

	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad	

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): CARMEN ZURELLY APELLIDOS: PARADA ORTIZ

NOMBRE(S): CHRISTIAN ALBERTO APELLIDOS: DE ABREU DUARTE

NOMBR(S): KEREN APELLIDOS: VIVAS GARCÍA

FACULTAD: FACULTAD DE EDUCACIÓN ARTES Y HUMANIDADES

PLAN DE ESTUDIOS: COMUNICACIÓN SOCIAL

DIRECTOR(ES) PROFESOR

NOMBRE(S): ANDRÉS ALEJANDRO APELLIDOS: VARGAS RUBIO

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE LA ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19

El presente trabajo de grado nace por la necesidad de saber cómo operó la comunicación interna en las entidades públicas durante la emergencia sanitaria por covid-19, en el caso específico del Departamento Administrativo de Planeación Municipal de la Alcaldía de Cúcuta, Norte de Santander. Se centró especial atención en analizar e identificar cuáles pudieron ser las posibles falencias y aciertos de la comunicación interna con respecto a los procesos que se llevaron a cabo para la implementación y desarrollo del teletrabajo en entidades públicas. De igual manera, el proyecto tuvo una medición cualitativa con enfoque descriptivo, haciéndose de métodos de investigación como la etnografía y la etnografía organizacional, siendo aplicados a los 152 miembros del departamento de forma aleatoria por medio de encuestas, entrevistas semi-estructuradas, mediciones de escala de Likert y grupos focales.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, TELETRABAJO, COMUNICACIÓN INTERNA, PANDEMIA, ENTIDAD PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 251 **PLANOS:** 0 **ILUSTRACIONES:** 45 **CD ROOM:**

PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE LA ALCALDÍA
DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL
TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19

DE ABREU DUARTE CHRISTIAN ALBERTO

PARADA ORTIZ CARMEN ZURELLY

VIVAS GARCÍA KEREN

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE LA ALCALDÍA
DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL
TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19

DE ABREU DUARTE CHRISTIAN ALBERTO
PARADA ORTIZ CARMEN ZURELLY
VIVAS GARCÍA KEREN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
COMUNICADORES SOCIALES
ANDRÉS ALEJANDRO VARGAS RUBIO
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

*ACTA DE SUSTENTACION DE UN PROYECTO DE EXTENSIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO COMUNICACION SOCIAL*

FECHA: San José de Cúcuta, 2 de Mayo de 2022

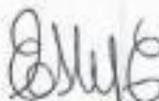
HORA: 15:00 horas

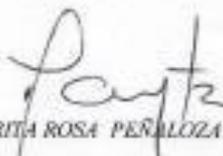
LUGAR: Sala de Imagen Segundo piso Edificio de Comunicación Social

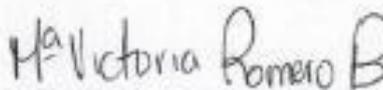
Título del trabajo de grado: "PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE LA ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19"

Director (a) *ANDRES ALEJANDRO VARGAS RUBIO*
Comunicador Social - Periodista
Mg. En Educación y Desarrollo

<i>NOMBRE DEL ESTUDIANTE</i>	<i>CÓDIGO</i>	<i>CALIFICACION</i>	<i>A.M.L</i>
<i>CARMEN ZURELLY PARADA ORTIZ</i>	<i>1331011</i>	<i>4.2</i>	<i>APROBADA</i>
<i>KEREN VIVAS GARCIA</i>	<i>1331014</i>	<i>4.2</i>	<i>APROBADA</i>
<i>CHRISTIAN ALBERTO DE ABREU DUARTE</i>	<i>1331005</i>	<i>4.2</i>	<i>APROBADA</i>


ERIKA ALEJANDRA MALDONADO ESTEVEZ


MARGARITA ROSA PEÑALOZA DURAN


MARIA VICTORIA ROMERO BARRAZA


MARGARITA ROSA PEÑALOZA DURAN
Coordinador Comité Curricular
Plan de Estudio Comunicación Social

A mi madre, quien con el brillo de sus ojos, hace que cada paso hacia la grandeza valga la vida. A ella, por su singular amor, fiel compañía, y admirable paciencia.

