

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN LA AGENCIA
NACIONAL DE HIDROCARBUROS

VALERIE AMÍN BETANCOURT

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA SOCIAL
ORGANIZACIONAL

DIRECTOR DE TESIS: SANDRA LILIANA HERRERA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C
2015

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23 de la resolución No. 13 de 1996

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

Bogotá, 20 de noviembre de 2015

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

Apreciada Decana,

Por medio de la presente hago entrega formal del trabajo de grado: “*Plan de comunicación para la adaptación al cambio en la Agencia Nacional de Hidrocarburos*”, con el cual opto por el título de comunicadora social con énfasis en el área organizacional.

Atentamente,

Valerie Amín Betancourt

Bogotá, 20 de noviembre de 2015

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

Estimada Decana,

El presente trabajo de grado: *“Plan de Comunicación para la adaptación al cambio en la Agencia Nacional de Hidrocarburos”*, nace de la aptitud investigadora de la estudiante Valerie Amín Betancourt, la cual personalmente dirigí en el segundo semestre del 2015. Con este trabajo, busca optar por el título de comunicadora social con énfasis organizacional.

Atentamente,

Sandra Liliana Herrera

FORMATO **PROYECTO** TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Profesor Proyecto Profesional II: Juan
Carlos Quintero

Fecha: Mayo 27, 2015

Calificación:

Asesor Propuesto: Sandra Liliana Herrera

Vo.Bo. Coordinador de Campo (Opcional):

**Fecha inscripción del Proyecto ante la Coordinación de
Trabajos de Grado:** Mayo 27, 2015

I. DATOS GENERALES

Nombre(s): Valerie

Apellido(s): Amín Betancourt

Modalidad del trabajo:

<input type="checkbox"/>	Monografía teórica	<input type="checkbox"/>	Producto
<input type="checkbox"/>	Análisis de contenido	<input type="checkbox"/>	Práctica por Proyecto
<input type="checkbox"/>	Sistematización de experiencias	<input type="checkbox"/>	Asistencia en investigación

Título del Trabajo de Grado: provisional, corto, creativo, con subtítulo explicativo
-Por definir

Marque en qué línea de investigación se clasifica su trabajo:

<input checked="" type="checkbox"/>	Discursos y relatos	<input type="checkbox"/>	Industrias culturales
<input type="checkbox"/>	Procesos sociales	<input type="checkbox"/>	Prácticas de producción innovadora

II. INFORMACIÓN BÁSICA

A. Problema

1. **¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?**

En un párrafo conciso plantee el problema que motiva su investigación.

Las empresas del Estado son muy diferentes a las empresas privadas. En primer lugar, cada vez que se cambia de administración de presidente, los cargos ejecutivos en las empresas públicas se ven en riesgo de ser cambiados o reorganizados a la merced del presidente. Estos cambios inesperados no sólo afectan a la rama ejecutiva, sino también a todos los empleados de planta de la empresa, porque generalmente cada nuevo ejecutivo tiene su propio estilo y modo de operar. De esta manera, el clima organizacional puede verse afectado por como se maneja la comunicación interna frente a estos cambios inesperados. La presente investigación tiene como objetivo investigar la relación e incidencia de la comunicación interna sobre el clima organizacional en su generalidad, es decir, analizar qué variables se mantienen intactas y que otras causan confusión y problemas cuando se enfrentan a cambios en la jerarquía organizacional.

2. **¿Por qué es importante investigar ese problema?** Enumere las razones que justifican la investigación que se propone, su pertinencia e importancia, desde para el campo profesional y para la comunicación. En el caso de los productos, especifique su originalidad o rasgos que lo distinguen de experiencias similares.

La Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) es la autoridad encargada de promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas del sector. Se consolidó en el año 2003 para la reestructuración del sector hidrocarburífero colombiano, como respuesta a la crítica situación que Colombia atravesaba con respecto al decrecimiento de las reservas de petróleo. Esta reestructuración que se llevó a cabo constaba de separar el doble rol de Ecopetrol como entidad reguladora del sector hidrocarburífero y empresa petrolera a la vez, para así volverla una empresa más competitiva.

De esta manera, se decidió que Ecopetrol sería una compañía más del sector que explora, produce, transporta, refina y comercializa hidrocarburos, para así brindarle igualdad de condiciones y oportunidades a las demás empresas del sector. Así, el primer rol de Ecopetrol como administrador y regulador de los recursos hidrocarburíferos nacionales fue asumido por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, para así comenzar la transformación de Colombia y convertirla en un destino atractivo para los inversionistas petroleros tanto nacionales como internacionales.

Por ser una empresa pública, es decir, propiedad del Estado colombiano, hay mucha rotación en los cargos directivos, a diferencia de una empresa privada. Los bruscos e inesperados cambios de dirección ejecutiva causan desorden y desinformación en la entidad, lo cual influye en cómo se comunican las diferentes áreas de la empresa.

En conversaciones informales sostenidas con Javier Betancourt Valle, el actual presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, se tocaron los temas de comunicación interna y clima organizacional, pero la percepción general fue que estos elementos no son prioridad en la organización, es decir, es un tema muy al azar, no tiene una organización o una planeación específica como debería ser. La comunicación interna es muy vertical, es decir, muy tradicional y organizada de manera que el consejo directivo y la presidencia se comunica con los demás departamentos, pero estos departamentos no parecen trabajar juntos y comunicarse entre ellos de manera horizontal.

En el campo de la comunicación organizacional, los diagnósticos de comunicación generalmente se realizan en empresas privadas, pero el campo de las entidades del Estado ha sido dejado a un lado, probablemente por la inestabilidad en la dirección de estos. Al realizar una investigación acerca de diagnósticos realizados en los últimos años, no se logró encontrar resultados de entidades públicas, por lo cual se decidió que es un campo que requiere investigación y aportes significativos.

Es necesario crear planes o manuales de contingencia para los momentos de cambio de dirección que desestabilizan el orden dentro de las entidades públicas, y así mismo crear un sistema de comunicación interno más contemporáneo que fortalezca las relaciones entre empleados y directivos, y departamentos entre sí. Además, es preciso encontrar la relación entre comunicación interna y clima organizacional para encontrar maneras de mejorarlo dentro de la empresa para que el desempeño se optimice.

Como dice Dominique Wolton en *Salvar la Comunicación* “Comunicar es descubrir la incomunicación del otro y tratar de organizar la convivencia. Para ello se requiere establecer un espacio simbólico en el que la palabra y el diálogo ocupen el lugar de la violencia, es decir una situación de negociación y convivencia”. (2006, p.36)

3. ¿Qué se va investigar específicamente? (Defina el objeto o corpus de la investigación. Pregunta problema.

¿Cómo afecta el cambio de la dirección administrativa en la comunicación interna de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

B. Objetivos

1. Objetivo General: ¿Qué busca alcanzar? Párrafo puntual donde define la meta general que se propone para el trabajo.

- Determinar los factores que afectan en la comunicación interna con el cambio de la dirección administrativa en la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

2. Objetivos Específicos (Particulares): Especifique qué otros objetivos se desprenden del Proyecto. ¿Qué tipo de metas se propone cumplir para lograr el objetivo general?

- Identificar cuáles fallas de comunicación al interior de la empresa generan malestar al presentarse cambios inesperados de dirección y liderazgo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
- Proponer lineamientos de comunicación interna para ser aplicados dentro de la Agencia Nacional de Hidrocarburos basados en las conclusiones de la investigación realizada.
- Desarrollar una cartilla (guía) de adaptación al cambio para ser socializada y aplicada a los colaboradores en la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

III. FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA

A. *Fundamentación Teórica*

1. **¿Qué se ha investigado sobre el tema?** Antecedentes de investigación. Revisión de la bibliografía pertinente. Para trabajos con producción, ¿hay producciones que trabajen el mismo tema o alguno similar?, ¿existen manuales semejantes? ¿Textos de apoyo a su trabajo?. Haga aquí una breve relación crítica de los textos que servirán de apoyo a su trabajo.

Estado del Arte

El clima organizacional es quizás el elemento más importante para un buen flujo de dinámicas dentro de las organizaciones. Para brindar un mejor servicio al público externo, y mantener un buen ambiente laboral dentro de la empresa, es esencial tener un buen manejo

del clima organizacional. De acuerdo con la teoría de la escuela de Gestalt, las personas actúan de cierta manera en el ambiente que los rodea basándose en criterios de percepción, de manera que los empleados de las organizaciones están bajo la influencia que tienen ellos mismos sobre su entorno de trabajo. La escuela funcionalista, por otro lado, establece que dependiendo del ambiente que rodea al individuo, su pensamiento se moldea y establece.

Desde hace muchos años, comunicadores e investigadores comprendieron la magnitud de la importancia del clima organizacional, por lo cual decidieron estudiarlo, analizarlo y publicar teorías y planteamientos acerca del tema. Idalberto Chiavenato (1992) en su *Introducción a la Teoría General de la Administración*, define el clima organizacional como “la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización” (p. 68), es decir, el ambiente social que envuelve el entorno de trabajo. Cada organización, dependiendo de sus políticas y normas, cuenta con un clima único que la diferencia de todas las demás. Chiavenato plantea que estas diferencias entre los climas empresariales se dan gracias a factores como la tecnología, las actitudes, los sistemas de valores, el tipo de organización y el comportamiento. Por otro lado, Carlos Eduardo Méndez Álvarez, en su publicación *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*, (2006), plantea que el clima organizacional corresponde a “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud”. (p. 18) Méndez Álvarez resalta la importancia de las condiciones en las que interactúan las personas con la empresa, ya que éstas son la clave que definirán si el clima organizacional fluirá

correctamente o si por el contrario, se obstaculizará creando problemas internos en la organización.

Muchos otros autores han publicado sus teorías acerca de lo que entienden por clima organizacional. Entre ellos se encuentra Nicolás Seisdedos, quien en su publicación *El Clima Laboral y su Medida*, (1996), sostiene que el clima organizacional se compone por el “conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. Esta definición es importante y marca un quiebre entre las demás, ya que considera que el clima organizacional es independiente de cada individuo, es decir, que cada uno, dependiendo de sus actitudes o sus motivaciones, percibe su ambiente de trabajo de manera distinta, y no lo comparte con nadie más. De esta forma, el clima pasa de ser “bueno o malo” en cuanto a la totalidad de la empresa, y comienza a ser “bueno o malo” para cada quien de acuerdo con sus percepciones y opiniones del ambiente laboral.

Otro factor pertinente para la presente investigación, sobre el cuál se han publicado así mismo decenas de textos y teorías, es la comunicación interna. Uno de ellos es Italo Pizzolante, quien en el año 2004 publicó su libro *El poder de la Comunicación estratégica*, en donde plasma su investigación sobre diferentes campos de acción de la comunicación, entre ellos comunicación interna, la cual conoce como “aquella que define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o

sentimientos de la empresa con visión global.” Esto es clave para que dentro de una empresa se puedan desarrollar favorablemente estrategias de comunicación interna que involucren a todo el personal, para así establecer relaciones de confianza, empatía, y sobre todo respeto.

Por otro lado, autores como Stephen Robbins (2004) en su libro *Comportamiento Organizacional*, propone un ángulo de mirada diferente hacia la comunicación interna, dividiéndola en tres partes claves para lo que conocemos como comunicación organizacional hoy: comunicación ascendente, comunicación descendente, y comunicación lateral. La comunicación ascendente es aquella que fluye desde lo más bajo y simple de la organización hacia lo más alto como son los directivos y ejecutivos. Se usa generalmente para informar sobre el progreso que se realiza dentro de la empresa a los altos mandos y así mismo a otros compañeros de trabajo. La segunda se mueve desde los niveles y cargos más altos de la organización hacia los más bajos. Se utiliza generalmente en casos donde los altos ejecutivos dan órdenes y definen metas para que los empleados las realicen, así como también para ofrecer retroalimentación e informar a los empleados sobre los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. La comunicación lateral se define como aquella donde la interacción comunicativa se da entre los miembros de un mismo nivel de trabajo y se da generalmente a través de conversaciones directas y reuniones informales. Esto marca una pauta de quiebre en lo que se conocía como comunicación interna anteriormente, porque Robbins planteó unas pautas que dividirían los cargos y funciones de la organización en tres ramas diferentes, que a la vez se complementarían.

Así mismo, Jesús García Canclini propone en su libro *Comunicación Interna* (1998), que “la gestión de comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.” Es aquí donde entra en juego el rol del comunicador social, encargado de planear y crear estrategias de comunicación que la empresa pueda aplicar, entendiéndose con otros para la creación e implementación de estos.

2. **¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?** Qué conceptos, categorías, relaciones conceptuales básicas va a utilizar? Descríbalas brevemente.

Categorías de Análisis:

- **Comunicación:**

Comunicación es un término que a lo largo de los años ha tenido varias definiciones y connotaciones. Más de una definición es válida, dependiendo del ámbito en el cual sea necesario definirla. Para los propósitos específicos del próximo trabajo de grado que se realizará, la comunicación debe ser comprendida dentro de su faceta de comunicación estratégica. El significado más común y general de la comunicación estratégica en las organizaciones es la acción de influir y persuadir a las personas de dentro y de fuera de la organización de manera que se comporten de cierta forma que generen un entorno que favorezca el logro de objetivos tanto de la empresa como los de ellos mismos. Pero más allá, la comunicación estratégica es todas las acciones que se realicen al interior de una organización para mantener su homeostasis, es decir, su capacidad de mantener su condición interna frente a los cambios que se presenten en su

entorno. Para el trabajo de grado que se realizará, es clave concentrarse en el aspecto organizacional y estratégico de la comunicación empresarial.

En su libro *Comunicación Corporativa Estratégica*, Marcelo Manucci señala que “Comunicar es más que transmitir mensajes, es algo mucho más profundo que no termina en palabras, y que a veces no alcanza con palabras”(2004). A través de dos metáforas, Manucci explica lo que para él es la comunicación y como se deben realizar las acciones de comunicación dentro de las empresas. La segunda metáfora a la que hace referencia sintetiza básicamente lo que ocurre en la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), empresa del Estado donde se realizarán las investigaciones pertinentes para el trabajo de grado. En su metáfora, Manucci dice “Nunca te quedes parado porque te vas a hundir en la paja. Mantente siempre en movimiento” (2004, p.3), es decir, siempre hay que mantenerse activos y alerta a los cambios que se presenten para saber cómo lidiar con ellos y cómo resolver los problemas que surgen. Cuando los procesos de una empresa se rigidizan, es decir, se mantienen constantes sin posibilidad de cambiar, comienzan a ahogarse en sus propios problemas y su propio territorio y no saben cómo reaccionar ante las adversidades que puedan presentarse. En el caso de la ANH, esto es exactamente lo que ocurre cada vez que se presenta un cambio o una rotación en los directivos o ejecutivos de la organización. Cuando llegan nuevos encargados, se crea un caos dentro de la empresa porque no saben como manejar los cambios y las nuevas directrices. De esta manera, sus procesos, como señala Manucci, se rigidizan, es decir, se mantienen iguales a como estaban anteriormente en vez de buscar la manera más óptima de adaptarse al nuevo entorno, y esto es un problema de comunicación interna entre departamentos.

Manucci (2004) reitera a lo largo de su libro que la comunicación estratégica es un espacio de sincronía y gestión de significados. Para el trabajo de grado, y la investigación que se realizará, la anterior definición es más que pertinente porque explica cómo debe estar organizada la comunicación dentro de la ANH para que su comunicación interna y clima organizacional estén en óptimas condiciones. La comunicación estratégica debe proporcionar un espacio de concordancia entre ramas, departamentos, empleados y jefes, tanto horizontal como verticalmente, y este no es el caso en la ANH, donde cada departamento se considera como un ente separado de los demás y se desempeña individualmente. Como plantea Hervé Sérieyx, (Big Bang de las Organizaciones, 1999) “en nuestra sociedad actual el cambio es una constante y la estabilidad es una excepción”, por esto las empresas deben tener siempre en el bolsillo estrategias y planes de contingencia y pasos a seguir en situaciones de cambio o crisis.

De esta manera, se considera que la ANH es una organización contracturada, como plantea Manucci (2004) en su metáfora que se explicará a continuación. En términos médicos, cuando un cuerpo se encuentra contracturado, los músculos han perdido fluidez en sus movimientos causando que no pueda relacionarse adecuadamente con su entorno. Las empresas tienen que poder mantener una buena relación con su entorno, porque si bien sus procesos se encuentran bien de forma interna, tienen que relacionarse con el exterior para conseguir clientes, inversionistas o personas interesadas en sus servicios. Una organización contracturada es aquella que ha perdido su capacidad de adaptarse a los cambios y mantenerse al día con los nuevos procesos y variaciones que puedan presentarse. Por esto, si bien es cierto que los procesos comerciales y judiciales se manejan aparentemente muy bien dentro de la ANH, los procesos de comunicación parecen ser arcaicos y poco eficientes, en otras palabras, contracturados.

Definir la incertidumbre como espacio de intervención es uno de los factores claves para una buena comunicación estratégica, y precisamente incertidumbre es lo que se vive en la ANH cada vez que un cambio se presenta. Hay que encontrar la manera de que la comunicación interna utilice esta incertidumbre como plataforma para la creación de planes estratégicos que resuelvan la situación de una manera óptima que beneficie tanto a la empresa como a los nuevos ejecutivos y antiguos empleados para que puedan convivir y producir eficientemente.

Margaret Wheatley, en su libro *Liderazgo y la Nueva Ciencia* (1992), sostiene que en las organizaciones competentes existe un vínculo inquebrantable entre tres elementos que son identidad, información y relaciones. Estas tres constituyen la capacidad de interconexión, participación e integración, según la autora. De esta manera, la comunicación es un espacio de intervención de factores internos como lo son la identidad corporativa y las relaciones entre empleados, departamentos, ejecutivos, inversionistas y clientes.

Por otro lado, Yves Winkin (1984) en *La Nueva Comunicación*, plantea que “la comunicación es un proceso social que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual etc. No se trata de establecer una oposición entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal. La comunicación es un todo integrado.” Hablar de que es un todo integrado es, en términos organizacionales de la empresa, que los procesos de dicha empresa deben estar todos relacionados entre sí, es decir, todos deben estar informados de lo que está sucediendo al interior de su propio departamento o al interior de cualquier otro que se desempeñe en la organización. Ser un todo integrado es estar en sincronía

con la misma empresa y con su entorno a la vez en constante movimiento para crear mejoras y soluciones a los problemas que se puedan presentar.

- **Variables:**
- **Comunicación estratégica:** las acciones que realiza la empresa para influir sobre sus públicos internos y externos para que éstos reaccionen de manera que beneficie los intereses personales de la organización.
- **Desarrollo Organizacional:** esfuerzo de la gerencia y todos los miembros de la empresa para hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano.
- **Cambios:** La transición de un estado A hacia un estado B. Es una alteración, planeada o accidental, de un momento específico.
- **Fluidez:** característica que confiere la habilidad de que los procesos comunicativos dentro de la empresa se den de manera natural y rápida, sin obstáculos que los obstruyan.
- **Comunicación interna**

Italo Pizzolante (2004), presidente de Pizzolante Comunicación Estratégica, define la comunicación interna como un conjunto de situaciones en donde dos o más personas

intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Todas las organizaciones del mundo, para ser exitosas, necesitan desarrollar estrategias de comunicación interna para el personal interno de la empresa para crear vínculos de confianza y relaciones estrechas entre ellos. Así, se mejoran las relaciones, la empatía y los estados emocionales y mentales de los empleados, ya que conociéndose e integrándose con sus alternos y conociendo sus procesos, pueden entender y mejorar sus propias labores a desarrollar de acuerdo con sus cargos. La comunicación interna no debe ser improvisada y debe ser tomada como una actividad seria donde se presenten acciones a tomar sobre los aspectos que conciernen a la organización. Es el estilo propio que la organización sostiene para sus procesos, y la manera cómo se relacionan con sus públicos internos.

Según Stephen Robbins (2005), existen tres diferentes tipos de comunicación interna: ascendente, descendente y lateral. La ascendente es aquella que fluye desde lo más bajo y simple de la organización hacia lo más alto como son los directivos y ejecutivos. Se usa generalmente para informar sobre el progreso que se realiza dentro de la empresa a los altos mandos y así mismo a otros compañeros de trabajo. La comunicación descendente se mueve desde los niveles y cargos más altos de la organización hacia los más bajos. Se utiliza generalmente en casos donde los altos ejecutivos dan órdenes y definen metas para que los empleados las realicen, así como también para ofrecer retroalimentación e informar a los empleados sobre los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Por último, define la comunicación lateral como aquella donde la interacción comunicativa se da entre los miembros de un mismo nivel de trabajo y se da generalmente a través de conversaciones directas y reuniones informales. Es pertinente la teoría de Robbins para el caso de la Agencia Nacional de Hidrocarburos porque un primer

acercamiento demostró que la comunicación se da exclusivamente de manera descendente, donde los directivos informan sobre los trabajos que se realizarán, pero no existe una buena relación entre ejecutivos y empleados y entre empleados de diferentes departamentos, es decir, las personas al interior de la empresa no suelen conocer sobre lo que acontece dentro de la misma.

También es pertinente tener en cuenta la teoría de Jesús García, quien en su libro *Comunicación Interna*, publicado en 1988, señala que “la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan un mejor desarrollo dentro de la organización”(p.169). Estos recursos a los que se refiere García buscan promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión para y con el personal de trabajo. La ANH necesita crear estos espacios entre el personal de la organización para crear vínculos de confianza y tranquilidad dentro de la empresa, en los cuales cada empleado tenga su propia voz y se sienta en capacidad de dar su opinión y sus ideas.

Variables:

- **Comunicación ascendente:** La comunicación ascendente es aquella que fluye desde lo más bajo y simple de la organización hacia lo más alto como son los directivos y ejecutivos. Se usa generalmente para informar sobre el progreso que se realiza dentro de la empresa a los altos mandos y así mismo a otros compañeros de trabajo.

- **Comunicación descendente:** La comunicación descendente se mueve desde los niveles y cargos más altos de la organización hacia los más bajos. Se utiliza generalmente en casos donde los altos ejecutivos dan órdenes y definen metas para que los empleados las realicen, así como también para ofrecer retroalimentación e informar a los empleados sobre los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- **Comunicación lateral:** La comunicación lateral se define como aquella donde la interacción comunicativa se da entre los miembros de un mismo nivel de trabajo y se da generalmente a través de conversaciones directas y reuniones informales.
- **Planeación de la Comunicación:** es un proceso a través del cual por medio de estrategias se busca realizar proyectos y procesos que resulten exitosos para el beneficio de la organización.
- **Clima organizacional**

El clima organizacional es quizás el elemento más importante para un buen flujo de dinámicas dentro de las organizaciones. Para brindar un mejor servicio al público externo, y mantener un buen ambiente laboral dentro de la empresa, es esencial tener un buen manejo del clima organizacional. De acuerdo con la teoría de la escuela de Gestalt, las personas actúan de cierta manera en el ambiente que los rodea basándose en criterios de percepción, de manera que los

empleados de las organizaciones están bajo la influencia que tienen ellos mismos sobre su entorno de trabajo. La escuela funcionalista, por otro lado, establece que dependiendo del ambiente que rodea al individuo, su pensamiento se moldea y establece.

El autor Idalberto Chiavenato plantea en sus publicaciones de 1992 que “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización.” Por otro lado, la autora Olga Lucía Anzola (2003), en su publicación *Caracterizando la Cultura Corporativa*, define el clima organizacional como el conjunto de percepciones permanentes que los trabajadores tienen de su organización, y estas percepciones son las que influyen dentro de su comportamiento individual y grupal. Lo importante es cómo cada sujeto percibe su entorno, cómo se siente dentro de él al interactuar con otros y cómo maneja las situaciones que se presenten en el lugar de trabajo.

En otras publicaciones del campo de la comunicación organizacional, Dessler (1979) establece que no hay una definición concreta y específica sobre lo que es clima organizacional, ya que los significados giran en torno a elementos como distribución, habilidades y políticas de cada organización, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo por parte de colegas dentro de las empresas.

La más completa y concisa definición de clima organizacional pertinente para esta investigación es la de Méndez Álvarez, quien se refirió al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra

en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (2006). El clima organizacional es, en resumen, el estado de ánimo de la empresa, ya que el sentimiento y compromiso hacia la empresa que cada individuo vinculado a ella tenga, matiza las interacciones que se presentan en la organización. Daniel Goleman, en su libro *El Líder Resonante crea más*, señala que “el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%”; es por ello que las empresas de clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente”. De esta manera, es evidente que el vínculo entre clima laboral y productividad dentro de la empresa es un factor relevante de análisis.

Para consolidar un buen clima laboral que le permita a las organizaciones cumplir sus objetivos, es clave que los jefes y directivos mantengan una constante comunicación con los empleados, es decir, que se acerquen a ellos y se ganen su confianza. Es importante escuchar a cada individuo dentro de la organización para conocer cada detalle de lo que está sucediendo al interior de cada departamento y también para conocer nuevas ideas que puedan favorecer al progreso de la organización. Así mismo, es necesario tener un buen manejo de crisis para asegurarle a los empleados que todo resultará a favor de la empresa, por lo cual es clave mantener la calma en todo momento. Una gran diferencia puede ser marcada a través de cambios sencillos y fáciles de implementar que mantengan a los empleados motivados y satisfechos con su trabajo.

Para analizar, comprender y sobre todo intervenir en el clima laboral de una organización el elemento clave es la observación. A través de ella, es posible concebir un primer plano de lo que ocurre al interior de la organización y así crear estrategias que permitan mejorar los aspectos que requieran cambios o reformas. Para poder adentrarse en lo que compone el clima laboral de la organización, es imperativo contar con técnicas de intervención, como lo son las reuniones semanales entre empleados de planta para mantener un buen flujo de comunicación sobre los acontecimientos que se presentan en el transcurso de la semana. Además, es clave informar detalladamente al personal sobre lo que está mal dentro de la organización y necesita ser cambiado. Los cambios generalmente pueden despertar miedo y desconcierto entre los empleados, por lo cual es de suma importancia que se les motive y se les guíe durante el proceso.

El clima organizacional es probablemente el factor más importante para que la comunicación interna funcione y fluya, y su análisis, diagnóstico y estrategias de mejoramiento influyen directamente en lo que se conoce como el espíritu de la organización.

- **Variables:**
- **Entorno:** Se refiere a lo que rodea a los empleados en la empresa, es decir, los elementos que conforman el marco global de la empresa a la cual los integrantes de ésta están expuestos diariamente.
- **Percepción:** se refiere a la realidad física del entorno que cada persona ve a partir de sus cinco sentidos. Es el proceso a través del cual cada persona le proporciona un significado a algo a partir de la organización de los estímulos que recibe y observaciones que hace.
- **Interacción:** Es un proceso recíproco entre dos o más personas en el cual se relacionan para alcanzar un objetivo. Las más comunes son la interacción persona-persona, la interacción persona-grupo, y la interacción grupo-grupo.
- **Motivación:** la motivación es un estado interno de cada persona que dirige el por qué de sus acciones. Es el estímulo que mueve a cada individuo a realizar determinada acción y persistir hasta lograr su meta.
- **Políticas organizacionales:** Las políticas son las directrices bajo las cuales la empresa tiene que regirse. Son reglas que tienen que seguir para cumplir con el procedimiento establecido por la empresa para que los procesos se lleven a cabo sin problemas y beneficien a la organización.

B. *Fundamentación metodológica*

1. ¿Cómo va a realizar la investigación? ¿Cómo va a alcanzar los objetivos propuestos? ¿con qué tipo de metodología? ¿qué instrumentos y técnicas de investigación va a trabajar? En trabajos con producción, ¿cómo lo va a realizar? ¿supone diagnósticos previos?, ¿entrevistas?, ¿observación?, encuestas?, etc. Tenga en cuenta que la metodología no es una sola y está estrechamente relacionada con el tipo de trabajo de grado que usted(s) desarrollará.

1.1 Encuadre Metodológico:

1.1.1 Tipo

De acuerdo con la teoría de tipos de investigación que plantea Roberto Hernández Sampieri en su obra *Metodología de la Investigación* (1991) define la investigación no experimental como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, es investigación donde no hacemos variar las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. De esta manera, la presente investigación sobre el papel de la comunicación interna sobre el clima organizacional dentro de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) clasifica dentro de la categoría de investigación no experimental. Esto es porque dentro de las estrategias y planes que se realizarán para llevar a cabo la investigación exitosamente, no se pretende manipular ninguna variable de observación, es decir, no se manipulará de manera adrede el

entorno y no se empleará ninguna táctica que busque alterar el estado natural de las interacciones en la organización. El investigador no pretende controlar las situaciones o intervenir en ellas de manera que le convengan para su resultado final, sino simplemente observar las variables propuestas y analizarlas de manera que estas brinden conclusiones que cumplan con el objetivo general de la investigación.

Así mismo, dentro de la categoría de investigación no experimental, existen subcategorías denominadas transeccionales o longitudinales. La presente investigación se categoriza como transeccional, la cual para Hernández Sampieri quiere decir que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es cómo tomar una fotografía en un momento establecido de tiempo”. El proceso de investigación que se realizará se concentrará en el momento y situación actual de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, de manera que a través de la observación y el análisis se logre comprender la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional. El entorno diario y normal de la ANH no será alterado de ninguna manera y los empleados serán observados y analizados por grupos o departamentos, y a la vez como una totalidad.

1.1.2 Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir, es la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo. El enfoque de una investigación se considera según Hernández Sampieri en su publicación *Metodología de la Investigación*, como cuantitativa cuando cumple con los siguientes requisitos:

- a) Que recolecte datos en la forma de puntuaciones (que se origina en las matemáticas). Es decir, los atributos de fenómenos, objetos, animales, organizaciones, personas y colectividades mayores son medidos y ubicados numéricamente.
- b) Analizar tales datos numéricos en términos de su variación.
- c) La esencia del análisis implica comparar grupos o relacionar factores sobre tales atributos mediante técnicas estadísticas (en el caso de las ciencias del comportamiento, mediante experimentos y estudios causales o correlacionales).

Una de las metodologías planteadas para la investigación es la encuesta. A partir de las diferentes respuestas obtenidas por parte de los empleados de la ANH, se pretende encontrar un resultado numérico sobre las percepciones que estos tienen sobre su entorno y sus interacciones, para que, al ser tabulados, expongan estadísticas sobre lo que se vive dentro de la organización.

Por otro lado, la presente investigación es también cualitativa, ya que según Hernández Sampieri (1991) porque cumple con los siguientes requisitos:

- a) El reconocimiento de que el investigador necesita cuadrar en los estudios los puntos de vista de los participantes.
- b) La necesidad de inquirir cuestiones abiertas.
- c) Dado que el contexto cultural es fundamental, los datos deben recolectarse en los lugares donde las personas realizan sus actividades cotidianas.
- d) La investigación debe ser útil para mejorar la forma en que viven los individuos.

e) Más que variables “exactas” lo que se estudia son conceptos, cuya esencia no solamente se captura a través de mediciones.

Entre las metodologías a realizar en la investigación están presentes la entrevista semiestructurada y el grupo de discusión, los cuales tienen en cuenta las percepciones y puntos de vista personales de los individuos, por lo cual son consideradas metodologías cualitativas.

De esta manera, el enfoque de la investigación se categoriza como mixto, es decir, es la combinación entre lo cualitativo y lo cuantitativo. Este nuevo enfoque surge a partir de la necesidad de abordar los problemas de manera integral, es decir, afrontar su complejidad con métodos tanto cuantitativos como cualitativos. A partir de ambos métodos, se incrementa la validez del análisis y se obtienen resultados más exhaustivos.

1.1.3 Alcance

Sampieri clasifica los estudios de alcance como exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. De acuerdo con sus respectivas definiciones, la presente investigación se caracteriza como correlacional, ya que tiene el propósito de medir la relación que existe entre dos o más variables. Primero, se cuantifica cada variable y se analiza la vinculación que pueda existir entre ellas a partir de hipótesis previamente planteadas. A partir de la vinculación o relación que se encuentre entre una o más variables, se permite aventurarse a predecir cómo se encuentra o que va a suceder en el entorno de la organización. Sampieri plantea que de alguna forma es también explicativa, porque cuando dos o más variables se relacionan aportan cierta cantidad de información explicativa que pretende informar. Los estudios correlacionales se dedican a

responder preguntas que planteen el rol de una variable sobre otra, cómo por ejemplo: “A mayor variedad y autonomía en el trabajo, corresponde mayor motivación intrínseca respecto a las tareas laborales?” (Sampieri, 1991). La utilidad de los estudios de alcance correlacionales es el análisis de cómo puede comportarse o cambiar una variable X al juntarse o interactuar con una variable Y o Z.

De esta manera, la investigación es de alcance correlacional , ya que está enfocada específicamente en analizar la relación y vinculación entre dos variables que son la comunicación interna y el clima organizacional dentro de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

1.3 Técnicas

Para la presente investigación sobre el rol de la comunicación interna en la empresa Agencia Nacional de Hidrocarburos, se utilizarán los siguientes técnicas e instrumentos de análisis cualitativo:

1. Entrevista Semiestructurada:

Una entrevista es una reunión programada entre dos o más personas, en donde uno sirve como entrevistador y el otro (o los demás) como entrevistados. El propósito de las entrevistas es obtener información sobre un tema en específico, conocer opiniones o evaluar las habilidades y aptitudes del entrevistado. Para la presente investigación, se utilizará la entrevista en su categoría de “semiestructurada”, como la plantea Manuel Montañés Serrano (1998). Montañés califica una

entrevista como semiestructurada “cuando en la combinación de estímulos con una lista de preguntas previamente elaborada, prevalece más lo segundo que lo primero” (1998, p.2), es decir, cuando las preguntas están previamente redactadas dependiendo de a quién se entrevista y qué se quiere averiguar. La semiestructuración de la entrevista corresponde a su división por temas, y a partir de cada tema se planean las preguntas correspondientes. Para realizar preguntas para una entrevista semiestructurada correctamente, es necesario que estas cumplan con los requisitos de ser concisas y concretas, así como estar organizadas desde la más general a la más particular.

Para la investigación es pertinente utilizar la técnica de la entrevista semiestructurada porque en una empresa como la Agencia Nacional de Hidrocarburos, donde hay 152 empleados de planta y diez diferentes departamentos, muchos pueden tener opiniones y sentimientos diferentes para expresar. Entrevistando a una muestra de personas de cada departamento, es posible encontrar contrastes o similitudes en sus respuestas y así llegar a una conclusión sobre su identidad corporativa. Las entrevistas serán semiestructuradas porque de acuerdo con lo que se pretende investigar, ya se conocen los temas y las líneas de indagación necesarias para lograrlo. Las preguntas serán diseñadas previamente a las entrevistas programadas, dependiendo de a quién vayan dirigidas, ya sean empleados de cargos diferentes dentro del mismo departamento, o bien empleados de diferentes departamentos.

2. Grupo de Discusión:

Un grupo de discusión es una técnica de investigación cualitativa aplicada generalmente a estudios sociales, en el cual un grupo de personas, preferiblemente desconocidas entre sí, se reúnen para entablar un debate sobre un tema en específico. Para la presente investigación, es útil aplicar este instrumento según la definición de Manuel Montañes Serrano. Para Montañes, el grupo de discusión “una *práctica investigadora* con la que obtener, mediante un número reducido de reuniones grupales, la pertinente materia prima discursiva, cuyo análisis servirá para dar cuenta de las representaciones e imágenes colectivas, así como las estructuras grupales que se articulan en torno un significante o/y determinada problemática.” (1998, p. 7). La característica específica del grupo de discusión que lo diferencian de la entrevista, es que en él, los participantes dialogan e interpelan entre sí, mientras que en una entrevista todas las preguntas están previamente redactadas. Sin embargo, en el grupo de discusión se cuenta con una especie de guión que contenga todos los temas que se quieren debatir.

Para que el diseño de un grupo de discusión sea exitoso, es necesario que se cumplan los siguientes cinco pasos: elaboración del guión de debate , confección de la muestra, construcción de los grupos, realización de las discusiones grupales, e interpretación de los discursos. En una empresa pública como la Agencia Nacional de Hidrocarburos, donde existen diez departamentos y más de 150 empleados de planta, es posible, que muchos no se conozcan, o en lo mínimo, no sepan de que están encargados sus colegas. Es preciso realizar un grupo de discusión con personas de diferentes departamentos para analizar cómo se comunican y cómo varían las opiniones con respecto al clima y entorno de la organización.

3. Encuesta

Una encuesta es un instrumento de investigación (cuantitativa o cualitativa), en el cual uno o más investigadores pretenden recopilar datos a través de un cuestionario diseñado previamente, en el cual las preguntas cuentan con varias posibles respuestas, para que el encuestado escoja de acuerdo a sus opiniones. Según Manuel Montañes Serrano, “la inferencia de los resultados de la encuesta tiene su aval en la teoría de la muestra, rigiéndose ésta última por el cálculo de probabilidades. O sea, los datos de la encuesta (los estadísticos), se consideran que son los datos del universo (los parámetros), dentro de unos márgenes de error y de confianza probabilística.” Las respuestas de las encuestas de la muestra a la cual se le aplicó se tabulan, y esta tabulación arroja unos resultados a partir de los cuales es posible sacar conclusiones.

En el caso de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, es importante aplicar el instrumento de la encuesta porque permite obtener información de muchas personas sin necesidad de entrevistarlos o conversar con ellos por largas horas. En una empresa donde existen diez departamentos y más de 152 empleados de planta, es necesario aplicar encuestas a la hora de buscar respuestas a preguntas específicas que se desean investigar. Así mismo, la encuesta es un método útil porque no es necesario acaparar mucho tiempo laboral del empleado encuestado, y puede responderla cuando le convenga.

4. Observación no Participante

La observación es la recolección de información a través de los sentidos. Para la presente investigación, es un instrumento o técnica de registro conocido como observación no

participante. En este tipo de observación, el investigador se mantiene al margen del objeto o entorno estudiado, sin interactuar ni involucrarse. Simplemente se mantiene como un tercero que toma nota de lo que ve y lo que capta a través de sus sentidos. La finalidad es observar sin que los sujetos de investigación sepan o noten que están siendo observados, es decir, que nada los altere o los haga cambiar su estado natural.

“Puede constituirse en una herramienta útil para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos en los que están insertos. A partir del análisis de las diferentes estrategias que ponen en juego en sus prácticas cotidianas, la observación es una vía de acceso posible a las percepciones y valoraciones que los sujetos tienen de sus condiciones materiales de existencia” (Uranga y Bruno: 2004).

1.4 Diseño de Instrumentos

1.4.1 Guía Entrevista Semiestructurada

Guía entrevista semiestructurada para cabezas de departamentos:

Objetivo: Establecer una comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado para obtener información específica sobre las líneas de indagación pertinentes a la investigación con el fin de responder a las preguntas de investigación planteadas.

Fuente: Cabezas de departamentos

- a) Vicepresidente Técnico
- b) Vicepresidente de Promoción y Asignación de Áreas
- c) Vicepresidente de Contratos de Hidrocarburos
- d) Vicepresidente de Operaciones, Reservas y Participaciones
- e) Vicepresidente Administrativo y Financiero
- f) Jefe Oficina Control Interna
- g) Jefe Oficina de Tecnologías de la Información
- h) Jefe Oficina Jurídica

Saludo e Introducción: Buenos días señor/a [insertar nombre]. Mi nombre es Valerie Amín y soy estudiante de 9º semestre de Comunicación Social de la Universidad Javeriana con énfasis en comunicación organizacional. Gracias por concederme unos minutos de su apretada agenda para realizarle una entrevista. La presente investigación se da en el marco de mi trabajo de grado como estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana. La información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos. Sin embargo, los resultados obtenidos al finalizar la investigación podrán ser consultados por la empresa si así lo desea. Si me lo permite, quisiera grabar nuestra conversación para tener acceso a ella a lo largo de la investigación. Prosigamos a comenzar por la primera pregunta.

Línea de indagación #1- funcionalidad de la empresa.

1. ¿Cómo cree usted que se desarrollan las funciones sociales dentro de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)?
2. ¿Considera usted que las funciones de su departamento son cumplidas a cabalidad?

Línea de indagación #2- sostenibilidad de la empresa

3. ¿Cree usted que la ANH crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo al aumento del bienestar y progreso de las generaciones presentes y futuras?
4. ¿Cómo contribuye su departamento a un desarrollo sostenible?

Línea de indagación #3- rendimiento empleados

5. ¿Qué parámetros utiliza usted para calificar el rendimiento de sus empleados?
6. ¿Qué cree que afecta o condiciona el rendimiento de sus empleados?

Línea de indagación #4- cadena de difusión de información

7. ¿Cómo se transmite la información dentro de su departamento?
8. ¿Considera que la información fluye de manera natural y rápida, o que por el contrario, presenta obstáculos e inconvenientes?

Línea de indagación #5- interacción entre departamentos

9. ¿Cómo caracterizaría usted la relación de su departamento con los demás departamentos en la ANH?

10. ¿Cómo se da la comunicación entre estos?

Línea de indagación #6- caracterización de reuniones con subalternos

11. ¿Cómo describiría usted sus reuniones con sus subalternos?

12. ¿Con que fin y frecuencia se reúne usted con sus subalternos?

Línea de indagación #7- canales de comunicación

13. ¿Qué programas o redes usan frecuentemente entre departamentos para comunicarse?

14. ¿Los canales de comunicación resultan efectivos?

Línea de indagación #8- retroalimentación a empleados

15. ¿Retroalimenta usted a sus subalternos de forma oportuna, con hechos concretos para medir su avance y motivarlos?

Línea de indagación #9- caracterización de conversaciones formales e informales?

16. ¿En qué situaciones se presentan conversaciones informales entre usted y sus subalternos?

17. ¿Con qué frecuencia se organizan conversaciones formales entre usted y los empleados de su departamento?

Cierre y agradecimiento: Señor/a [insertar nombre], muchísimas gracias por su tiempo, su colaboración y su honestidad. Hasta luego y que tenga un excelente día. Cualquier duda o pregunta que pueda tener quedo a su disposición.

1.4.2 Guía de grupo de discusión.

Guía de debate para el Grupo de Discusión

Objetivo: Conocer las influencias del entorno empresarial sobre la conducta y rendimiento de los empleados con el fin de evaluar su impacto sobre el desarrollo personal y corporativo.

Fuente:

- a) Vicepresidente Técnico
- b) Vicepresidente de Promoción y Asignación de Áreas-
- c) Vicepresidente de Contratos de Hidrocarburos
- d) Vicepresidente de Operaciones, Reservas y Participaciones
- e) Vicepresidente Administrativo y Financiero

- f) Jefe Oficina Control Interna
- g) Jefe Oficina de Tecnologías de la Información
- h) Jefe Oficina Jurídica

Saludo e Introducción: Buenos días a todos los aquí presentes. Gracias por sacar un tiempo de su apretada agenda para realizar este grupo de discusión. Mi nombre es Valerie Amín y soy estudiante de 9º semestre de Comunicación Social en la Pontificia Universidad Javeriana. El propósito de esta actividad es que debatan entre ustedes sobre las preguntas y temas que se presentarán a continuación. Por favor siéntanse en libertad de expresar todos sus sentimientos y opiniones. . La presente investigación se da en el marco de mi trabajo de grado como estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana. La información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos. Sin embargo, los resultados obtenidos al finalizar la investigación podrán ser consultados por la empresa si así lo desea. Si me lo permite, quisiera grabar nuestra conversación para tener acceso a ella a lo largo de la investigación. Prosigamos a comenzar por la primera pregunta.

Línea de indagación #1- Sostenibilidad de la empresa

1. ¿Qué entienden por sostenibilidad?
2. ¿Qué tan sostenible consideran que es la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

Línea de indagación #2- Adaptación al cambio

3. ¿Cómo se sienten cuando se presentan cambios inesperados en las directivas de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?
4. ¿Cómo reaccionan sus subalternos a estos cambios inesperados?
5. ¿Qué problemáticas se presentan dentro de la empresa cuando suceden estos cambios?
6. ¿Cómo creen que sería la forma óptima de preparar a la empresa previo a los cambios de ejecutivos o de normatividad?

Línea de indagación #3- motivación/actitud empleados

7. ¿Cómo se evidencia el cambio de directivos o normas en el rendimiento y desempeño de sus subalternos?
8. ¿Cómo describirían la actitud con la cual sus subalternos realizan sus funciones diarias?
9. ¿Qué condiciones creen que motivan o desmotivan a sus subalternos?

Línea de indagación #4- transmisión y claridad de mensajes

10. ¿Cómo creen ustedes que la transmisión de mensajes entre los diferentes departamentos podría mejorar?
11. ¿Cómo creen que una buena comunicación intra-departamental e interdepartamental influye sobre el desempeño de las operaciones en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

Cierre y Agradecimiento: Señoras y señores, muchísimas gracias por su tiempo, su colaboración y su honestidad. Hasta luego y que tenga un excelente día. Cualquier duda o pregunta que pueda tener quedo a su disposición.

1.4.3 Cuestionario Encuesta

Línea de indagación #1- adaptación al cambio

1. Cuándo se presentan cambios inesperados en los cargos ejecutivos, ¿Cómo se siente usted?
 - a. Confundido. No sabe que hacer
 - b. Desconcertado. Teme que sus labores cambien o su trabajo este en riesgo
 - c. Bien. Los cambios frecuentes son buenos para el desarrollo organizacional.
 - d. No le molesta. Sigue su trabajo como cualquier otro día

2. ¿Cuál considera que es la mejor manera de informar sobre los cambios en las directivas o la normatividad de la empresa?
 - a. Enviar un correo informativo a todos los empleados de planta.
 - b. Reunir a todos los empleados y explicar cuáles son los cambios y por qué.
 - c. Enterarse por medio de otros compañeros que ya conocen la información.
 - d. No es necesario informar sobre los cambios.

3. ¿Cuál es su mayor preocupación cuando se presentan cambios inesperados al interior de la empresa?

- a. Que mi trabajo ya no sea necesario y/o que me reemplacen.
- b. Que no sepa realizar mis nuevas labores y pierda mi trabajo.
- c. Que mi nuevo jefe no mantenga una buena relación conmigo.
- d. No me preocupa. Es normal que se presenten cambios en una empresa.

Línea de indagación #2- motivación/actitud empleados.

4. ¿Qué lo motiva a usted a desempeñarse de manera eficiente en el trabajo?

- a. Mantener una buena reputación para poder ascender.
- b. Reconocimiento de mis logros por parte de mis jefes.
- c. Incentivos económicos /pagos extra
- d. Mi filosofía personal me lleva a siempre a dar lo mejor de mi.

5. ¿Qué tipo de interacción con su jefe lo motivaría a desempeñarse de manera eficiente en el trabajo?

- a. Que esté pendiente de mi progreso y atento a mis preguntas y dudas.
- b. Que me diga exactamente qué hacer y cómo hacerlo.
- c. Que premie mis logros cada vez que realizo mis funciones a cabalidad.
- d. Que no se meta en mi trabajo. Prefiero trabajar solo y entregar lo que se me pide cuando termine.

Línea de indagación #3- transmisión y claridad de mensajes

6. ¿Cuál considera usted que es la forma más efectiva de comunicarse entre departamentos?

- a. Correo electrónico institucional.
- b. Reuniones en persona.
- c. Conversaciones informales dentro de la empresa.
- d. Avisos en la página oficial de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

7. ¿Cómo cree que se encuentra la comunicación entre los jefes cabeza de departamento y sus subalternos?

- a. Excelente. Siempre nos mantienen al tanto de lo que sucede y están atentos a nuestras dudas.
- b. Muy bien. Se realizan reuniones mensuales o semanales.
- c. Bien. Mi jefe no se mete en mi trabajo y así es mejor.
- d. Mal. Mi jefe no está al tanto de lo que sucede en su propio departamento.

2. **¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?** Cronograma. Especifique tareas y tiempo aproximado que le tomará cada una. Recuerde que tiene un semestre (18 semanas) académico para desarrollar su proyecto.

3. **Bibliografía básica:** Escriba todos los datos bibliográficos completos de aquellos documentos, textos, artículos, fuentes que serán fundamentales en la realización del trabajo.

Siga las normas formales propuestas en el texto *Citas y referencias bibliográficas* de Gustavo Patiño.

- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. Sexta edición.
- Méndez Álvarez, C. (2006) *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá. Centro Editorial Rosarista.
- Montañes Serrano, M. (2010) *La entrevista*. Cuaderno. Universidad Complutense de Madrid.
- Montañes Serrano, M. (2010) *El Grupo de Discusión*. Cuaderno. Universidad Complutense de Madrid.
- Pizzolante, I (2004) *El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana*
- Seisdedos, Ni (1996). *El Clima Laboral y su Medida*. Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Número 2.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson. Arizona.
- Sérieyx, H. (1999) *El big bang de las Organizaciones*. Granica.
- Wheatley, M (1992) . *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers.
- Winkin, Y (1984). “El telégrafo y la orquesta”. En “La nueva comunicación”. Barcelona. Kairós.



FORMATO RESUMEN O ABSTRACT DE TRABAJO DE GRADO

NOMBRE COMPLETO DEL ESTUDIANTE	Valerie Amín Betancourt
APELLIDOS, NOMBRES	Amín Betancourt, Valerie
NOMBRE COMPLETO DEL ASESOR	Sandra Liliana Herrera Cuellar
NOMBRE TRABAJO DE GRADO	Plan de Comunicación para la Adaptación al Cambio en la Agencia Nacional de Hidrocarburos
ÉNFASIS	Organizacional
RESUMÉN O ABSTRACT	A diferencia de las empresas privadas, las entidades del Estado no tienen la potestad de nombrar sus propios directivos; este derecho se lo reserva la Presidencia de la República. De esta manera, los cambios de presidente de la entidad suceden inesperadamente, causando un caos dentro de la organización. La Agencia Nacional de Hidrocarburos ha sufrido varios cambios en los últimos años, razón por la cual se encontró la necesidad de realizar un diagnóstico para esbozar un plan de comunicación que apunte a la eficaz adaptación al cambio en la entidad.
SEMESTRE ACADÉMICO Y AÑO	Noveno semestre

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios por guiarme espiritualmente a lo largo de mi vida y mi carrera profesional. Seguidamente, agradezco a mis padres, quienes me han apoyado y acompañado durante todo mi proceso de formación académica, por su amor incondicional, y por su fe absoluta en mi y en mis sueños. Para finalizar, quiero agradecer muy especialmente a mi asesora de trabajo de grado, Sandra Liliana Herrera, quien no solo me acompañó durante toda mi carrera, sino que creyó en mis ideas y me guió incansablemente en la realización del presente trabajo de grado.

Tabla de Contenido

1. PLANTEAMIENTO PROBLEMA.....	1
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.1 Formulación del Problema.....	4
2.2 Objetivo General.....	4
2.3 Objetivos Específicos.....	4
3. MARCO TEÓRICO.....	5
3.1 Cultura Organizacional.....	5
3.1.1 Tipos de Cultura Organizacional.....	7
3.1.2 Misión/Visión.....	9
3.2 Comunicación.....	12
3.2.1 Comunicación Interna.....	15
3.2.2 Relaciones Interpersonales.....	18
3.3 Cambio Organizacional.....	20
3.3.1 Tipos de Cambio Organizacional.....	23
3.3.2 Resistencia al Cambio.....	26
4. MARCO ESPACIAL AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS.....	28
4.1 Funciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.....	30
4.2 Organigrama.....	33
4.3 Departamentos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos y sus funciones.....	34
5. METODOLOGÍA.....	37
6. DISEÑO DE INSTRUMENTOS.....	38
6.1 Formato Entrevista Semiestructurada.....	38

6.2 Formato Entrevista Semiestructurada no. 2.....	41
6.3 Formato de Debate para Grupo de Discusión.....	44
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	46
7.1 Entrevista Semiestructurada No. 1 vs. Entrevista Semiestructurada No. 2.....	46
7.2 Entrevista No. 1 vs Grupo de Discusión.....	49
7.3 Entrevista Semiestructurada No.2 vs. Grupo de Discusión.....	51
7.4 Análisis General.....	54
8. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	55
8.1 Categoría: Cultura Organizacional.....	55
8.2 Categoría: Comunicación.....	56
8.3 Categoría: Cambio.....	58
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
10. BIBLIOGRAFÍA.....	63
11. ANEXOS.....	66
11.1 Entrevista Jefe de Comunicaciones.....	66
11.2 Entrevista Presidente Agencia Nacional de Hidrocarburos.....	73
11.3 Grupo de Discusión (Debate).....	82

1. Planteamiento Problema

Las empresas del Estado son muy diferentes a las empresas privadas. En primer lugar, cada vez que se cambia de administración presidencial, los cargos ejecutivos en las empresas públicas se ven en riesgo de ser cambiados o reorganizados a la merced del presidente de la república. Estos cambios inesperados no sólo afectan a la rama ejecutiva, sino también a todos los empleados de planta de la empresa, porque generalmente cada nuevo ejecutivo tiene su propio estilo y modo de operar. De esta manera, la comunicación interna puede verse afectada por cómo se maneja la comunicación interna frente a estos cambios inesperados.

Javier Betancourt Valle, ex presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, en una entrevista realizada planteó que la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) es la autoridad encargada de promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas del sector. Se consolidó en el año 2003 para la reestructuración del sector hidrocarburífero colombiano, como respuesta a la crítica situación que Colombia atravesaba con respecto al decrecimiento de las reservas de petróleo. Esta reestructuración que se llevó a cabo constaba de separar el doble rol de Ecopetrol como entidad reguladora del sector hidrocarburífero y empresa petrolera a la vez, para así volverla una empresa más competitiva.

De esta manera, se decidió que Ecopetrol sería una compañía más del sector que explora, produce, transporta, refina y comercializa hidrocarburos, para así brindarle igualdad de condiciones y oportunidades a las demás empresas del sector. Así, el primer rol de Ecopetrol

como administrador y regulador de los recursos hidrocarburíficos nacionales fue asumido por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, para así comenzar la transformación de Colombia y convertirla en un destino atractivo para los inversionistas petroleros tanto nacionales como internacionales.

Por ser una empresa pública, es decir, propiedad del Estado colombiano, hay mucha rotación en los cargos directivos, a diferencia de una empresa privada. Los bruscos e inesperados cambios de dirección ejecutiva causan desorden y desinformación en la entidad, lo cual influye en cómo se comunican las diferentes áreas de la empresa. Estos cambios inesperados de dirección generan confusión y bajo rendimiento entre los colaboradores, lo cual a su vez genera fallas en la comunicación interna a falta de una preparación para la adaptación al cambio. Así mismo, se presentan fallas en la transmisión y claridad de los mensajes debido a que no existen líneas de comunicación entre departamentos. A su vez, se presenta incumplimiento en los planes proyectados y realizados por falta de lineamientos de orden y continuidad al presentarse los cambios.

En la conversación sostenida con Javier Betancourt Valle, se tocaron los temas de comunicación interna y clima organizacional, pero la percepción general fue que estos elementos no son prioridad en la organización, es decir, es un tema muy al azar, no tiene una organización o una planeación específica como debería ser. La comunicación interna es muy vertical, es decir, muy tradicional y organizada de manera que el consejo directivo y la presidencia se comunican con los demás departamentos, pero estos departamentos no parecen trabajar juntos y comunicarse entre ellos de manera horizontal.

En el campo de la comunicación organizacional, los diagnósticos de comunicación generalmente se realizan en empresas privadas, pero el campo de las entidades del Estado ha sido dejado a un lado, probablemente por la inestabilidad en la dirección de estos. Al realizar una investigación acerca de diagnósticos realizados en los últimos años, no se logró encontrar resultados de entidades públicas, por lo cual se decidió que es un campo que requiere investigación y aportes significativos.

Es necesario crear planes o manuales de contingencia para los momentos de cambio de dirección que desestabilizan el orden dentro de las entidades públicas, y así mismo crear un sistema de comunicación interno más contemporáneo que fortalezca las relaciones entre empleados y directivos, y departamentos entre sí. Además, es preciso que la ANH sea capaz de sobrellevar momentos de crisis y cambio, lo cual puede ser posible por medio de una cartilla de adaptación al cambio que promueva reacciones positivas a los cambios, y que será creada para ser socializada e implementada entre sus colaboradores.

2. Justificación del Problema

2.1 Formulación del Problema

¿Cómo afecta el cambio de la dirección administrativa en la comunicación interna de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

2.2 Objetivo General

- Crear un plan de comunicación interna para apoyar a la adaptación al cambio en la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

2.3 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión documental de encuestas de clima organizacional realizadas en la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
- Identificar las fallas de comunicación al interior de la empresa que generan malestar al presentarse cambios inesperados de dirección y liderazgo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
- Determinar los factores que afectan en la comunicación interna con el cambio de la dirección administrativa en la Agencia Nacional de Hidrocarburos con base en la información obtenida durante la investigación.
- Proponer lineamientos de comunicación interna para ser aplicados dentro de la Agencia Nacional de Hidrocarburos basados en las conclusiones de la investigación realizada.

3. Marco Teórico

3.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un factor muy importante para el buen funcionamiento de cualquier tipo de empresa. De acuerdo con la psicología moderna, es definido como el conjunto de valores y creencias que controlan inconscientemente las operaciones de una organización. Estos valores son los que unen a los colaboradores en un solo equipo y los motivan a funcionar eficazmente tanto al interior como al exterior de la empresa. En el campo de la comunicación social, la cultura organizacional ha sido un tema muy debatido e investigado a lo largo de los años. Stephen Robbins, en su libro *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, plantea su definición y sus teorías acerca de la cultura organizacional y su influencia sobre las instituciones.

Para Robbins (1991)

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos

estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.(pág. 439)

En otras palabras, el autor plantea que las organizaciones funcionan como una sociedad, donde los procesos pueden darse de manera armónica o tensa. Las organizaciones son, de esta manera, culturas que son moldeadas a partir del entorno en el cual se desarrollen. Los valores de las personas que interactúan en la organización se fusionan para crear una forma conjunta de pensar y actuar conforme a los valores establecidos por la visión y la misión de la empresa. Cuando la cultura organizacional no es acogida de igual manera por todos los colaboradores, los procesos de la empresa se rigidizan y los proyectos no son cumplidos a cabalidad. De esta manera, es imperativo que las organizaciones inviertan tiempo y trabajo a la creación de estrategias que apunten a la creación de una buena cultura organizacional para que los procesos se realicen de manera flexible y los proyectos se cumplan a cabalidad.

Flora Davis, autora de *La Comunicación no Verbal*, propone una teoría interesante sobre la cultura organizacional. Según Davis, "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes" (2010). Davis plantea que la cultura organizacional no nace de cada individuo, sino que más bien ya está estructurada dentro de cada empresa y es inculcada en cada nuevo colaborador que ingresa. Así, señala que la cultura organizacional empieza y termina dentro de la empresa, es decir, no sale del trabajo con cada colaborador al irse a casa y no está en su subconsciente. Según la teoría de Davis, la cultura organizacional es meramente un chip

instalado en cada colaborador para realizar su trabajo correctamente, pero no influye en ningún otro aspecto de su vida. Así mismo, Davis (2010) plantea que las “organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.” En otras palabras, Flora Davis señala que ninguna cultura organizacional es igual a otra. Cada empresa crea y fortalece su cultura organizacional de acuerdo con su ética y su ideología, y dependiendo de cómo este consolidada, se proyecta una buena o una mala imagen de la empresa a sus clientes externos.

3.1.1 Tipos de Cultura Organizacional

De acuerdo con el autor Alfredo Pezo Paredes en su libro *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos* (2005), existen cuatro tipos principales de cultura organizacional: cultura rutinaria, cultura burocrática, cultura soñadora y cultura flexible e innovadora. La primera categoría es la cultura rutinaria, que según Pezo Paredes se caracteriza porque “las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo” (pg. 56). Esta cultura organizacional opera bajo los parámetros de la comunicación descendiente, en donde todas las órdenes viajan desde los más altos cargos hacia los más bajos, y no existe una línea directa de comunicación entre los colaboradores y sus jefes. En la cultura rutinaria, no se trata de crear una cultura organizacional sólida, sino que la empresa permite que sus procesos fluyan naturalmente sin importar el contexto en el que se den.

El siguiente modelo de cultura organizacional es la cultura burocrática, y según Pezo Paredes, “este tipo de cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas” (pg. 56). Este modelo describe una cultura que funciona como un régimen de control, el cual busca inculcar unas normas de cultura específicas de manera intimidante. Este tipo de cultura organizacional no es ideal ni recomendado para las empresas contemporáneas porque no permite que las relaciones, las costumbres y el desarrollo se den naturalmente, sino que impone un tipo de cultura que puede no ser el adecuado para el curso que busca la empresa o para la imagen que quiere proyectar.

Pezo Paredes plantea que el tercer tipo de cultura organizacional es la cultura soñadora y la caracteriza así porque “tratan de romper con lo rutinario o burocrático pero a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas. Confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías” (pg. 57). Este modelo se presenta mucho en las empresas de hoy en día, en donde el deseo continuo de mejorar e innovar los lleva a crear cambios que muchas veces son innecesarios.

El último tipo de cultura organizacional que describe Alfredo Pezo Paredes es la cultura flexible e innovadora con valores compartidos. De acuerdo con el autor, en este tipo de cultura, “todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa, asume riesgos y

está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución” (pg. 57). Este modelo es, por definición, el tipo de cultura organizacional ideal que debe existir en todas las organizaciones, porque si todos ponen de su parte para sacar adelante a la empresa y su imagen a nivel externo, los procesos van a fluir de manera armónica y los proyectos van a desarrollarse a cabalidad.

De acuerdo con la observación realizada, la Agencia Nacional de Hidrocarburos maneja un tipo de cultura organizacional rutinario, donde las órdenes fluyen todas de forma descendente, desde la dirección administrativa a los colaboradores de planta.

3.1.2 Misión/Visión

La misión y la visión de una empresa son elementos muy importantes para el desarrollo de la organización y sus proyectos a corto y largo plazo. La misión se refiere hacia dónde quiere ir la empresa con sus valores centrales y principales, y se enfoca en describir el propósito general de la organización, es decir, su razón de ser. Así mismo, la misión se enfoca en los valores que quiere proyectar internamente como empresa, es decir, como buscan desarrollarse y lograr sus objetivos. Por otro lado, la visión hace referencia a los objetivos proyectados a largo plazo y está enfocada en una perspectiva externa, es decir, busca estipular lo que la organización pretende para con sus clientes externos. La visión plantea lo que espera que sea el futuro ideal para la empresa, es decir, como busca proyectarse a futuro.

Charles Rarick y John Vitton, en su libro *Mission Statement Make Cents* (1995) plantean que “las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal” (pg. 61). De esta manera, es preciso confirmar que la misión de una empresa tiene una influencia directa sobre su rendimiento, y esto depende de que los colaboradores asuman la misión y visión de la empresa como parte de su labor.

La misión de la Agencia Nacional de Hidrocarburos está formulada de la siguiente manera:

“La ANH es la autoridad encargada de promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas del sector.” La misión plantea su objetivo principal y los valores con los cuales buscan alcanzarlo. Por otro lado, la visión de la Agencia Nacional de Hidrocarburos está estipulada de la siguiente manera: “Seremos reconocidos como una entidad modelo en el mundo por: El conocimiento del potencial del subsuelo colombiano y el logro de su aprovechamiento; la eficiencia y transparencia en la administración de hidrocarburos y el trabajo conjunto con la industria y la comunidad; y el profesionalismo de nuestro equipo, el alto nivel tecnológico y la eficiencia y agilidad en procesos clave.” La visión plantea claramente sus objetivos a futuro y como buscan proyectarse hacia su público externo.

La misión y la visión están planteadas en la Tabla 1.

<p>Misión</p>	<p>La ANH es la autoridad encargada de promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas del sector.</p>
<p>Visión</p>	<p>Seremos reconocidos como una entidad modelo en el mundo por:</p> <p>El conocimiento del potencial del subsuelo colombiano y el logro de su aprovechamiento.</p> <p>La eficiencia y transparencia en la administración de hidrocarburos y el trabajo conjunto con la industria y la comunidad.</p>

3.2 Comunicación.

Comunicación es un término que a lo largo de los años ha tenido varias definiciones y connotaciones. Más de una definición es válida, dependiendo del ámbito en el cual sea necesario definirla. Para los propósitos específicos del próximo trabajo de grado que se realizará, la comunicación debe ser comprendida dentro de su faceta de comunicación estratégica. De acuerdo con Picazo y Evadista, en su *libro Comunicación Estratégica. Para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*, el significado más común y general de la comunicación estratégica en las organizaciones es la acción de influir y persuadir a las personas de dentro y de fuera de la organización de manera que se comporten de cierta forma que generen un entorno que favorezca el logro de objetivos tanto de la empresa como los de ellos mismos (2003). Pero más allá, la comunicación estratégica es todas las acciones que se realicen al interior de una organización para mantener su homeostasis, es decir, su capacidad de mantener su condición interna frente a los cambios que se presenten en su entorno. Para el presente trabajo de grado, es clave concentrarse en el aspecto organizacional y estratégico de la comunicación empresarial.

En su libro *Comunicación Corporativa Estratégica*, Marcelo Manucci señala que “Comunicar es más que transmitir mensajes, es algo mucho más profundo que no termina en palabras, y que a veces no alcanza con palabras” (2004). A través de dos metáforas, Manucci explica lo que para él es la comunicación y como se deben realizar las acciones de comunicación dentro de las empresas. La segunda metáfora a la que hace referencia sintetiza básicamente lo que ocurre en la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), empresa del Estado donde se realizarán las investigaciones pertinentes para el trabajo de grado. En su metáfora, Manucci dice “Nunca te

quedes parado porque te vas a hundir en la paja. Mantente siempre en movimiento” (2004, p.3), es decir, siempre hay que mantenerse activos y alerta a los cambios que se presenten para saber cómo lidiar con ellos y cómo resolver los problemas que surgen. Cuando los procesos de una empresa se rigidizan, es decir, se mantienen constantes sin posibilidad de cambiar, comienzan a ahogarse en sus propios problemas y su propio territorio y no saben cómo reaccionar ante las adversidades que puedan presentarse. En el caso de la ANH, esto es exactamente lo que ocurre cada vez que se presenta un cambio o una rotación en los directivos o ejecutivos de la organización. Cuando llegan nuevos encargados, se crea un caos dentro de la empresa porque no saben cómo manejar los cambios y las nuevas directrices. De esta manera, sus procesos, como señala Manucci, se rigidizan, es decir, se mantienen iguales a como estaban anteriormente en vez de buscar la manera más óptima de adaptarse al nuevo entorno, y esto es un problema de comunicación interna entre departamentos.

Manucci (2004) reitera a lo largo de su libro que la comunicación estratégica es un espacio de sincronía y gestión de significados. Para el trabajo de grado, y la investigación que se realizará, la anterior definición es más que pertinente porque explica cómo debe estar organizada la comunicación dentro de la ANH para que su comunicación interna y clima organizacional estén en óptimas condiciones. La comunicación estratégica debe proporcionar un espacio de concordancia entre ramas, departamentos, empleados y jefes, tanto horizontal como verticalmente, y este no es el caso en la ANH, donde cada departamento se considera como un ente separado de los demás y se desempeña individualmente. Como plantea Hervé Sérieyx, (Big Bang de las Organizaciones, 1999) “en nuestra sociedad actual el cambio es una constante y la

estabilidad es una excepción”, por esto las empresas deben tener siempre en el bolsillo estrategias y planes de contingencia y pasos a seguir en situaciones de cambio o crisis.

De esta manera, se considera que la ANH es una organización contracturada, como plantea Manucci (2004) en su metáfora que se explicará a continuación. En términos médicos, cuando un cuerpo se encuentra contracturado, los músculos han perdido fluidez en sus movimientos causando que no pueda relacionarse adecuadamente con su entorno. Las empresas tienen que poder mantener una buena relación con su entorno, porque si bien sus procesos se encuentran bien de forma interna, tienen que relacionarse con el exterior para conseguir clientes, inversionistas o personas interesadas en sus servicios. Una organización contracturada es aquella que ha perdido su capacidad de adaptarse a los cambios y mantenerse al día con los nuevos procesos y variaciones que puedan presentarse. Por esto, si bien es cierto que los procesos comerciales y judiciales se manejan aparentemente muy bien dentro de la ANH, los procesos de comunicación parecen ser arcaicos y poco eficientes, en otras palabras, contracturados.

Definir la incertidumbre como espacio de intervención es uno de los factores claves para una buena comunicación estratégica, y precisamente incertidumbre es lo que se vive en la ANH cada vez que un cambio se presenta. Hay que encontrar la manera de que la comunicación interna utilice esta incertidumbre como plataforma para la creación de planes estratégicos que resuelvan la situación de una manera óptima que beneficie tanto a la empresa como a los nuevos ejecutivos y antiguos empleados para que puedan convivir y producir eficientemente.

Margaret Wheatley, en su libro *Liderazgo y la Nueva Ciencia* (1992), sostiene que en las organizaciones competentes existe un vínculo inquebrantable entre tres elementos que son identidad, información y relaciones. Estas tres constituyen la capacidad de interconexión, participación e integración según la autora. De esta manera, la comunicación es un espacio de intervención de factores internos como lo son la identidad corporativa y las relaciones entre empleados, departamentos, ejecutivos, inversionistas y clientes.

3.2.1 Comunicación Interna

Italo Pizzolante (2004), presidente de Pizzolante Comunicación Estratégica, define la comunicación interna como un conjunto de situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Todas las organizaciones del mundo, para ser exitosas, necesitan desarrollar estrategias de comunicación interna para el personal interno de la empresa para crear vínculos de confianza y relaciones estrechas entre ellos. Así, se mejoran las relaciones, la empatía y los estados emocionales y mentales de los empleados, ya que conociéndose e integrándose con sus alternos y conociendo sus procesos, pueden entender y mejorar sus propias labores a desarrollar de acuerdo con sus cargos. La comunicación interna no debe ser improvisada y debe ser tomada como una actividad seria donde se presenten acciones a tomar sobre los aspectos que conciernen a la organización. Es el estilo propio que la organización sostiene para sus procesos, y la manera cómo se relacionan con sus públicos internos.

Según Stephen Robbins (2005), existen tres diferentes tipos de comunicación interna: ascendente, descendente y lateral. La ascendente es aquella que fluye desde lo más bajo y simple de la organización hacia lo más alto como son los directivos y ejecutivos. La comunicación descendente se mueve desde los niveles y cargos más altos de la organización hacia los más bajos. Se utiliza generalmente en casos donde los altos ejecutivos dan órdenes y definen metas para que los empleados las realicen, así como también para ofrecer retroalimentación e informar a los empleados sobre los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Es pertinente la teoría de Robbins para el caso de la Agencia Nacional de Hidrocarburos porque un primer acercamiento demostró que la comunicación se da exclusivamente de manera descendente, donde los directivos informan sobre los trabajos que se realizarán, pero no existe una buena relación entre ejecutivos y empleados y entre empleados de diferentes departamentos, es decir, las personas al interior de la empresa no suelen conocer sobre lo que acontece dentro de la misma.

También es pertinente tener en cuenta la teoría de Jesús García, quien en su libro *Comunicación Interna*, publicado en 1988, señala que “la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan un mejor desarrollo dentro de la organización” (p.169). Estos recursos a los que se refiere García buscan promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión para y con el personal de trabajo. La ANH necesita crear estos espacios entre el personal de la organización para crear vínculos de confianza y tranquilidad dentro de la empresa, en los cuales cada empleado tenga su propia voz y se sienta en capacidad de dar su opinión y sus ideas.

El clima organizacional es quizás el elemento más importante para un buen flujo de dinámicas dentro de las organizaciones. Para brindar un mejor servicio al público externo, y mantener un buen ambiente laboral dentro de la empresa, es esencial tener un buen manejo del clima organizacional. De acuerdo con la teoría de la escuela de Gestalt, las personas actúan de cierta manera en el ambiente que los rodea basándose en criterios de percepción, de manera que los empleados de las organizaciones están bajo la influencia que tienen ellos mismos sobre su entorno de trabajo. La escuela funcionalista, por otro lado, establece que dependiendo del ambiente que rodea al individuo, su pensamiento se moldea y establece.

La más completa y concisa definición de clima organizacional pertinente para esta investigación es la de Méndez Álvarez, quien se refirió al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por categorías (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (2006). El clima organizacional es, en resumen, el estado de ánimo de la empresa, ya que el sentimiento y compromiso hacia la empresa que cada individuo vinculado a ella tenga, matiza las interacciones que se presentan en la organización.

Para consolidar un buen clima laboral que le permita a las organizaciones cumplir sus objetivos, es clave que los jefes y directivos mantengan una constante comunicación con los empleados, es

decir, que se acerquen a ellos y se ganen su confianza. Es importante escuchar a cada individuo dentro de la organización para conocer cada detalle de lo que está sucediendo al interior de cada departamento y también para conocer nuevas ideas que puedan favorecer al progreso de la organización. Así mismo, es necesario tener un buen manejo de crisis para asegurarle a los empleados que todo resultará a favor de la empresa, por lo cual es clave mantener la calma en todo momento. Una gran diferencia puede ser marcada a través de cambios sencillos y fáciles de implementar que mantengan a los empleados motivados y satisfechos con su trabajo. El clima organizacional es, junto con la adaptación al cambio, probablemente el factor más importante para que la comunicación interna funcione y fluya, y su análisis, diagnóstico y estrategias de mejoramiento influyen directamente en lo que se conoce como el espíritu de la organización.

3.2.2 Relaciones Interpersonales

El hombre es por naturaleza un ser social. Se relaciona con otros seres humanos en todos sus ámbitos: familiares, sociales y empresariales en un diario vivir. Esta faceta social del ser humano no es excepción en la vida empresarial, donde el hombre se ve obligado a convivir en un entorno compartido, donde interactúan varias personas a la vez, y por ende, es necesario trabajar en equipo y en armonía. El autor Antonio Pinilla en su libro *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*, plantea que: “dentro las empresas es fundamental la existencia de un clima de convivencia basado en un espíritu recíproco de cordial cooperación entre la alta dirección, la gerencia o la administración y los trabajadores, lo que constituye un factor esencial para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y el bienestar de quienes participan en las actividades empresariales. Todo ello servirá, sin duda, para desarrollar la producción en beneficios de

todos.” (Pinilla, 1972) De esta manera, resalta que no solo es esencial la buena convivencia entre colaboradores de un mismo nivel jerárquico, sino que debe existir una relación activa entre la dirección administrativa, los jefes de departamento y los colaboradores para que se genere un buen ambiente de trabajo.

Para un rendimiento efectivo dentro de la empresa, es imperativo que las relaciones interpersonales se encuentren fortalecidas. Así, cada individuo puede desarrollarse en un espacio de tranquilidad y apoyo para ejercer su labor a cabalidad. En su libro *Teoría de las Relaciones Laborales*, el autor Josep Maria Blanch Rivas cita a *Elton Mayo* cuando señala que: (Mayo, 1972) “la teoría de las relaciones humanas o interpersonales habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador”. En otras palabras, es necesario no solo contar con la disposición del colaborador para crear buenas amistades o relaciones laborales entre colaboradores, sino también contar con una gestión por parte de la empresa que busque crear un entorno amigable y tranquilo para que dichas relaciones interpersonales puedan darse.

Para crear buenas relaciones interpersonales que cuenten con una base sólida e inquebrantable, es necesario siempre tener una mente abierta como colaborador, es decir, estar abiertos a escuchar las opiniones e ideas de otras personas y considerar aplicarlas a nuestro diario vivir para poder trabajar en equipo. Los valores individuales de cada persona son clave para crear vínculos interpersonales con otros colaboradores. Según Marroquín y Villa Sánchez en su libro *La comunicación interpersonal: medición y estrategias para su desarrollo*, “La comunicación interpersonal no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través

de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida”. (Marroquín y villa, 1995). De esta manera, es demostrado que la calidad del trabajo depende directamente de cómo se den las relaciones interpersonales, ya que, si las relaciones se dan de manera armónica, los colaboradores no tendrán que preocuparse por nada que pueda desconcentrarlos de su misión; mientras que, si las relaciones interpersonales entre los colaboradores son inexistentes o tensas, la tensión servirá como un elemento de desconcentración que afectará el rendimiento.

3.3 Cambio Organizacional

Para la presente investigación, la categoría de análisis más importante es el cambio. Tanto en las relaciones interpersonales como en el diario vivir de un individuo, como en nuestra vida laboral, preferimos no sufrir cambios. Generalmente estamos acostumbrados a cierto ritmo de vida y tenemos miedo de cambiarlo porque podemos no adaptarnos a él, o incluso, podemos fracasar. Pero la realidad es que el cambio es una constante en nuestra vida. Siempre se presentarán variaciones en nuestro diario vivir, ya sea para bien o para mal, y depende de nosotros mismos sobrellevarlo y salir exitosos o permitirnos fracasar a causa de estos. En las organizaciones no existen las excepciones, ya que pueden presentarse cambios todos los días, ya sean de personal, de dirección, de planes, de ejecución o de estrategias. Este cambio se conoce como cambio organizacional, y puede ser definido como la capacidad de adaptación al cambio que cada organización tenga a partir de las diferentes transformaciones que sufra en su ambiente externo e interno. Otra definición, y la más pertinente para el caso de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, sería que el cambio organizacional se conoce como el conjunto de variaciones de

carácter estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Judith R. Gordon, en su libro *Comportamiento Organizacional* (1997) señala que “el cambio planificado describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevas, con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrentan las organizaciones”. En otras palabras, la autora plantea que gradualmente las organizaciones presentan cambios necesarios de acuerdo a las necesidades que se manifiesten. Así mismo, indica que los cambios en las organizaciones pueden ser “constituidas por las fuerzas de cambio externas como las sociales, económicas, políticas, legales, culturales o ecológicas; y las fuerzas de cambio internas como: estructuras de gestión o por estrategias para la competitividad”. En el caso de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, los cambios son constituidos claramente por fuerzas de cambio internas, específicamente por estructuras de gestión. Los cambios inesperados de dirección administrativa clasifican en la categoría de cambios internos, es decir, es un cambio que afecta directamente a los colaboradores dentro de la empresa y su funcionamiento diario.

En su libro *Cambio Organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales*, el autor Robert J. Marshak habla sobre un factor muy importante que se presenta en el cambio: las emociones de quienes sufren estos cambios.

Robert Marshak (2007) plantea

Históricamente, las emociones han sido consideradas el enemigo de la razón, algo a ser superado o suprimido. Esta actitud se extiende por todo el mundo empresarial, donde

tomar decisiones basadas en la lógica y el análisis –y no en la emoción- se exalta como una virtud. Aunque las emociones y los sentimientos forman parte integral de la vida humana, generalmente son anatema en el trabajo, a pesar de la importancia que recientemente se ha dado a la inteligencia emocional. En consecuencia, cualesquiera que sean los sentimientos y las emociones que existan en relación a un cambio, tienden a estar escondidos y a ser expresados de forma encubierta. (p. 25)

En otras palabras, el autor señala que las emociones son mal vistas a la hora de tomar decisiones racionales porque influyen en la manera de pensar y reaccionar de las personas, especialmente cuando se enfrentan a cambios. La emoción más importante a la hora de enfrentar y adaptarse a cambios es el miedo. El miedo no permite que los colaboradores que se enfrenten al cambio lo vean como un factor positivo, sino que, por el contrario, lo tomen como un elemento negativo que los va a afectar para mal. Precisamente esto es lo que sucede en la Agencia Nacional de Hidrocarburos al presentarse cambios. Los colaboradores se ven afectados por la confusión bajo la nueva dirección y esto les causa miedo, lo cual no permite que avancen positivamente y reaccionen frente al cambio como deben hacerlo.

Charles W.L Hill y Gareth R. Jones en su publicación *Administración Estratégica* (1996), hablan sobre el cambio en las organizaciones, sobre su influencia en los colaboradores y más importante, sobre cuál es la manera correcta de implementarlo, es decir, qué pasos seguir. Según los autores, el primer paso a seguir es determinar la necesidad del cambio, es decir, reconocer que existe una necesidad que amerita una solución diferente a lo que se está realizando. Para esto, es necesario localizar la fuente del problema y sus consecuencias. Seguidamente, se deben

determinar los obstáculos para el cambio, es decir, identificar los factores que están interviniendo en la correcta implementación del cambio. Esto debe realizarse en todos los niveles de la organización: individual, divisional y corporativo. Se continúa con la implementación del cambio como tal, es decir, la realización de la estrategia para que el cambio planeado sea asumido como parte del diario vivir de la empresa. Una vez se haya implementado el cambio y haya pasado una cantidad de tiempo considerable, los autores recomiendan realizar una evaluación del cambio, es decir, un análisis para comprender si el cambio logró una reacción positiva o negativa. Estos pasos a seguir son pertinentes en el caso de la Agencia Nacional de Hidrocarburos porque la organización vive en un entorno de resistencia al cambio, es decir, no logra acoplarse a la idea de que los cambios son inherentes a su entorno y siempre se presentarán. Los pasos de los autores Hill y Gareth pueden servir como guía inicial y como base para la investigación que se realizará y que tendrá como producto una cartilla o guía de adaptación al cambio para ser implementada y socializada entre los colaboradores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

3.3.1 Tipos de Cambio Organizacional

En su publicación *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*, Mónica García Rubiano y Fabio Arias citan a Robert T. Golembiewski plantean que existen tres tipos de cambio organizacional: los alfa, los beta y los gamma. “Los alfa, que tienen una relación temporal, antes y después; los beta, que miden los efectos de una dimensión constante de la realidad a lo largo del tiempo; y los gamma, los cuales implican un cambio mayor y duradero.” (1976, citado en García Rubiano y Arias, 2012). Los

autores esbozan los tipos de cambio de acuerdo a su temporalidad y su permanencia. Los cambios alfa son los cambios rápidos y generalmente espontáneos, que son propuestos en la empresa sin mayor antelación o prevención. De esta manera, son integrados a la vida empresarial sin ninguna preparación, y para medir su rendimiento y su adaptación se crean estrategias de comparación de antes y después. Los segundos tipos de cambios son los cambios beta, y estos se caracterizan por ser cambios más sutiles y esporádicos, es decir, planeados a cabalidad dependiendo de las necesidades que se vayan encontrando dentro de cada organización. De acuerdo con las fallas que cada organización presente en un período establecido de tiempo, la dirección administrativa realiza estrategias de cambio que busquen solucionar el problema en otro periodo de tiempo estipulado previamente. De esta manera, los cambios beta son tal vez los más recomendados a la hora de establecer una nueva regla o inculcar un nuevo sistema en una empresa, porque así el impacto no será traumático para los colaboradores, sino que más bien, estarán preparados para el cambio. Finalmente, están los cambios gamma, los cuales buscan alcanzar un cambio duradero. Este tipo de cambio se presenta cuando el problema o situación que necesita de un cambio para solucionarse, es de gran magnitud. Los cambios gamma no se emplean cuando el problema es insignificante, sino cuando de verdad requiere de una gran estrategia para su solución.

Por otro lado , Carl Weick y Robert Quinn en su libro *Organizational Change and Development* (1999) , plantean otra teoría sobre tipos de cambio organizacional, clasificándolos en las categorías de cambio episódico y cambio continuo.

Para Carl Weick y Robert Quinn (1999)

Los cambio episódicos son infrecuentes y discontinuos y demandan acciones intencionales, por ejemplo, la tecnología con que operan algunos procesos y algunos eventos internos que requieren el cambio de las personas clave. Este tipo de cambio responde a cambios ambientales externos y pasa por tres etapas: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. El cambio continuo responde a pequeños y continuos ajustes creados simultáneamente a través de unidades específicas de la organización, que pueden acumularse y generar así un cambio sustancial. Estos cambios son impulsados desde adentro y pasan por etapas de congelamiento, desbalanceo y recongelamiento. (pg. 376)

Los autores señalan que los cambios episódicos son aquellos que requieren de pequeñas estrategias o pequeñas acciones para realizarse. Se caracterizan por suceder muy poco, ya que las necesidades de las empresas generalmente no los demandan. Estos tipos de cambios pasan primero por un descongelamiento, donde se presenta cuál será el cambio; seguido de un momento de movimiento, donde el cambio empieza a ser aplicado; y finalmente, por un proceso de recongelamiento, donde el cambio ya es aceptado y se considera parte de las operaciones normales de la organización. El segundo tipo de cambio descrito por Weick y Quinn son los cambios continuos, los cuales se caracterizan por ser una cadena de pequeños cambios realizados dentro de un período de tiempo corto, que terminan uniéndose para así crear un cambio sustancial y permanente en la organización. Estos cambios, por su parte, pasan por un proceso de congelamiento, donde las operaciones de la organización suelen paralizarse por la confusión generada por el cambio; luego por un momento de desbalanceo, donde los colaboradores buscan

la manera de incluir el cambio en su actividad diaria exitosamente; y finalmente, pasan por un proceso de recongelamiento, donde el cambio es aceptado como una faceta normal de las operaciones de la organización y es inculcado a todos los colaboradores.

Nuevamente en su publicación *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*, Mónica García Rubiano y Fabio Arias, citan a Morin (1997) cuando plantea que el cambio puede ser de dos tipos: adaptativo o innovativo. “El cambio puede ser adaptativo, ya que permite a la organización conservar su nivel de equilibrio y adaptarse a las variaciones internas y externas. Igualmente, el cambio puede ser innovativo, el cual implica un cambio estructural y una modificación de las premisas directoras que gobiernan la dinámica organizacional” (pg. 83). De acuerdo con esta teoría, el cambio puede ser adaptativo porque, aunque se presente inesperadamente en las organizaciones, puede ser inculcado a partir de una estrategia que permita que la homeostasis de la empresa se mantenga y no se vea comprometida su imagen o su estilo de operaciones diarias. Así mismo, el cambio puede ser innovativo, el cual corresponde a una modificación de gran magnitud para las operaciones de la organización.

3.3.2 Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es tal vez el más grande obstáculo al cual se enfrentan las organizaciones a la hora de implementar una nueva estrategia que apunte a un cambio en las operaciones diarias de la empresa. La resistencia por parte de los colaboradores generalmente sucede por miedo a no adaptarse a las nuevas reglas o por confusión sobre cómo implementar el

cambio en su diario vivir. Los seres humanos somos criaturas de cambio, pero siempre estamos reacios a recibirlo por miedo a fracasar en los nuevos retos que se nos plantean. El tema de la resistencia al cambio no ha sido excluido de la literatura en el campo de la comunicación por su importancia y sus aportes. Don Hellriegel y John W. Slocum, en su libro *Comportamiento Organizacional*, señalan que “cuando los miembros de una organización no apoyan el cambio en la organización a la que pertenecen, se evidencia lo que se denomina resistencia al cambio” (2004). Esta resistencia al cambio, como la plantean los autores, se manifiesta de forma encubierta o pasiva. En la manera encubierta, los colaboradores pueden demostrar su insatisfacción con el cambio realizando huelgas, bajando la calidad de su trabajo, ausentándose de la organización diariamente, o incluso, pueden optar por renunciar. Por otro lado, la forma pasiva de demostrar la insatisfacción de los colaboradores puede ser evidenciada por una gran falta de compromiso, la cual es a la larga uno de los factores más peligrosos al interior de cualquier empresa, porque el colaborador pierde su interés por su puesto y por los proyectos que debe realizar. Así mismo, pierde su identidad corporativa y con ella su deseo por dejar en alto el buen nombre de la organización.

Stephen Robbins, en su libro *Comportamiento Organizacional*, plantea unas estrategias para manejar la resistencia al cambio de manera efectiva. Robbins propone que el primer paso a realizar es evaluar el clima para un cambio, es decir, hacer un diagnóstico de cómo se encuentran los procesos de comunicación en cada empresa para ver si son aptos o no para realizar un cambio efectivo. El siguiente paso a seguir es escoger el método apropiado para manejar la resistencia al cambio. El autor plantea que estos métodos pueden variar entre la manipulación, la coerción, la educación y comunicación, la participación, y la facilitación y apoyo. El tipo de estrategia que se

utilice para manejar la resistencia depende del grado de dificultad con el cual se estén sobrellevando los cambios realizados en la organización (2004). Robbins plantea seguidamente que el tercer paso es comunicarse con los empleados para compartir apoyo y solucionar dudas. Este tercer paso es muy importante porque crea un vínculo de confianza entre los colaboradores y la dirección administrativa, y facilita la posibilidad de que los colaboradores opinen y compartan sus miedos y sus confusiones frente al cambio. En el caso de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, es muy importante tener en cuenta la estrategia planteada por Robbins porque generalmente no suele suceder el tercer paso, es decir, los colaboradores no tienen la oportunidad de comunicar sus dudas e inquietudes, lo cual resulta en más dudas, bajo rendimiento, y una mala adaptación al cambio.

4. Marco Espacial Agencia Nacional de Hidrocarburos

Según Javier Betancourt Valle, ex presidente de la entidad, la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) nació en el año 2003 como respuesta a la necesaria reestructuración del sector hidrocarburífero colombiano debido a la crisis que atravesaba el país por la disminución de sus reservas de petróleo. El establecimiento de la ANH como entidad promotora de los hidrocarburos del país tenía como objetivo convertir a Ecopetrol en una empresa más enfocada y competitiva, separando su doble rol de entidad reguladora y empresa petrolera. De esta manera, Ecopetrol se concentraría principalmente en la exploración, producción, transporte, refinación, y comercialización de petróleo, es decir, podría competir directamente con cualquier otra empresa en igualdades de condiciones. Por su parte, la ANH asumiría el rol de reguladora petrolera y administradora de la totalidad de recursos hidrocarburíferos de Colombia. Con el nuevo plan de

funcionamiento y la creación de la empresa, Colombia se vería reflejado internacionalmente como un prospecto para inversionistas nuevamente.

Durante el año 2003, su año de fundación, la ANH se dedicó a la creación de estrategias orientadas a devolver la competitividad al sector petrolero colombiano, que se había visto previamente afectado. A partir de este trabajo, se han firmado a lo largo de sus doce años de trayectoria un gran número de contratos nacionales e internacionales que han permitido incrementar el índice de prospectividad y le han dado la bienvenida al país a empresas como Exxon Mobil y BHP, quienes hace más de una década no exploraban el territorio petrolero colombiano. Gracias a la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, Colombia hoy goza de estabilidad en el sector petrolera, la cual, sin la división de roles de Ecopetrol, no hubiera sido posible.

La Agencia Nacional de Hidrocarburos tiene como objetivos principales generar autosuficiencia energética y generación de recursos para Colombia, la cual sea generada a partir de una actividad hidrocarburífera amigable con el medio ambiente y respetuosa de los derechos de las comunidades.

El ex presidente Javier Betancourt plantea que entre las principales funciones asignadas a la Agencia Nacional de Hidrocarburos están las siguientes (planteadas en la Tabla 2)

4.1 Funciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos

Funciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos
Identificar y evaluar el potencial hidrocarburífero del país.

<p>Diseñar, evaluar y promover la inversión en las actividades de exploración y explotación de los recursos hidrocarburíferos, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.</p>
<p>Diseñar, promover, negociar, celebrar y administrar los contratos y convenios de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el 31 de diciembre de 2003, así como hacer el seguimiento al cumplimiento de todas las obligaciones previstas en los mismos.</p>
<p>Asignar las áreas para exploración y/o explotación con sujeción a las modalidades y tipos de contratación que la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH adopte para tal fin.</p>
<p>Apoyar al Ministerio de Minas y Energía en la formulación de la política gubernamental en materia de hidrocarburos, en la elaboración de los planes sectoriales y en el cumplimiento de los respectivos objetivos.</p>
<p>Estructurar los estudios e investigaciones en las áreas de geología y geofísica para generar nuevo conocimiento en las cuencas sedimentarias de Colombia con miras a planear y optimizar el aprovechamiento del recurso hidrocarburífero y generar interés exploratorio y de inversión.</p>
<p>Convenir, en los contratos de exploración y explotación, los términos y condiciones con sujeción a los cuales las compañías contratistas adelantarán programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos.</p>
<p>Apoyar al Ministerio de Minas y Energía y demás autoridades competentes en los asuntos relacionados con las comunidades, el medio ambiente y la seguridad en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos.</p>
<p>Fijar los precios de los hidrocarburos para efectos de la liquidación de regalías.</p>

Administrar la participación del Estado, en especie o en dinero, de los volúmenes de hidrocarburos que le correspondan en los contratos y convenios de exploración y explotación, y demás contratos suscritos o suscriba la Agencia, incluyendo las regalías, en desarrollo de lo cual podrá disponer de dicha participación mediante la celebración de contratos u operaciones de cualquier naturaleza.

Recaudar, liquidar y transferir las regalías y compensaciones monetarias a favor de la Nación por la explotación de hidrocarburos.

Efectuar las retenciones de las sumas que por concepto de participaciones y regalías correspondan a las entidades partícipes con destino a los Fondos previstos en la Constitución Política y la Ley, y hacer los giros y reintegros en los términos establecidos en ellas.

Adelantar las acciones necesarias para el adecuado abastecimiento de la demanda nacional de hidrocarburos.

Fijar los volúmenes de producción de petróleo de concesión que los explotadores deben vender para la refinación interna.

Fijar el precio al cual se debe vender el petróleo crudo de concesión destinado a la refinación interna para el procesamiento o utilización en el país, y el gas natural que se utilice efectivamente como materia prima en procesos industriales petroquímicos cuando sea del caso.

Administrar y disponer de los bienes muebles e inmuebles que pasen al Estado por finalización de contratos y convenios de exploración y explotación, o por reversión de concesiones vigentes, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el 31 de Diciembre de 2003.

Hacer seguimiento al cumplimiento de las normas técnicas relacionadas con la exploración y explotación de hidrocarburos dirigidas al aprovechamiento de los recursos de manera racional e integral.
Fijar los precios de exportación de petróleo crudo para efectos fiscales y cambiarios.
Dirigir y coordinar lo relacionado con las liquidaciones por concepto del canon superficiario correspondiente a los contratos de concesión.
Verificar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen.
Supervisar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen.
Ejercer las demás actividades relacionadas con la administración de los recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación.
Las demás que le sean asignadas y que le delegue el Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con las normas vigentes.

4.2 Organigrama

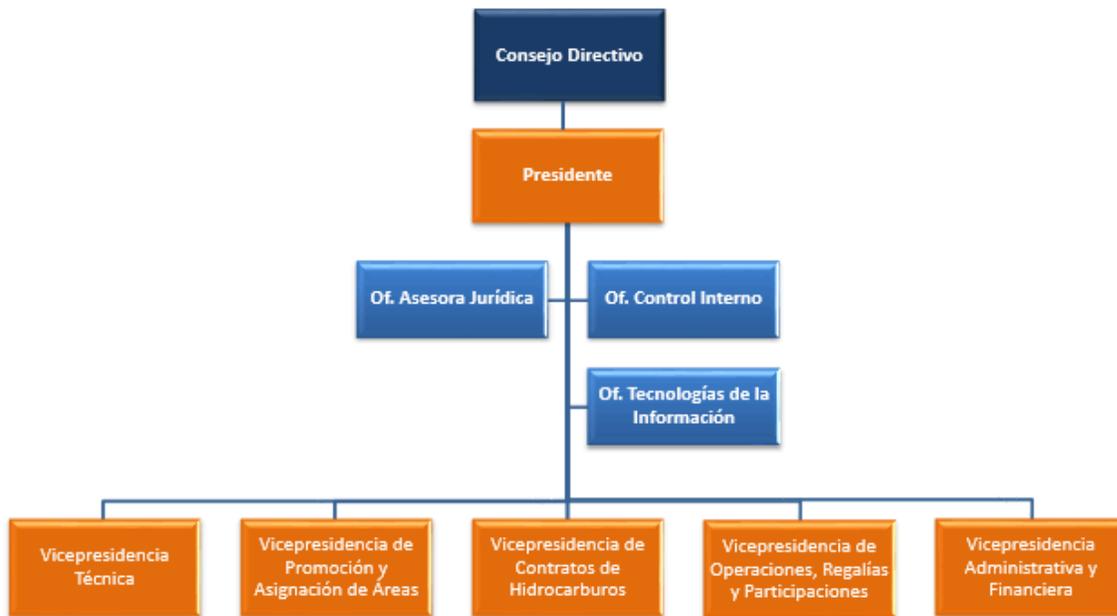


Imagen obtenida de la página oficial de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. www.anh.gov.co

4.3 Departamentos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos y sus Funciones

Las funciones ejercidas por cada departamento son explicadas a continuación, y se definieron a partir de una entrevista con el ex presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, Javier Betancourt Valle. (Planteadas en la Tabla 4)

Departamento	Función
Consejo Directivo	El consejo directivo es el miembro superior de la administración en la ANH, cuya función consta de fijar las estrategias de trabajo y desarrollo de la corporación. Además, vigila si el Presidente y los principales ejecutivos están cumpliendo con sus tareas específicas a cabalidad.
Presidente	Cabeza de la organización. Es quien se encarga de tomar las decisiones ejecutivas y es la imagen y rostro de la empresa para con el público externo y el Estado. Además, actúa como líder asesora a la junta de directivos y motiva a los colaboradores

<p>Oficina de Asesoría Jurídica</p>	<p>Es el área encargada de proporcionar información sobre temas de normativa y leyes. Se encarga del asesoramiento legal de la empresa y es conformado por abogados. Es la encargada del área de contratos.</p>
<p>Oficina de Control Interno</p>	<p>Su objetivo es brindar apoyo a la administración para el cumplimiento a cabalidad de sus objetivos. Se encarga de proporcionar recomendaciones basadas en auditorías internas realizadas para el análisis del progreso y la gestión de los proyectos en la ANH.</p>
<p>Oficina de Tecnologías de la Información</p>	<p>Es el área encargada de software y sistemas. Se encarga de todo el tema referente a las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación).</p>
<p>Vicepresidencia Técnica</p>	<p>Es la encargada de recopilar el conocimiento biológico y técnico del territorio colombiano para la adquisición de información geológica sobre cuáles áreas tienen mayor prospectividad hidrocarburífera.</p>

<p>Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos</p>	<p>Se encarga de ejercer el control de la ejecución de los planes promovidos por la vicepresidencia de promoción y asignación de áreas. Se encargan de determinar si cumplen con las reglas desde el punto de vista técnico, social y ambiental.</p>
<p>Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones</p>	<p>Área encargada del control de las ganancias del Estado. Revisa y garantiza que el Estado obtenga sus regalías y su participación establecida en cada contrato. Así mismo, se encarga de recaudarlas.</p>
<p>Vicepresidencia Administrativa y Financiera</p>	<p>Área que mantiene control de los estados financieros de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. Así mismo, se encarga de la gestión de recursos humanos y del área de contabilidad.</p>
<p>Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas</p>	<p>Encargada de promover información obtenida por la vicepresidencia técnica para motivar inversionistas para que vengan a Colombia a realizar exploración y explotación de hidrocarburos. Él área de comunicación de la empresa se encuentra ubicada en esta área. Se encargan de la gestión de la comunicación</p>

	externa e interna, de las estrategias y proyectos de comunicación (planeación y ejecución). También es conocida como el departamento de Comunicación y Promoción.
--	--

5. Metodología:

Teniendo en cuenta la definición del tipo de estudio según Carlos Eduardo Méndez Álvarez en su libro *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales* (2006), el tipo de estudio de la presente investigación es descriptivo. Se clasifica como descriptivo porque “se propone identificar elementos y características del problema de investigación y busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica el problema de investigación.” (p. 234) Así mismo, abarca comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de un grupo o una colectividad. Además, el problema planteado y los hechos que comprende abarcan formas de organización en los niveles micro o macrosocial. (p.236) Las técnicas de investigación consistirán principalmente de entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión (grupo focal). Las herramientas de investigación buscan generar respuestas sobre las categorías de cambio organizacional, cultura organizacional y comunicación interna.

La primera entrevista se realizó a al actual presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. La segunda entrevista se realizó a Javier Restrepo Vieco, quien opera en la Agencia Nacional de

Hidrocarburos como experto en comunicaciones y atención al ciudadano. Seguidamente, se llevó a cabo un grupo de discusión o focus group. Los colaboradores que participaron en el grupo de discusión fueron escogidos aleatoriamente entre las diferentes dependencias de la entidad. La población de la Agencia Nacional de Hidrocarburos es de 124 colaboradores de planta actualmente, y se escogió una muestra que represente un porcentaje considerable de la población para lograr obtener información suficiente para lograr sacar conclusiones. Originalmente, se pretendían realizar dos grupos de discusión diferentes, pero por falta de colaboración y organización de tiempo por parte de la entidad fue imposible lograrlo.

6. Diseño de Instrumentos

6.1 Formato Entrevista Semiestructurada

Objetivo: Establecer una comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado para obtener información específica sobre las líneas de indagación pertinentes a la investigación con el fin de responder a las preguntas de investigación planteadas.

Fuente: Presidente Agencia Nacional de Hidrocarburos

Primera Categoría: Comunicación Interna/Relaciones Interpersonales

1. ¿Cómo se da la comunicación entre usted y sus subalternos?
2. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus subalternos?

3. ¿Con qué frecuencia se reúne usted con sus colaboradores para informar cambios y progresos de la organización?

4. ¿Cómo describiría usted la relación entre colaboradores y directores administrativos en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

Segunda Categoría: Cultura Organizacional/Misión y Visión/ Toma de Decisiones

5. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

6. ¿Identifica usted en sus colaboradores un sentido de pertenencia con la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

7. ¿Siente usted que la Agencia Nacional de Hidrocarburos le inculca unos valores y una visión específica?

8. ¿Cree usted que sus colaboradores están dispuestos a afrontar cualquier dificultad o cambio que pueda presentarse en la Agencia Nacional de Hidrocarburos por el bienestar de la entidad?

9. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

10. ¿Usted toma decisiones sobre cambios en la empresa o está sujeto a órdenes de una junta directiva?

Tercera Categoría: Cambio Organizacional/Resistencia al Cambio

11. ¿Cómo cree que reciben los colaboradores los cambios de dirección administrativa?

12. ¿Cómo identifica las reacciones de los colaboradores al presentarse cambios? ¿Percibe miedo, angustia, o por el contrario, flexibilidad frente el cambio?

13. ¿Cómo inculcó su estilo de dirección en la empresa?

14. ¿Qué problemas de adaptación al cambio de dirección administrativa encontró en la ANH cuando asumió su posición como presidente?

15. ¿Existe algún parámetro de continuidad de estilo de gobierno cada vez que se presentan cambios de dirección administrativa?

16. ¿Cómo cree que recibieron sus colaboradores su entrada a la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

17. ¿Cada cuánto cree usted que se presentan cambios de dirección administrativa?

6.2 Formato Entrevista Semiestructurada #2

Objetivo: Establecer una comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado para obtener información específica sobre las líneas de indagación pertinentes a la investigación con el fin de responder a las preguntas de investigación planteadas.

Fuente: Jefe de comunicaciones –Experto en Comunicaciones y Atención al Ciudadano

Primera Categoría: Comunicación Interna/Relaciones Interpersonales

1. ¿Cómo se da la comunicación entre los diferentes departamentos de la ANH?
2. ¿Qué canales de comunicación utilizan para comunicarse entre departamentos?
3. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones entre colaboradores en la ANH para informar progreso o cambios?
4. ¿Cómo describiría la relación entre los colaboradores de su departamento?
5. ¿Cómo caracterizaría usted la relación de su departamento con los demás departamentos en la ANH?

6. ¿Cómo describiría usted la relación entre colaboradores y directores administrativos en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

Segunda Categoría: Cultura Organizacional/Misión y Visión/ Toma de Decisiones

7. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

8. ¿Identifica usted en sus colaboradores un sentido de pertenencia con la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

9. ¿Siente usted que la Agencia Nacional de Hidrocarburos le inculca unos valores y una visión específica?

10. ¿Está usted dispuesto a afrontar cualquier dificultad o cambio que pueda presentarse en la Agencia Nacional de Hidrocarburos por el bienestar de la empresa?

11. ¿Se siente usted (y su departamento) incluido en la toma de decisiones con respecto a cambios en la empresa?

Tercera Categoría: Cambio Organizacional/Resistencia al Cambio

12. ¿Cada cuánto se presentan cambios en la dirección administrativa de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

13. ¿Cree que existe continuidad en las operaciones diarias de la empresa al presentarse cambios inesperados de dirección administrativa?

14. ¿Es usted informado con anterioridad sobre los cambios que se ejercen dentro de la dirección administrativa de la ANH?

15. ¿Cómo recibe usted los cambios de dirección administrativa? ¿Cómo manejan dentro de la empresa la adaptación al cambio? ¿Existe alguna estrategia?

16. ¿Cómo identifica las reacciones de los colaboradores de su departamento al presentarse cambios? ¿Percibe miedo, angustia, o por el contrario, flexibilidad frente el cambio?

6.3 Formato de debate para Grupo de Discusión

Fuentes: (planteadas en Tabla 5)

No.	DEPENDENCIA	AREA DE TRABAJO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO
A	Despacho de Presidencia	Promoción y Mercados	Experto
B	Oficina de Tecnologías de la Información	OTI	Experto
C	V. Administrativa y Financiera	Talento Humano	Experto
D	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas	Técnico Asistencial
E	Vicepresidencia Técnica	Gestión del Conocimiento	Analista
F	Oficina de Control Interno	OCI	Jefe de Oficina de Agencia

Primera Categoría: Comunicación Interna/Relaciones Interpersonales

1. ¿Qué canales de comunicación se utilizan para comunicarse entre departamentos? ¿Cree que estos canales son óptimos?
2. ¿Con qué frecuencia se tienen reuniones de planta para informarles sobre los cambios realizados o que van a ejecutarse en la ANH?
3. ¿Cómo creen que sería la forma óptima de preparar a la empresa previo a los cambios de ejecutivos o de normatividad?
4. ¿Cómo creen que podrían optimizarse los canales de comunicación entre departamentos?
5. ¿Cómo creen que una buena comunicación intra-departamental e interdepartamental influye sobre el desempeño de las operaciones en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

Segunda Categoría: Cultura Organizacional

6. ¿Qué condiciones creen que motivan o desmotivan a sus subalternos?
7. ¿Cómo describirían el ambiente de trabajo dentro de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?
8. ¿Cómo cambia el ambiente de trabajo cuando se presentan cambios en la dirección administrativa?

9. ¿Cómo incluyen la misión y visión de la Agencia Nacional de Hidrocarburos en los proyectos y labores que realizan?

10. ¿Cómo describiría usted la relación que maneja con sus colegas?

Tercera Categoría: Cambio Organizacional/Resistencia al Cambio

11. ¿Cómo se sienten cuando se presentan cambios inesperados en la dirección administrativa de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

12. ¿Se sienten involucrados en la toma de decisiones previa y posterior a cambios en la entidad?

7. Análisis de Resultados

7.1 Entrevista Semiestructurada No. 1 vs. Entrevista Semiestructurada No. 2.

Las entrevistas realizadas sirvieron para encaminar y darle sentido a la investigación. Se realizaron entrevistas a dos personas con cargos completamente diferentes. Por un lado, al presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, quien ocupa el más alto cargo de la entidad, y por otro lado, al jefe de comunicaciones, quien ocupa un cargo de más bajo ranking y se ocupa de temas distintos al presidente. Ahora bien, aunque ambos tengan tareas y objetivos diferentes, se mueven en la misma esfera y comparten el mismo ambiente laboral diariamente, por lo cual

deberían compartir una visión y una opinión sobre las operaciones diarias de la entidad. Sin embargo, este no es el caso. Ambas entrevistas consistían de preguntas diferentes pero dirigidas a los mismos temas y a las mismas categorías de investigación, pero ambas arrojaron resultados completamente distintos.

En primer lugar, al conversar con el presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, fue claro que su opinión respecto a la comunicación interna es más que positiva. El presidente plantea que la comunicación y las relaciones interpersonales entre los colaboradores y sus jefes directos no podría ser mejor. Señala además que se reúne con sus subalternos semanalmente para discutir progreso y objetivos laborales y que, cuando las conversaciones no son presenciales, se realizan a través de canales como WhatsApp y correo electrónico institucional, los cuales funcionan de maravilla para comunicar informaciones de manera inmediata y obtener una respuesta oportuna.

El presidente expresa con orgullo que las puertas de su despacho están abiertas para cualquier persona de la entidad que necesite hablar con él o presentar sus opiniones e ideas, e indica que es una persona abierta y dispuesta a escuchar a sus subalternos. De esta manera, el presidente demuestra una tranquilidad que parece indicar que el ambiente interno de la ANH está en óptimas condiciones y que no es necesario cambiar nada.

Con respecto a la categoría de cambio, el presidente señala que para ninguna institución y para ningún colaborador es fácil adaptarse a cambios, sobre todo si son inesperados y rápidos, pero, indica con seguridad que, al imponer su estilo de dirección en la entidad, lo hizo con diálogo,

apertura y respeto, y, sobre todo, con la determinación de escuchar y tener en cuenta a todo quien deseara expresarse. Así mismo, el presidente siente que su entrada a la ANH fue aceptada fácilmente entre los colaboradores y siente que, hasta el día de hoy, esa aceptación se mantiene y se ha convertido en compañerismo.

Ahora bien, al realizar la segunda entrevista al director de comunicaciones, se presentaron discordancias en la información. En primer lugar, plantea que la entrada del nuevo presidente abrió paso a un caos dentro de la entidad. Indica que se experimentó un cambio muy brusco entre el presidente anterior y el actual, ya que considera que el primero era una persona mucho más abierta y social, mientras que el segundo es una persona que gobierna con un estilo muy tradicional, incluso antiguo, que presenta obstáculos a la hora de conversar y compartir ideas y opiniones.

En lo único que ambos entrevistados estuvieron de acuerdo fue en cómo se comunican al interior de la entidad, pues ambos señalaron que se utilizan generalmente canales de comunicación virtuales como lo son el correo institucional, el correo personal y en algunos casos, el WhatsApp para temas que necesitan inmediatez en su respuesta y solución. Pero, contrario a lo que planteó el presidente, relata que no hay tal cosa como reuniones semanales, e incluso ni siquiera mensuales para discutir progresos, inquietudes e ideas, sino que más bien, las reuniones de planta se dan trimestral o semestralmente una sola vez.

El jefe de comunicaciones plantea que los cambios, como es de esperarse, son afrontados con pánico y alarma por parte de los colaboradores, especialmente porque nunca son avisados

anticipadamente. Sobre el cambio de presidente, plantea que ésta en específico fue muy dura de asimilar porque el nuevo encargado trajo consigo un estilo arcaico de gobierno donde todos se sienten intimidados y desmotivados. Indica que los colaboradores no se sienten para nada incluidos en la toma de decisiones y que las relaciones entre jefes y subalternos son estrictamente profesionales, sino inexistentes. Vale la pena señalar que, dos semanas después de realizar la entrevista, el jefe de comunicaciones renunció a su cargo porque, según explica, no se sentía escuchado y sentía que los cambios realizados fueron negativos, lo cual lo hizo dejar de sentirse cómodo en su posición.

En general, es pertinente concluir que la percepción del presidente y de los altos mandatarios de la entidad es totalmente opuesta a la de los colaboradores de más bajos cargos en la pirámide jerárquica. Mientras que el presidente siente, o pretende sentir, que todo se encuentra en perfecto estado y que no hay necesidad de crear estrategias que mejoren la comunicación interna de la empresa y su reacción frente a los cambios, el jefe de comunicaciones, en representación de la mayoría de los colaboradores de la entidad, siente que no sólo la comunicación interna está en un estado delicado y vulnerable gracias a los cambios inesperados, sino que estos cambios llevan a los colaboradores a replantearse su lugar en la empresa gracias al miedo y a la desmotivación que sienten, incluso llevando a más de uno a renunciar a su cargo por falta de garantías.

7.2 Entrevista No. 1 vs Grupo de Discusión

Generalmente, los empleados de cualquier organización tratan de mantener una buena relación con sus jefes y directivos, y a la vez intentan mantener la misma línea de pensamiento que su jefe

para encajar perfectamente en la organización y cumplir sus planes a cabalidad. Este no es el caso en la Agencia Nacional de Hidrocarburos, donde los directivos cambian periódicamente y sin previo aviso, y los colaboradores tienen que cambiar su sistema y su modelo de trabajo a la merced de estos cambios.

La entrevista realizada al presidente actual de la organización pinta todo color de rosa. Según el presidente, no fue fácil entrar a una entidad donde los colaboradores estaban familiarizados con un tipo de estilo de gobierno específico e imponer nuevas reglas y nuevas leyes operacionales, pero todo parece haber funcionado a la perfección. El presidente supone que los colaboradores sienten lo mismo que él, y esto es, completa satisfacción y confianza mutua que permite crear fuertes lazos entre los directivos y los colaboradores. Así mismo, el presidente siente que las actividades diarias de la entidad son compartidas entre todos los departamentos y la información pasa de colaborador a colaborador en reuniones semanales destinadas al intercambio de información y progreso de proyectos.

Aparentemente, el presidente no sólo no organiza reuniones semanales, sino que, de acuerdo con las respuestas obtenidas en el grupo focal, tampoco mantiene sus puertas y oídos abiertos a las opiniones e ideas de sus colaboradores. Los participantes del grupo de discusión se mantuvieron firmes en su posición al plantear que el nuevo estilo de gobierno es un retroceso para la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ya que pasaron de mantener un régimen de comunicación directa entre colaboradores y presidente, a un régimen de comunicación descendente que únicamente dicta órdenes a los subalternos, sin brindarles la posibilidad de realizar preguntas, expresar sus dudas o compartir sus ideas.

La disociación entre las ideas expresadas por la entrevista realizada al presidente y las preguntas realizadas en el grupo de discusión, representan el problema que enfrenta la Agencia Nacional de Hidrocarburos en su máxima expresión. Los colaboradores y directivos, específicamente el presidente, conviven en un ambiente de desconfianza e intimidación, donde pretenden que todo está bien cuando realmente la situación de comunicación ha estado mucho mejor en años pasados. Actualmente, los colaboradores demuestran una alta resistencia al cambio, donde ni siquiera intentan darlo todo de sí para adaptarse porque no creen en el modelo de gobierno estipulado, y especialmente, porque saben, que en un futuro cercano se presentarán más cambios inesperados y será necesario empezar de cero todo el proceso.

7.3 Entrevista Semiestructurada No.2 vs. Grupo de Discusión

En un ambiente laboral, usualmente los colaboradores comparten entre ellos ideas y sentires a diario. Así mismo, comparten opiniones sobre su ambiente de trabajo, sus relaciones con sus jefes, los cambios presentados en la entidad, y sus miedos y angustias. Los colaboradores que participaron en el grupo de discusión y en las entrevistas no fueron la excepción, pues ambas técnicas de investigación arrojaron prácticamente los mismos resultados.

En el caso de la entrevista al jefe de comunicaciones, el resumen de la información compartida fue que las relaciones entre colaboradores y directivos en la Agencia Nacional de Hidrocarburos son estrictamente profesionales, pero a la vez existe un grado de intimidación experimentada por todos los colaboradores de planta, ya que sienten que el presidente no les genera ni confianza ni

tranquilidad para desarrollarse plenamente en su ambiente laboral y llevar a cabo sus tareas exitosamente. Nadie se siente incluido en la toma de decisiones bajo el mandato del nuevo presidente, lo cual crea un sentimiento de desmotivación entre los colaboradores, ya que sienten que, aunque hagan su trabajo bien, no van a llegar a ningún lado ni ascender dentro de la entidad en un futuro.

En el caso del grupo de discusión, cada participante tenía su manera de ver las cosas y los detalles de sus percepciones variaban, pero en general, el consenso era el mismo. La gran mayoría expresó que hay muy pocas reuniones departamentales o de planta desde que el nuevo presidente asumió el cargo, y que antes, con el presidente anterior, Javier Betancourt, si se realizaban reuniones semanales o quincenales destinadas a compartir información sobre objetivos, proyectos, planes y así mismo, compartían ideas y escuchaban a todo quien quisiera hablar y compartir.

Además, los participantes del grupo de discusión estuvieron de acuerdo en que la mejor forma de preparar a los integrantes de la entidad previo a cualquier cambio, es en primer lugar, avisarles que tal cambio va a suceder con un tiempo suficiente para que todos puedan prepararse y asimilarlo, y seguidamente, crear una estrategia que permita generar continuidad en los mandatos de los diferentes presidentes, porque generalmente son personas externas a la empresa que llegan y no conocen nada de lo que está pasando, por lo cual imponen su propio modelo de gobierno y tienden a confundir y desalentar a los colaboradores de sus labores usuales.

Ahora bien, aunque entre las personas que participaron en el grupo de discusión la gran mayoría compartía las mismas opiniones y percepciones, hubo una persona que se encontraba en desacuerdo y que más bien, compartía las percepciones del presidente, cuando afirmaba que tanto la comunicación interna, como los cambios, y las relaciones interpersonales no podían estar en mejor estado dentro de la entidad. Sin embargo, la mayoría está de acuerdo en que la desmotivación es un sentir común entre los colaboradores, y que para ser motivados, se debería felicitar e incentivar verbalmente cuando se realiza un buen trabajo, y hacerlos sentir importantes para la empresa, hacerles entender que su presencia y su trabajo son indispensables para el bienestar y el éxito de la ANH.

En cuanto a los cambios, tanto la entrevista como el grupo de discusión marcaron una tendencia que indica la incapacidad de la Agencia Nacional de Hidrocarburos para enfrentar cambios inesperados. Todas las personas que participaron en el grupo de discusión concordaron en que cada presidente trae consigo su estilo, y que, de acuerdo con este, cambia el ambiente laboral, generalmente para mal. Al ser interrogados sobre el nuevo presidente de la entidad, la respuesta fue comprendida con sólo mirar y analizar sus gestos y sus miradas antes de hablar. Efectivamente, todos están insatisfechos con el nuevo gobierno y con el nuevo encargado porque trajo un régimen supremamente jerárquico y de órdenes descendientes.

La segunda entrevista con el director de comunicaciones y el grupo de discusión, que consiste de colaboradores de diferentes áreas de la entidad escogidas aleatoriamente, arrojaron respuestas y resultados coherentes y parecidos, los cuales generan un patrón sobre los pensamientos y opiniones de quienes laboran en la ANH diariamente. Es posible afirmar entonces, que el

consenso general y quienes realmente tienen razón son los colaboradores, ya que todas sus respuestas y sentimientos son iguales. Así, es razonable concluir que el presidente, quien difiere completamente en sus percepciones, mantiene una idea equivocada y utópica sobre lo que ocurre diariamente en la entidad, cegado por su deseo de encajar y ser aceptado por sus colaboradores, y su miedo a un posible fracaso. La coherencia entre la entrevista y el grupo de discusión demuestran la necesidad de un cambio urgente y una mejora en el sistema de entrada y salida de directivos, y en el sistema de adaptación al cambio.

7.4 Análisis General

El análisis general fue planteado en la Tabla 4.

Instrumento	Análisis
Entrevista No. 1 (presidente ANH)	El presidente se encuentra cegado ante los hechos, o en su defecto, se encuentra en estado de negación sobre lo que realmente ocurre dentro de la ANH. Cree, o quiere hacer creer que todo está bien y no hay ningún problema por ser solucionado.
Entrevista No. 2 (Jefe de Comunicaciones)	La entrevista con el jefe de comunicaciones fue mucho más reveladora y esclarecedora ante los hechos y las situaciones que se viven diariamente en la ANH. Es necesario crear un plan estratégico que apunte a la mejora de las relaciones interpersonales en la entidad, al incremento de la motivación de los colaboradores, y a la mejoría del clima organizacional en general.
Grupo de Discusión	El grupo discusión confirmó lo que se expresó en la entrevista con el jefe de comunicaciones, ya que demostró que todos los colaboradores comparten el mismo sentimiento de inconformidad y deseo de progreso y de mejoras a nivel laboral y personal.

8. Plan de Comunicación

8.1 Categoría: Cultura Organizacional

Subcategoría: Tipos de Cultura Organizacional

Objetivo General: Fortalecer el clima organizacional de la ANH creando un mejor flujo de comunicación y un ambiente laboral más agradable.

PÚBLICO	Colaboradores ANH
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Tardes Recreativas ANH✓ Café con el presidente
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Trimestralmente, se realizarán integraciones que unan a todo el personal con la intención de una tarde sin conversaciones laborales, donde todos puedan conocerse, interactuar y compartir una copa.✓ Los viernes a las 8:00 de la mañana, se organizará por departamentos un pequeño desayuno con el presidente donde los colaboradores pueden conectarse directamente con él y establecer una relación de confianza y camaradería.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• Salón de fiestas – mesas – comida y bebida✓ Máquina de café – onces - mesas
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de Comunicación – Departamento de Comunicación y Promoción✓ Departamento de Comunicación y Promoción
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none">• Un día cada tres meses✓ Una hora cada viernes entre 7:00 y 8:00 de la mañana.
INDICADORES	Resultados de la encuesta anual de clima laboral.

8.2 Categoría: Comunicación**Subcategoría:** Comunicación Interna

Objetivo General: Mejorar la comunicación interna de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, para lograr que no sólo sea descendente sino ascendente y lateral a través de la optimización de sus canales.

PÚBLICO	Colaboradores Agencia Nacional de Hidrocarburos Presidente Agencia Nacional de Hidrocarburos Jefe de Comunicaciones
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Etapa de Sensibilización✓ Campaña “ANH Somos Todos”
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Cada vez que ingrese un nuevo presidente, se debe dar un período de sensibilización para que todos logren adaptarse al nuevo régimen a su propio ritmo.✓ Se implementará la campaña “ANH Somos Todos”, donde a través de correos corporativos, carteleras en lugares claves de la entidad, y avisos digitales en televisores, se motivará a los colaboradores a vociferar sus ideas, opiniones, proyectos y dudas directamente al presidente, a sus colegas, o a cualquier superior en la entidad para que sea escuchada, compartida y considerada.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">✓ Televisores – Carteleras – Computadores – Diseño gráfico
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none">• Presidente Agencia Nacional de Hidrocarburos.✓ Jefe de Comunicaciones✓ Departamento de Comunicación y Promoción
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none">• Un mes después del ingreso de cada presidente nuevo.✓ Un mes de planeación.✓ Tres meses de ejecución.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">• Resultados de encuesta anual de clima organizacional.✓ Porcentaje de nuevas ideas y proyectos que provengan de los colaboradores.✓ Número de planes ejecutados que hayan sido consultados previamente con los colaboradores.

Categoría: Comunicación

Subcategoría: Relaciones Interpersonales

Objetivo General: Fortalecer las relaciones entre colaboradores y ejecutivos, específicamente el presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

PÚBLICO	Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. Colaboradores Agencia Nacional de Hidrocarburos.
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">• “Puerta Abierta”✓ Reuniones quincenales de todo el personal.
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• “Puerta Abierta” consiste en la idea de que la puerta de la oficina del presidente siempre estará abierta para escuchar las ideas, opiniones, propuestas y preocupaciones de los colaboradores.✓ Se realizarán reuniones de planta cada quince días para compartir información, progreso, proyectos y objetivos.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a la oficina del presidente – Línea directa para comunicarse entre presidente y colaboradores.✓ Sala de reunión – Sillas – Micrófonos
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none">• Presidente Agencia Nacional de Hidrocarburos✓ Jefe de Comunicaciones✓ Departamento de Comunicación y Promoción
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none">• Todo el año laboral.✓ Una hora cada quince días.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">• Número de proyectos e ideas implementadas que fueron propuestas por colaboradores.✓ Motivación de colaboradores.

8.3 Categoría: Cambio**Subcategoría:** Cambio Organizacional**Objetivo General:** Dar a conocer el estilo de gobierno de cada presidente antes de que su administración empiece.

PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none">• Presidentes entrantes a la Agencia Nacional de Hidrocarburos. (cada vez que se presente un cambio)• Colaboradores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Reunión de presentación de gestión.
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Cuando un nuevo presidente ingrese a la entidad, reunirá a todo el personal y explicará detenidamente su estilo y plan de dirección. Seguidamente, atenderá las preguntas y dudas de sus colaboradores y ellos le explicarán al nuevo presidente el estilo de gobierno que manejaba su antecesor, para conocer todas las posibilidades que existen y encontrar un punto medio si es posible.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• Auditorio o sala de juntas• Sillas• Pantalla y Proyector VideoBim• Presentación Power Point• Micrófonos• Podio
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none">• Presidentes entrantes a la Agencia Nacional de Hidrocarburos.• Jefe de Comunicaciones• Departamento de Comunicación y Promoción.
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none">• Un día (jornada laboral completa)
INDICADORES	Percepción de colaboradores sobre nuevo estilo de gerencia. Motivación de colaboradores. Continuidad en las operaciones y proyectos.

Categoría: Cambio

Subcategoría: Resistencia al Cambio

Objetivo General: Crear vínculos entre los colaboradores.

(Ver Anexos para cotización de la empresa C.E Capacitación Empresarial)

PÚBLICO	Colaboradores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos en su totalidad.
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Retiro empresarial✓ Conferencia “Motivación Laboral, Hagámoslo Juntos”, por el Doctor Wilman Roa Franco.
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Retiro de tres días dedicado a talleres vivenciales enfocados a crear vínculos de camaradería y apoyo a través del trabajo en equipo. Así, todos los colaboradores se ayudarán y apoyarán mutuamente durante los procesos de cambio y adaptación.✓ La conferencia tomará lugar en el primer día del retiro.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• Finca o Hacienda• Asesoría por parte de C.E Capacitación Empresarial (empresa experta en métodos formativos para el público corporativo.)• Camisetas personalizadas de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.• Elementos necesarios para los talleres a realizar. (Establecidos por los encargados de C.E Capacitación Empresarial.)
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none">• C.E Capacitación Empresarial (empresa experta en métodos formativos para el público corporativo.)• Capacitador y conferencista: Doctor Wilman Roa Franco.
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none">• Un fin de semana cada dos años, o cada vez que se presente un cambio de gobierno (presidente.)
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">• Número de renuncias presentadas después del retiro con relación con el número de renuncias presentadas previamente.

Categoría: Cambio

Subcategoría: Aceptación al cambio

Objetivo General: Mejorar la aceptación y adaptación al cambio de los colaboradores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos cada vez que se presenta un cambio de dirección administrativa.

PÚBLICO	Colaboradores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Conferencia “Actitud Positiva lo Mejor para mi Empresa” por el Doctor Wilman Roa Franco.✓ Reunión trimestral de planta con el presidente.
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Con el fin de mantener una buena actitud frente a los cambios y no rendirse ante el estrés, la confusión, el miedo y la incertidumbre, el capacitador Wilman Roa Franco, de CE Capacitación Empresarial, dictará su conferencia “Actitud Positiva lo Mejor para mi Empresa”.✓ Cada tres meses se realizará una reunión entre el presidente y los colaboradores de la entidad para compartir sus opiniones frente a los cambios establecidos, y sus sugerencias para mejorar las condiciones laborales e incrementar la motivación de los colaboradores.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• Auditorio – Micrófonos – Video Bim – Pantalla✓ Sala de juntas o auditorio – Sillas – Micrófonos Inalámbricos – Presentación Power Point
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none">• CE Capacitación Empresarial (empresa experta en métodos formativos para el público corporativo.)• Capacitador y conferencista: Doctor Wilman Roa Franco✓ Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos✓ Departamento de Comunicación y Promoción
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none">• Un día. (entre dos y tres horas)✓ Un día cada tres meses. Dos horas.
INDICADORES	Resultados de encuesta anual de clima organizacional. Número de renuncias de colaboradores. Continuidad y éxito en las operaciones y proyectos.

9. Conclusiones y Recomendaciones

Al empezar la investigación y el diagnóstico, se realizó una revisión documental de los resultados de una encuesta de clima organizacional realizada en la Agencia Nacional de Hidrocarburos aproximadamente hace seis meses. Los resultados de la encuesta tomada por los colaboradores fueron inconclusos porque la entidad nunca tomó medidas de acción para mejorar las fallas en el clima organizacional.

Como se mencionó previamente, la gran falla en el clima organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos es la relación de desconfianza que se ha forjado entre los colaboradores y sus superiores, en especial el presidente de la entidad, por lo cual se presentan las diferencias en las percepciones, donde el presidente cree que todo está bien y los colaboradores creen que las condiciones podrían mejorar.

La situación en la entidad ya ha sido diagnosticada. La recomendación general es no sobrediagnosticar, es decir, no quedarse estancados en la etapa de diagnóstico. Es hora de actuar. La entidad se encuentra en un momento crucial, en donde aún están a tiempo de arreglar la situación y mejorar las condiciones laborales que se viven diariamente. Con base en los resultados del diagnóstico, las observaciones realizadas y las opiniones recibidas por parte de los colaboradores y el presidente, se realizó un plan de comunicación que busca atacar los problemas que enfrenta la entidad en las categorías de comunicación, cultura organizacional y la más importante, cambio organizacional. Se recomienda que el plan sea estudiado y aplicado para

mejorar el ambiente laboral, para que así, los colaboradores incrementen su motivación y se sientan comprometidos con su trabajo.

10. Bibliografía:

- Blanch Rivas, J. (2003) *Teoría de las Relaciones Laborales*. Editorial UOC. 350 pgs.
- C.E Capacitación Empresarial. Consultado en <http://www.capacitacion.com.co/capacitacion.html>
- Davis, F. (2010). *La Comunicación no Verbal*. Alianza Editorial. 312 pgs.
- Entrevista con Javier Betancourt Valle, ex presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
- García Rubiano, M; Arias, F. (2012). *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*. Universidad Católica de Colombia. 95 pgs.
- Golembiewski, R. (2002). *Ironías en el Desarrollo Organizacional*. CRC Press. 680 pgs.
- Gordon, J. (1997) *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. Prentice Hall. México.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Thomson Editores.
- Hills, C; Jones, G. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill. 540 pg.
- Manucci, Marcelo. (2004) *Comunicación Corporativa Estratégica. De la persuasión a la gestión de significados en comunicación corporativa*. Bogotá. SAF Grupo.
- Marshak, R. (2007). *Cambio Organizacional. Trabas, contratiempos y dificultades más habituales*. Deusto. 194 pg.

- Marroquín, M; Villa Sánchez, A. (1995) *La Comunicación Interpersonal: Medición y Estrategias para su Desarrollo*. Mensajero. 159 pgs.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Limusa. 357 pgs.
- Méndez Álvarez, C. (2006) *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá. Centro Editorial Rosarista.
- Organigrama (s.f). Recuperado el 6 agosto de 2015, de http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=62:citar-recursos-electronicos-normas-apa&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=65#12.
- Pezo Paredes, A. (2005) *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Convenio Andrés Bello. 91 pgs.
- Picazo, L. & Evadista, G. (2003). *Comunicación Estratégica. Para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*. México: McGraw-Hill.
- Pinilla, Antonio. (2010). *Relaciones humanas y laborales en la empresa, Vol.6* pp. 158-172.
- Pizzolante, I (2004) *El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana*
- Rarick, C. & Vitton, J. (1995). *Mission statement make cents. Journal of Business Strategy, 16: 11-12.*
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson. Arizona. Décima edición.
- Robbins, S. (1991). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. 336 pgs.

- Weick, K. & Quinn, R. (1999). *Organizational change and development*. Annual Review of Psychology. 386 pgs.
- Wheatley, M (1992) . *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers.

11. ANEXOS

11.1 Entrevista Jefe de Comunicaciones

Fuente: Jefe de comunicaciones –Experto en Comunicaciones y Atención al Ciudadano

Saludo e Introducción: Buenos días señor/a [insertar nombre]. Mi nombre es Valerie Amín y soy estudiante de 9º semestre de Comunicación Social en la Pontificia Universidad Javeriana con énfasis en comunicación organizacional. Gracias por concederme unos minutos de su apretada agenda para realizarle una entrevista. La presente investigación se da en el marco de mi trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana. La información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos. Sin embargo, los resultados obtenidos al finalizar la investigación podrán ser consultados por la empresa si así lo desea. Si me lo permite, quisiera grabar nuestra conversación para tener acceso a ella a lo largo de la investigación. Prosigamos a comenzar por la primera pregunta.

Primera Categoría: Comunicación Interna/Relaciones Interpersonales

1. ¿Cómo se da la comunicación entre los diferentes departamentos de la ANH?

R: La comunicación entre las áreas de la ANH se da de manera principal a través de los correos institucionales, sin embargo y de manera residual las comunicaciones masivas se difunden a través de las carteleras virtuales (1 primer piso, 1 segundo piso, 2 cafetería del tercer piso) y la intranet. Mi experiencia personal me indica que el método mas efectivo (persona notificada) para transmitir los mensajes de interés general de los colaboradores de la ANH son los correos

masivos. En el trajín diario difícilmente la gente observa el ciclo completo publicado en las carteleras virtuales, y a la hora del almuerzo cuando hay mas tráfico de personal en la cafetería la mayoría aprovecha el momento bien sea para desconectarse, y se convierte esta hora en un escenario social y poca atención es prestada a las carteleras.

2. ¿Qué canales de comunicación utilizan para comunicarse entre departamentos?

R: Como ya lo planteé, principalmente se da a través de correos electrónicos. Cuando es de carácter urgente, los vicepresidentes de diferentes departamentos pueden comunicarse de manera inmediata por Whatsapp o realizan reuniones informales para comunicarse información importante.

3. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones entre colaboradores en la ANH para informar progreso o cambios?

R: Muy poco, si bien esto varía de presidente a presidente, la frecuencia de este tipo de reuniones se acerca más a un esquema semestral que trimestral, y generalmente estas obedecen a rendiciones de cuentas o eventos coyunturales.

4.¿Cómo describiría la relación entre los colaboradores de su departamento?

R: En la ANH el recurso humano dedicado a las comunicaciones corporativas es bastante reducido, si bien las comunicaciones externas son función de la VPAA (10 personas), y las internas hacen parte del área de participación ciudadana (3 personas) perteneciente a la VAF, en este momento el cargo dedicado a las comunicaciones internas (comunicadora) se encuentra vacante desde principio de año. Por el cambio de administración, esta vacancia no ha sido suplida. Así las cosas, la relación es buena, amena y de respeto, pero el intercambio social no es de gran impacto por encontrarse divididas las comunicaciones en 2 áreas distintas.

5. ¿Cómo caracterizaría usted la relación de su departamento con los demás departamentos en la ANH?

R: Estrictamente profesional. Usualmente entre departamentos no mantenemos una comunicación fluida y permanente, a menos de que sea necesario por una situación particular, pero en general me atrevería a decir que muchas personas de mi departamento ni siquiera conocen a las personas que colaboran en otros departamentos.

6. ¿Cómo describiría usted la relación entre colaboradores y directores administrativos en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: Depende, por la alta rotación de la alta dirección esta relación es bastante volátil, en la administraciones anteriores era una relación de respeto mutuo, no hubo mucha variación de personal ni del equipo directivo, los ascensos (la mayoría) que se dieron fueron internos, lo que

permitió la creación de un sentimiento de equipo, de crecimiento y familiaridad, lo que ayuda mucho a que las relaciones entre dirección y colaboradores sea buena. La administración actual ha sido de mucho cambio, totalmente diferente a las anteriores, y como todo cambio merece un compás de espera mientras sus efectos se asimilan.

Segunda Categoría: Cultura Organizacional/Misión y Visión/ Toma de Decisiones

7. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: El clima laboral en la ANH ha sido siempre un asunto delicado, como es una entidad relativamente joven, su planta de personal se encuentra primariamente suplida provisionalmente. Esto significa que hay cargos suplidos por carrera administrativa, otros por provisionales y los de libre nombramiento y remoción que generalmente son la gente de manejo y confianza de cada presidente. Esto inevitablemente genera segregación entre el personal, porque cada "grupo" tiene un régimen laboral diferente, y mientras no se surtan los concursos para que no exista provisionalidad esta división siempre va a marcar un efecto particular.

8. ¿Identifica usted en sus colaboradores un sentido de pertenencia con la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: Eso es como una marea, por lo joven de la entidad y por la alta rotación de presidentes, y por consiguiente de las políticas y estilos, en mi opinión, es apenas normal que el sentido de pertenencia se concentre entre los empleados más antiguos.

9. ¿Siente usted que la Agencia Nacional de Hidrocarburos le inculca unos valores y una visión específica?

R: Si, eso si no cambia, la ANH por el papel que asumió de administrar el recurso, y de incorporar reservas que son instrumentales para el desarrollo del país, sus colaboradores siempre tienen presente su papel en la organización y los principios y valores que deben seguir para que la ANH siga haciendo su trabajo de manera adecuada.

10. ¿Está usted dispuesto a afrontar cualquier dificultad o cambio que pueda presentarse en la Agencia Nacional de Hidrocarburos por el bienestar de la empresa?

R: Si. Creo que ya he vivido una cantidad considerable de cambios y por más difíciles que hayan sido, sigo aquí y sigo creyendo en la capacidad de esta entidad y sus colaboradores.

11. ¿Se siente usted (y su departamento) incluido en la toma de decisiones con respecto a cambios en la empresa?

R: En este momento, no, y como lo dije anteriormente, nos encontramos recibiendo a un presidente nuevo, con ideas nuevas y estamos en un periodo de transición mezclado con una crisis mundial del sector.

Tercera Categoría: Cambio Organizacional/Resistencia al Cambio

12. ¿Cada cuánto se presentan cambios en la dirección administrativa de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: No hay una regla sobre cuándo se cambian los presidentes, y nunca sabemos cuándo van a suceder estos cambios. Pero, últimamente los cambios han sido anuales. Y esa parece ser la tendencia.

13. ¿Cree que existe continuidad en las operaciones diarias de la empresa al presentarse cambios inesperados de dirección administrativa?

R: De manera general si, continuidad en las funciones indudablemente. Lo que desafortunadamente pierde tracción son las ideas propias de cada administración, el valor agregado que cada una trae a la mesa.

14. ¿Es usted informado con anterioridad sobre los cambios que se ejercen dentro de la dirección administrativa de la ANH?

R: Nuevamente, depende, por lo mismo que he mencionado en las preguntas anteriores, varía de administración a administración. Pero generalmente no, los cambios nos toman por sorpresa tanto a colaboradores como a cabezas de departamentos.

15. ¿Cómo recibe usted los cambios de dirección administrativa? ¿Cómo manejan dentro de la empresa la adaptación al cambio? ¿Existe alguna estrategia?

R: Estrategia como tal, no tengo conocimiento que exista, lo común parece ser un instinto de supervivencia en el subconsciente colectivo. Siempre profesional, siempre servicial pero es inevitable que estos cambios abruptos y frecuentes generen desasosiego entre el personal, y por que no? Miedo, el colombiano necesita su trabajo, y desafortunadamente en el ámbito de lo público la estabilidad laboral depende más de coyunturas políticas que de la actitud y aptitud de los funcionarios frente a su trabajo.

16. ¿Cómo identifica las reacciones de los colaboradores de su departamento al presentarse cambios? ¿Percibe miedo, angustia, o por el contrario, flexibilidad frente al cambio?

R: Indudablemente hay miedo y angustia. La flexibilidad frente al cambio es algo muy difícil de obtener como entidad porque los cambios son cada vez más frecuentes y más difíciles de

enfrentar. Pienso que la incertidumbre afecta a todos los colaboradores cada vez que se presenta un cambio porque no conocen con certeza que les depara el futuro dentro de la entidad.

Cierre y Agradecimiento: Señor/a [insertar nombre], muchísimas gracias por su tiempo, su colaboración y su honestidad. Hasta luego y que tenga un excelente día. Cualquier duda o pregunta que pueda tener, quedo a su entera disposición.

11.2 Entrevista Presidente Agencia Nacional de Hidrocarburos

Objetivo: Establecer una comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado para obtener información específica sobre las líneas de indagación pertinentes a la investigación con el fin de responder a las preguntas de investigación planteadas.

Fuente: Presidente Agencia Nacional de Hidrocarburos

Saludo e Introducción: Buenos días señor/a [insertar nombre]. Mi nombre es Valerie Amín y soy estudiante de 9º semestre de Comunicación Social en la Pontificia Universidad Javeriana con énfasis en comunicación organizacional. Gracias por concederme unos minutos de su apretada agenda para realizarle una entrevista. La presente investigación se da en el marco de mi trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana. La información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos. Sin embargo, los resultados obtenidos al finalizar la investigación podrán ser consultados por la empresa si así lo desea. Si me lo permite, quisiera

grabar nuestra conversación para tener acceso a ella a lo largo de la investigación. Prosigamos a comenzar por la primera pregunta.

Primera Categoría: Comunicación Interna/Relaciones Interpersonales

1. ¿Cómo se da la comunicación entre usted y sus subalternos?

R: Cómo me comunico con los subalternos.. Bueno, hay un equipo que se llama el comité de dirección, en el que están representados todos los que tienen acceso directo al presidente por el organigrama, entonces normalmente nos reunimos todos los lunes. Allí se discuten las formas de ejecutar los objetivos y llegar a los objetivos de la entidad. Se transmiten informaciones importantes tanto de la presidencia como a los miembros del comité, como de los miembros del comité al presidente. Ese mismo día normalmente hay una reunión con el ministro sectorial. Yo traslado lo que se habla con el ministro a las demás personas. Esa es una forma de comunicación formal porque se hacía a través de un comité pero no era la única forma. Yo mantengo una constante comunicación informal con los vicepresidentes, ya sea de forma telefónica o presencial, incluso a través de los nuevos métodos como Whatsapp, y eso me permitía la inmediatez en la comunicación y me facilitaba transmitir lo que quería transmitir y comunicar las cosas que buscaba comunicar.

2. ¿Qué canales de comunicación utiliza para comunicarse con sus subalternos?

R: Bueno esa pregunta va de mano con la primera tal vez. Los canales vendrían siendo la parte informal de la comunicación porque muchas veces nos comunicamos por whatsapp para obtener respuesta inmediata. En cuanto a canales más formales, me refiero de nuevo a las reuniones

semanales que teníamos para informar objetivos y progreso. El canal formal por excelencia dentro de la Agencia Nacional de Hidrocarburos es el correo electrónico. Por ahí siempre me envían cualquier información que sea pertinente enviar al presidente y yo a la vez envío cualquier informe o nota que tenga que pasar a los vicepresidentes.

3. ¿Con qué frecuencia se reúne usted con sus colaboradores para informar cambios y progresos de la organización?

R: Con los miembros del comité de dirección es semanal. Ahora, los miembros del comité, ahí cada uno de ellos tenía posterior otro comité para pasar informaciones. Yo tengo la costumbre de hacer lo que se llama un “town hall”, que es como una reunión con todas las personas de la entidad para transmitir el objetivo, cómo vamos, hacia donde vamos, en que estamos bien, en que estamos mal, en que estamos rezagados. Eso puede ser una reunión bimestral o trimestral. Ahora, si se presenta una situación particular que fuera importante transmitir pues se hace en el momento que se considere necesario.

4. ¿Cómo describiría usted la relación entre colaboradores y directores administrativos en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: Pienso que la relación es buena. Hay una comunicación fluida. Las personas se sienten en libertad de acceso al presidente y a los vicepresidente para discutir temas y plantearlos, obviamente dentro de los canales formales pero también habían situaciones informales en las que se propiciaban esos acercamientos. Entonces pienso que la relación es buena y también lo ha sido

con otros presidentes, tanto que en la última encuesta de clima organizacional uno de los temas que salió mejor puntuado fue la comunicación, la facilidad, y la calidez del presidente anterior.

Segunda Categoría: Cultura Organizacional/Misión y Visión/ Toma de Decisiones

5. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: El ambiente de trabajo es bueno. Como toda organización humana es susceptible de mejorar pero la encuesta de clima organizacional demostró que había mejorado radicalmente a unas calificaciones que habían sido regulares hace unos años. Ha mantenido un crecimiento sostenido y eso se evidencia en el compromiso de los colaboradores para la consecución de los objetivos.

6. ¿Identifica usted en sus colaboradores un sentido de pertenencia con la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: Si. Es claro que la gente se siente parte y se preocupa por la entidad. Más allá de las personas particulares y los directivos, la gente siente orgullo de trabajar en la ANH y se alegra cuando las cosas salen bien, así como se molestan o se sienten mal cuando las cosas salen mal o no salen como se esperaba.

7. ¿Siente usted que la Agencia Nacional de Hidrocarburos le inculca unos valores y una visión específica?

R: Pienso que más que la entidad inculque unos valores específicos, es la misma gente la que se preocupa genuinamente por la entidad y quieren que salga delante de la mejor manera posible. Los colaboradores se sienten orgullosos de la entidad y de su posición en ella y por esto buscan dar lo mejor de si mismos para que se refleje el compromiso con la entidad.

8. ¿Cree usted que sus colaboradores están dispuesto a afrontar cualquier dificultad o cambio que pueda presentarse en la Agencia Nacional de Hidrocarburos por el bienestar de la entidad?

R: Me gustaría pensar que sí, pero como toda organización humana pasa que a veces es difícil ponerse la camisa de la entidad. Creo que los colaboradores se sienten comprometidos con la ANH pero en un momento u oportunidad de cambio es impredecible el comportamiento o la reacción de las personas.

9. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: Es un proceso de toma de decisiones descentralizado. La junta directiva traza los objetivos estratégicos y generales. Siendo esta una entidad estatal, las funciones están determinadas en los decretos y normas reglamentarias. Hay algunos temas que son competencia de la junta directiva en decisiones y algunas aprobaciones, pero en general su labor es trazar los objetivos estratégicos. Por las mismas normas, están asignadas las funciones tanto del presidente como de los vicepresidentes. En general las decisiones, pues la mayoría de las decisiones, las toma el presidente, pero hay muchas decisiones que están descentralizadas en los vicepresidentes como todo el ordenamiento de gasto y toma de decisiones en algunas funciones particulares. La

presidencia toma sus decisiones pero en lo que debe consultar a la junta directiva la consulta, y toma las decisiones luego de, como se dice modernamente, “socializado” con la junta directiva lo que se requiera. Y en las decisiones que son competencia de los vicepresidentes, cada uno hace lo que considere necesario y correcto.

10. ¿Usted toma decisiones sobre cambios en la empresa o está sujeto a órdenes de una junta directiva?

R: Como ya planteé en la pregunta anterior, la junta directiva se reserva la labor de trazar los objetivos para que la presidencia tome la decisión sobre cómo implementarlos. Sobre cambios como tal, como presidente me reservo algunos derechos. Hay algunos cargos que el presidente puede cambiar como le parezca necesario o pertinente. Hay otros cargos, sin embargo, que como presidente no puedo cambiar a mi gusto o disposición, pero la opinión del presidente siempre es tenida en cuenta por la junta directiva si algún cambio le parece necesario.

Tercera Categoría: Cambio Organizacional/Resistencia al Cambio

11. ¿Cómo cree que reciben los colaboradores los cambios de dirección administrativa?

R: Con incertidumbre, preocupación. Los cambios siempre generan, y más en una entidad estatal, una sensación de inestabilidad en los trabajadores, normalmente además acompañado de un posible cambio de estilo de dirección y gobierno, eso puede generar estrés laboral y

preocupación para los colaboradores. Sienten miedo porque además algunos pueden perder su trabajo y eso genera mucho malestar dentro de la entidad.

12. ¿Cómo identifica las reacciones de los colaboradores al presentarse cambios? ¿Percibe miedo, angustia, o por el contrario, flexibilidad frente el cambio?

R: Las reacciones son indudablemente de miedo y angustia. Pienso que no hay flexibilidad frente al cambio en la medida en que las personas no están preparadas para que se presenten cambios. Prefieren mantener las cosas como están y sin cambios para sentirse tranquilos al realizar sus labores. Los cambios generan muchísima incertidumbre en la entidad.

13. ¿Cómo inculcó su estilo de dirección en la empresa?

R: Con apertura, diálogo y discusión y respeto. Soy un convencido de que hay que permitir a las personas expresar sus opiniones pero a la vez también ser claro en los objetivos planteados. Es dando y dando de ambas partes.

14. ¿Qué problemas de adaptación al cambio de dirección administrativa encontró en la ANH cuando asumió su posición como presidente?

R: Yo he tenido varias etapas en la ANH y la primera prueba que me encontré como presidente fue que el presidente anterior tenía un estilo de dirección diferente, más jerárquico. Una de las mayores dificultades es que las personas no estaban empoderadas y tenían miedo de opinar y

tomar decisiones. Eso se mantuvo por un rato pero se ha ido trabajando de manera que se ha ido solucionando y las personas se sienten más empoderadas y en confianza.

15. ¿Existe algún parámetro de continuidad de estilo de gobierno cada vez que se presentan cambios de dirección administrativa?

R: No hay ningún parámetro de estilo o de continuidad y nada que lo garantice. Hay es un parámetro de continuidad en los objetivos trazados por la junta directiva pero cada nuevo presidente que ingresa a la entidad maneja su propio estilo y tiene la libertad para hacerlo. Hay unas normas establecidas que la ley establece en cuanto a la forma de actuar sobre todo en cuanto a recurso humano, pero fuera de eso cada uno puede mantener su estilo de gobierno. La ANH es una entidad estatal y como tal los objetivos están establecidos por la ley y por las normas. Eso garantiza en cierta medida que los objetivos se mantengan. Obviamente dentro de eso y siendo una entidad estatal, siempre existe el problema de que cada persona que llega tiende a generar sus nuevas y propias políticas. Hasta ahora, la entidad ha mantenido, sin embargo, durante todos sus cambios, unos objetivos claros y un trabajo destinado al logro de esos objetivos independiente de quien sea el presidente.

16. ¿Cómo cree que recibieron sus colaboradores su entrada a la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

R: Creo que a nivel general fue una buena recepción. Con algunos de los vicepresidentes no fue tan buena por ciertos intereses y sobre todo por miedo al cambio y a lo nuevo que iba a venir con

mi entrada como presidente, pero en una medida general creo que fue una buena recepción por la relación que mantuve desde un principio con los colaboradores.

17. ¿Cada cuanto cree usted que se presentan cambios de dirección administrativa?

R: No existe una norma al respecto ni una costumbre que uno pueda decir que está predeterminada. El primer presidente duró ocho años, el segundo duró un año y tres meses, el tercero duró seis meses y el cuarto presidente duró un año y dos meses, entonces no se puede pues hablar de que existe una duración predeterminada o un plan al respecto.

Cierre y Agradecimiento: Señor/a [insertar nombre], muchísimas gracias por su tiempo, su colaboración y su honestidad. Hasta luego y que tenga un excelente día. Cualquier duda o pregunta que pueda tener, quedo a su entera disposición.

11.3 Grupo de Discusión (Debate)

Saludo e Introducción: Buenos días a todos los aquí presentes. Gracias por sacar un tiempo de su apretada agenda para realizar este grupo de discusión. Mi nombre es Valerie Amín y soy estudiante de 9º semestre de Comunicación Social en la Pontificia Universidad Javeriana. El propósito de esta actividad es que debatan entre ustedes sobre las preguntas y temas que se presentarán a continuación. Por favor siéntanse en libertad de expresar todos sus sentimientos y opiniones. La presente investigación se da en el marco de mi trabajo de grado como estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana. La información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos. Sin embargo, los resultados obtenidos al finalizar la investigación podrán ser consultados por la empresa si así lo desea. Si me lo permiten, quisiera grabar nuestra conversación para tener acceso a ella a lo largo de la investigación. Prosigamos a comenzar por la primera pregunta.

Fuentes:

No.	DEPENDENCIA	AREA DE TRABAJO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO
A	Despacho de Presidencia	Promoción y Mercados	Experto
B	Oficina de Tecnologías de la Información	OTI	Experto

C	V. Administrativa y Financiera	Talento Humano	Experto
D	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas	Técnico Asistencial
E	Vicepresidencia Técnica	Gestión del Conocimiento	Analista
F	Oficina de Control Interno	OCI	Jefe de Oficina de Agencia

Primera Categoría: Comunicación Interna/Relaciones Interpersonales

1. ¿Qué canales de comunicación se utilizan para comunicarse entre departamentos? ¿Cree que estos canales son óptimos?

A. Primero que todo buenos días. Desde el despacho de presidencia se envían de modo descendente, informaciones principalmente a través del correo electrónico. Todo depende que sea necesario comunicar. Por ejemplo, si yo necesito comunicarme con el presidente puedo hacerlo a través de un mensaje directo a su número de celular, pero cuando es un mensaje para la generalidad de la entidad, optamos por el e-mail.

B. Nosotros en la oficina de tecnologías de la información utilizamos también el correo electrónico. Respondemos a la información y a las órdenes enviadas desde presidencia por este medio. También nos encargamos de que todos tengan acceso a toda la información enviada por si resulta encontrarse un problema con un correo específico. Si son óptimas, pues, nos ha ido bien hasta ahora.

C. Buenos días. Cabe resaltar que además del correo electrónico se utilizan otras formas de comunicación. En mi experiencia he notado que aquí funciona muy bien el voz a voz. Muchas veces nos enteramos de cosas por escuchar a otros en vez de recibir la información directamente de presidencia.. porque a veces a todos no nos mandan la misma información. Pienso que esto podría mejorar, claro. Siempre se puede mejorar y la ANH tiene mucho espacio para crecimiento.

D. Yo me atrevería a decir, con todo el respeto que amerita el caso, que los canales de comunicación son óptimos, si, pero para quienes les interesa comunicar. O sea, no se si me explico, mira, por ejemplo... hay informaciones que deberían trasmitirse a toda la entidad pero no lo hacen sino con las personas que consideran necesarias. Esto puede crear un cierto discomfort.

E. En nuestro departamento si ha resultado más que óptimo diría yo. Todo lo que necesita ser comunicado es comunicado y todo lo que necesitamos recibir es recibido. Ahora bien, que haya espacio de crecimiento y mejora no lo dudo, pero eso no quiere decir que está mal. El correo electrónico institucional nos sirve de maravilla para cumplir los objetivos de comunicación inmediato. También están las extensiones de teléfono que conducen a cada departamento y cada cargo y es una línea directa para quien desee utilizarla.

F. La oficina de control interno mantiene una línea directa de comunicación con presidencia más que con los otros departamentos de la ANH. Claro que utilizamos el correo electrónico pero también las reuniones en despacho cuando se considere necesario o bien una mensual o bimensual para informar progresos o proyectos. A lo largo y ancho de la empresa las personas también se informan por carteleras y pancartas informativas que se encuentran estratégicamente ubicadas en cafeterías, paredes compartidas.. no se si eso te sirva como canal de comunicación.

2. ¿Con qué frecuencia se tienen reuniones de planta para informarles sobre los cambios realizados o que van a ejecutarse en la ANH?

A. De planta como tal muy poco. Como departamento nos reunimos semanalmente, por lo menos nosotros sí. Pero de planta.. de planta diría como una vez cada seis meses o si es por un tema específico e importante tal vez cada tres meses, pero más no.

B. Esto varía de presidente en presidente. Antes se realizaban reuniones de planta prácticamente mensuales y esto era bueno porque uno se mantenía al día y así íbamos al trote, pero ahora no. Nuestro presidente actual no toma la iniciativa de organizar reuniones a menos que se lo requiera la junta directiva.

C. Es relativo. Personalmente yo diría que no hay un número de reuniones anuales establecido ni un tiempo como decir cada cuanto nos reunimos, no. Pero si nos reunimos si se requiere.

D. Este es un tema que viene en descenso en la ANH. Solíamos tener un presidente, bueno, cuando estaba Javier, tu tío además, que era mucho más abierto y tenía un estilo distinto. Le gustaba compartir la información. No digo que el modelo de ahora esté mal o bien, ni mejor o

peor, pero es diferente. Depende de cada estilo y manejo que lleve cada presidente y la cultura, digamos, que inculque en la entidad que maneja.

E. Muchas veces ni siquiera tenemos reuniones para ser informados sobre cambios. Ha pasado que hay cambios absolutamente inesperados y que a nadie se le informan previamente a suceder este cambio. Otras veces nos informan con un correo electrónico pienso que porque lo consideran más fácil y directo. Otras veces, vale recalcar, si se informan los cambios en reuniones de planta, pero no es una reunión que fue planeada para explicar cambios... Seguro es una reunión trimestral o semestral de progreso y aprovechan para hablar de un cambio. Más bien va por ahí la cosa.

F. Reuniones de planta hay pocas. En mi tiempo en la ANH no me ha tocado asistir a la primera. Yo manejo mi departamento y los cambios que se presenten y se me informen a mi yo los trasmito a todo mi departamento claro.

3. ¿Cómo creen que sería la forma óptima de preparar a la empresa previo a los cambios de ejecutivos o de normatividad?

A. La forma óptima.... La mejor manera sería hacerlo con bastante tiempo de anticipación para que todos podamos asimilar los cambios y adaptarnos a ellos. Usualmente sucede lo contrario: o ni nos enteramos sino luego de que ya hay un ejecutivo o presidente nuevo, o nos enteramos de un día para otro. Algo como: “Oiga mañana renuncia el presidente y llega uno nuevo”. Pero vea, uno queda volando. No sabe ni que pasó ni por qué.

B. De acuerdo. La mejor forma es informar con tiempo. Yo creo que la preparación ya viene de cada uno, me explico, cada uno verá como enfrenta ese cambio y si le afecta o no le afecta. No

veo como la entidad como tal pueda prepararnos porque muchas veces ni los directivos ni los presidentes saben cuando van a presentarse los cambios. Las entidades del estado son así, es un riesgo.

C. En mi caso nunca he sentido un cambio brusco o mayor. Nunca me han afectado los cambios entonces no creería que necesito una preparación previa al momento.

D. Yo si creo. Preparación es necesaria. Dependiendo de la magnitud del cambio el impacto puede ser irrelevante o puede ser un caos total en la ANH. Esto que nos contaste al principio de que quieres escribir un manual es? O un libreto de cómo prepararse para el cambio sería fabuloso. Lo más importante es que todos sientan cierto nivel de seguridad.

E. El ambiente aquí es de cambio total, cambio continuo.. cambio, cambio, cambio. Lo ideal sería que se cree una estrategia que permita continuidad, es decir, tal vez que cada presidente nuevo se acople al estilo de trabajo que se maneja en la ANH y no que todos tengamos que mover la entidad patas pa' arriba cada vez que hay un nuevo presidente. Es muy difícil y tal vez improbable pero eso sería lo más útil y necesario.

F. Que nos informen antes. Con tiempo. Para uno organizarse y saber que va a hacer. Cada vez que hay un nuevo presidente, muchos renuncian, otros pierden su trabajo, otros cambian de puesto. Hay que saber con antelación para cada quien prepararse para su futuro, no el de la entidad.

4. ¿Cómo creen que podrían optimizarse los canales de comunicación entre departamentos?

A. Con reuniones por supuesto. Lo único que supera una comunicación inmediata como lo es el correo electrónico es una puesta cara a cara donde uno pueda informar pero a la vez OPINAR.

B. Si, claro reuniones. Pero tal vez aún más inmediatez. Crear más vínculos entre colaboradores y mas confianza para que sea posible inclusive comunicarse por whatsapp o algún tipo de chat inmediato para informar sobre cualquier progreso, cambio o información yo que se. A veces, en mi experiencia, se encuentra que las reuniones cara a cara pueden ser tediosas y no llegar a nada. Virtualmente todo es más directo al grano, de una.

C. La respuesta más obvia sería quizás la creación de un departamento de estrategia para la comunicación interna. Nuestras comunicaciones se concentran más en el ámbito de lo externo. Comunicarnos con el gobierno, con el extranjero, con empresas petroleras. Pero y aquí que? Sería una nota que alguien que sepa del tema venga y nos organice esto bien moderno para que la comunicación sea fluida diariamente.

D. En la vicepresidencia de promoción y asignación de áreas considero que en cuanto a información y comunicación nos encontramos bien. Lo que es necesario hablarlo se habla, lo que es necesario comunicarlo se comunica y lo que no, lo reservamos para nosotros mismos como departamento y así.

E. De pronto no tanto organizar reuniones de planta, sino como un representante por departamento que se reúna con el despacho de presidencia y toda la información que recopile y sea pertinente transmitir a los colaboradores, la trasmita. Si no, estamos bien a punta de correos. Hasta ahora es una línea directa, rápida y ha servido.

F. Informando. De canales estamos bien. Hay teléfonos, correo personal, correo institucional, carteleras, whatsapp, todo. Hay todo realmente. La cosa es que la información si estén dispuestos a distribuirla a todos.

5. ¿Cómo creen que una buena comunicación intra-departamental e interdepartamental influye sobre el desempeño de las operaciones en la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

A. Si todos sabemos lo que todos estamos haciendo individualmente, lo que cada cargo se encarga de lograr, vamos a tener una idea general, mundial de lo que se hace dentro de la entidad y vamos a saber hacia dónde va nuestro trabajo, hacia que objetivo esta buscando alcanzar. Es bueno que todos los departamentos se comuniquen. Me gusta esa palabra. Interdepartamental. Hablar todos. Comunicar todo. Es una situación ideal.

B. Cualquier empresa, entidad, institución, bien sea del estado, privada, o mixta, puede gloriarse de una buena comunicación. Si todos se mantienen en constante comunicación, transmitiendo información, contando sobre el progreso, el efecto por supuesto será positivo.

C. Todo lo anterior mencionado por mis colegas tiene su razón de ser, pero yo por mi lado lo veo como un extra que no es necesario. Me explico, claro que sería bueno saber en qué están trabajando mis colegas de otros departamentos en este momento, pero si su trabajo no tiene un efecto directo sobre el mío, tal vez sea irrelevante conocerlo.

D. Una buena comunicación motiva. Llevarse bien con su jefe o el jefe con sus subalternos motiva, claro que sí. Si uno viene a trabajar con buena disposición sabiendo que va a relacionarse con personas que uno conoce y aprecia, incluso admira, eso va a tener una muy buena influencia en las operaciones diarias.

E. A ver. Aquí me encuentro en desacuerdo. Tal vez sea real lo que ha sido planteado, pero es claro que una buena comunicación es la columna de cualquier entidad, por lo menos es la causante del éxito o el fracaso de su clima y cultura organizacional.

F. Si me mantengo informado, trabajo informado. Y si trabajo informado, mi trabajo va a ir dirigido en el camino correcto. Nunca está de más comunicarse entre departamentos. Sobre todo es importante comunicarse dentro de cada departamento para supervisar el éxito de los objetivos de mis colegas. En la ANH se puede trabajar mucho en este elemento.

Segunda Categoría: Cultura Organizacional

6. ¿Qué condiciones creen que motivan o desmotivan a sus subalternos?

A. Que motiven creo que cuando reciben incentivos verbales felicitándolos por su buena labor o tal vez cuando se realizan eventos corporativos para crear un ambiente amigable. Creo que los desmotiva de alguna manera la falta de comunicación.

B. La desmotivación más grande es la inestabilidad o la inseguridad con la cual manejan su diario vivir, ya que no saben en que momento puede suceder algo que ponga en riesgo su puesto y su trabajo. Todos se motivan si existen buenas relaciones con sus jefes y colegas, porque así venir a trabajar es venir a trabajar pero entre amigos, o en lo menos, entre equipo.

C. Pienso que no hay razón para estar desmotivados. A todos nos debe motivar venir a trabajar todos los días con una entidad con la cual nos sentimos comprometidos.

D. En mi experiencia, en nuestro departamento, la motivación más grande es sentirse importantes para la empresa, saber que a todos se les aprecia y se les agradece su colaboración. Así como que desmotive...muy poco.. pero quizás tener una mala relación con los jefes, eso es incómodo.

E. A todos nos motiva pensar que tenemos posibilidades de ascenso dentro de la entidad, de escalar y llegar a lo más alto. Nos desmotiva que en vez de nombrar presidentes internos, traigan

personas que a veces ni saben de la industria, o que en vez de ascender personas a más altos cargos, saquen a unos para traer unos nuevos.

F. Considero que lo que más motiva es un incentivo económico, un bono navideño, o un ascenso por lograr un buen trabajo, lo cual muy poco sucede. Lo que desmotiva a todos los colaboradores de la empresa es la falta de información, no se comunica todo a todos lo cual puede causar estrés o por otro lado, puede hacer que no todos se sientan apreciados.

7. ¿Cómo describirían el ambiente de trabajo dentro de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

A. Yo he trabajado aquí por cinco años. Antes estuve en una empresa privada por seis. Si los comparo, puedo decir que el ambiente de trabajo aquí es más relajado, pero no me refiero a relajado en un buen sentido como tranquilo, sino más bien como un sentimiento de dejadez. Cada quien hace lo que le corresponda, y las relaciones no van más de ahí.

B. Hay muchos colaboradores que tienen más tiempo o antigüedad trabajando aquí, otros llevan meses, otros vienen y van y duran muy poco y así. Por esto se crean grupos que no se relacionan entre sí porque no ven la necesidad, pero crean distancia entre los colaboradores inconscientemente. Las relaciones, generalmente, se mantienen muy profesionales.

C. Creo que es un muy buen ambiente de trabajo. Tranquilo, con todas las comodidades y personas que trabajan duro por un objetivo colectivo.

D. Depende de la administración del momento. Actualmente, pienso que es un ambiente tenso y cerrado. No todos tenemos libertad de opinión ni oportunidades para expresar nuestras ideas.

Anteriormente la cosa era mas tranquila, podíamos acercarnos al presidente y hablar con franqueza.

E. Como en cualquier entidad, hay características buenas y malas. Es un ambiente poco particular. Cada quien se preocupa por su bienestar personal y por el de su departamento, pero no se mantienen relaciones entre colaboradores a menos de que sea una excepción o de que sea absolutamente necesario.

F. Depende de cómo sea el estilo de gobierno. Yo por mi parte tengo buenos amigos en la entidad, pero como ya alguien dijo, antes me sentía con más libertad alrededor de la entidad, ahora se siente un ambiente más frio y tradicional.

8. ¿Cómo cambia el ambiente de trabajo cuando se presentan cambios en la dirección administrativa?

A. Es completamente diferente cada vez. Yo he estado con la ANH desde su fundación y puedo decir de primera mano, que cada presidente trae consigo su estilo y sus tradiciones. Dependiendo de cada uno cambia el ambiente de trabajo.

B. Exactamente. Cada presidente, es decir, cada administración trae lo suyo, su propio estilo de gobierno. Ahora mismo el presidente no es del completo agrado de toda la entidad. Es una persona que no inspira confianza sino que más bien intimida. Antes, todos manteníamos buena relación con el presidente. Se hacían bastantes reuniones de planta incluso.

C. A cada presidente se le otorga la libertad de dirigir la empresa como le parezca conveniente. Cada uno trae consigo la carga de sus puestos y trabajos anteriores y tal vez las costumbres de su

última empresa de trabajo. Creo que todos tratan de hacer lo que crean que es mejor para la ANH pero en el caso actual, el modelo de administración del presidente es muy arcaico.

D. Ahora mismo mas que arcaico es supremamente jerárquico. Todo se da de manera descendiente y no hay puertas abiertas para dirigirnos a él y comentarle ideas, opiniones o progresos. Todo se tiene que hacer mediante correos o citas. Los últimos dos presidentes mantenían un estilo totalmente opuesto. Creían en el potencial de las personas y los empoderaban para que se expresaran libremente.

E. Si exacto, pues lo que todos han dicho. Cada presidente nuevo viene con un nuevo pensamiento para las operaciones de la ANH y nosotros tenemos que atenernos a eso, nos guste o no.

F. El ambiente de trabajo cambia radicalmente porque cada vez que llega un nuevo presidente, muchos sienten miedo y la incertidumbre es latente en cada persona. Nunca sabemos como va a manejar las operaciones diarias el nuevo administrador.

9. ¿Cómo incluyen la misión y visión de la Agencia Nacional de Hidrocarburos en los proyectos y labores que realizan?

A. La misión y la visión están muy claras. Creo que son inculcadas en la inducción de cualquier colaborador en cualquier cargo en la ANH.

B. Los valores de la organización son la base de todas las acciones que se llevan a cabo. Se incluyen porque en cada objetivo y proyecto que realizamos se tienen en cuenta. La ANH es la administradora del recurso petrolero en Colombia y su misión como entidad reguladora se mantiene constante.

C. La misión y visión de la ANH se mantienen constantes a través de todos los cambios, eso es lo más importante para resaltar. Siempre está presente en las acciones del diario vivir en la oficina para los colaboradores.

D. La misión y la visión buscan siempre el bienestar de la entidad. Eso mismo queremos todos los que trabajamos aquí. Hay un sentido de pertenencia en cada uno de nosotros para con la ANH y por eso siempre buscamos trabajar en pro de ella.

E. La misión y la visión son entes intangibles que están impresos en el cerebro de todo aquel que colabora en la ANH. Aunque no pensemos en eso diariamente, inconscientemente lo aplicamos.

F. Desde que uno se vincula con la entidad, los valores de la ANH son mencionados y recordados constantemente para que todos lo apliquen en sus acciones, proyectos y en el cumplimiento de objetivos.

10. ¿Cómo describiría usted la relación que maneja con sus colegas?

A. Muy buena. Todos los aquí presentes nos conocemos y como manejamos los diferentes departamentos, nos reunimos periódicamente.

B. Es una relación profesional basada en el respeto y la responsabilidad. Sabemos que todos tenemos la responsabilidad de cumplir ciertos objetivos y terminar los proyectos planeados y nos concentramos en que eso suceda más que en mantener relaciones de amistad.

C. Excelente. Dentro de mi departamento todos nos conocemos y llevamos bien. Cooperamos en todo lo posible para que todos seamos exitosos en nuestros objetivos. Incluso celebramos los cumpleaños y las fechas especiales de la vida de cada uno.

D. Son relaciones profesionales pero que se convierten en amistad y en compañerismo con el paso del tiempo. Creo que es muy importante mantener relaciones saludables para que el trabajo se desarrolle armónicamente y los objetivos se cumplan a cabalidad.

E. Considero que son estrictamente profesionales, con la excepción de días especiales como eventos corporativos, celebraciones de cumpleaños etc.

F. Estrictamente profesional pero con un enfoque direccionado al trabajo en equipo.

Tercera Categoría: Cambio Organizacional/Resistencia al Cambio

11. ¿Cómo se sienten cuando se presentan cambios inesperados en la dirección administrativa de la Agencia Nacional de Hidrocarburos?

A. Yo he pasado por tantos cambios que ya no dejo que me molesten personalmente. Pero la generalidad, y en mi experiencia, se siente mucha angustia. Uno no sabe que va a pasar ni entiende por qué están cambiando algo que aparenta estar bien.

B. Cuando hay cambios, siempre existe el riesgo de que sea un cambio para bien o un cambio para mal, entonces eso genera un sentimiento inminente de incertidumbre en todos los colaboradores.

C. Muchas personas lo toman tranquilamente, es decir, los asumen como algo normal del día a día. Pero no es el caso de la mayoría. Yo diría que el sentimiento compartido general es el miedo. Nadie sabe si lo que viene va a cambiar el ritmo de las cosas, o si su puesto seguirá intacto.

D. Angustia definitivamente. Incluso impotencia porque no podemos hacer nada al respecto y a veces ni siquiera somos informados sobre los cambios que han planeado. Pero todo es cuestión de acostumbrarse.

E. Desesperación quizás? Como una angustia de pensar que está pasando otra vez, y cada vez los cambios son más acelerados.

F. Miedo y estrés son los sentimientos que imperan. Y cómo no, nadie conoce que depara el futuro y la incertidumbre lo lleva a uno a pensar en los peores escenarios posibles.

12. ¿Se sienten involucrados en la toma de decisiones previa y posterior a cambios en la entidad?

A. Eso depende de muchos factores. Yo soy una de las colaboradoras con más larga trayectoria en la ANH, y por eso, siento yo, que mi opinión es tenida en cuenta y mis opiniones son escuchadas.

B. También depende de la administración del momento. Actualmente, pienso que no se nos tiene en cuenta las opiniones porque el presidente es una persona muy cerrada, muy aferrada a sus creencias y tradiciones.

C. Generalmente no. Cada departamento se encarga de la toma de decisiones que le corresponde pero lo que se refiere a la universalidad de la ANH, las decisiones del presidente son suyas y ya. Es muy jerárquico. No hay puertas abiertas hacia el empoderamiento para la expresión y opinión de cada colaborador.

D. Actualmente no. Creo que en cuestiones generales solo se nos informa lo que se decidió hacer, más no se nos consulta previo a aplicar los cambios o decisiones.

E. Hay muchas personas que creo que si son tenidas en cuenta por su experiencia, pero la gran mayoría no. Las decisiones tomadas por la junta directiva y por el presidente son transmitidas de manera descendente a todos los colaboradores y así lo acatamos como una orden más.

F. Anteriormente si podíamos expresarnos más. Las cosas han cambiado, y estamos en un momento de crisis en el mercado, por lo cual pienso que los directivos tienen muchos problemas que solucionar y tal vez no tienen tiempo para tener en cuenta las opiniones de cientos de personas.

Cierre y Agradecimiento: Señoras y señores, muchísimas gracias por su tiempo, su colaboración y honestidad. Hasta luego y que tengan un excelente día. Cualquier duda o pregunta que puedan tener quedo a su entera disposición.