A mis hermanos, mi viento y mi mar, mi alfa y mi omega.

A Lucrecia, Princesa y Lola, pedacitos de amor.

Zurelly Ortiz.

A mis padres, quienes vivieron este proceso a mi lado, a mi apreciada Canela, la cual me acompañó cada noche de desvelo, y a mi país Venezuela, lugar que me vio crecer y permanece inmutable en mis recuerdos.

Keren Vivas García.

Para mí madre, a quien amo y admiro por su incansable esfuerzo y sacrificio en hacer de mí un ser con las capacidades de materializar sus más profundos deseos e incluso aquello que le es imposible soñar.

Para aquellos que en silencio sufren mis batallas y gozan mis victorias con más pasión de la que yo mismo podría llegar a sentir.

Christian De Abreu

Agradecimientos

En virtud de este proyecto de grado, fue posible ahondar en temas referentes a la comunicación desempeñada dentro del ámbito organizacional. De igual forma, es preciso mencionar el grandioso valor que otorga la universidad pública, sus oportunidades de crecimiento humano y profesional, conjunto a la academia de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander, pues permitió la apertura de un espacio seguro para el aprendizaje académico.

Durante la realización de este trabajo establecido como requisito para el pregrado en el programa de Comunicación Social, se contó con la valiosa guía y acompañamiento del maestro Andrés Alejandro Vargas Rubio, quien de forma dedicada brindó sus conocimientos en lo respectivo al área de la comunicación dentro de la organización y la investigación.

Asimismo, se contó con el acompañamiento de los docentes del programa de comunicación Social durante todo el trayecto académico, aportando conocimiento y experiencia necesaria para complementar a los próximos profesionales.

De igual manera, es importante resaltar la colaboración y acompañamiento que se tuvo por parte del señor Edgar para obtener la información necesaria y establecer conexión con los trabajadores del DAPM, lo cual permitió lograr la fundamentación y finalización del presente proyecto.

Tabla de contenido

Introducción	12
1. Descripción del problema	14
1.1 Título	14
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Formulación del Problema	20
1.4 Justificación	20
1.5 Objetivos	24
1.5.1 Objetivo General	24
1.5.2 Objetivos Específicos	24
2. Marco referencial	26
2.1 Antecedentes	26
2.1.1 Antecedentes Internacionales	26
2.1.2 Antecedentes Nacionales	31
2.1.3 Antecedentes Regionales	38
2.2 Marco Teórico	43

2.2.1	Comunicación	43
2.2.1.1	Comunicación	43
2.2.1.2	Diversidad semántica en la comunicación y las organizaciones	45
2.2.1.3	Comunicación interna	48
2.2.1.3.1	Redes, Flujos y Canales	49
2.2.1.3.2	Públicos dentro de la organización	53
2.2.1.3.2.1	Públicos internos	54
2.2.1.4	Comunicación Pública en las organizaciones del Estado	55
2.2.2	Estrategias comunicativas	57
2.2.2.1	Estrategia	57
2.2.3	Trabajo	59
2.2.3.1	Trabajo	59
2.2.3.2	Teletrabajo	61
2.2.3.3	Trabajo virtual	63
2.2.3.4	Trabajo remoto	65
2.2.3.5	Trabajo a domicilio	66
2.2.3.6	Trabajo apoyado a través de las TIC	67
2.2.3.7	Empresa virtual	69

2.3	Marco Contextual	70
2.3.1	Organigrama del DAPM	71
3.	Diseño metodológico	72
3.1	Método y metodología	72
3.2	Universo y muestra	74
3.3	Fuentes y procedimientos para la recolección de la información	75
3.4	Fuentes y procedimientos para el procesamiento e interpretación de la información	79
4.	Análisis de resultados	96
4.1	Encuesta	96
4.2	Entrevista semi-estructurada	125
4.3	Escala Tipo Likert	137
4.4	Grupo focal	158
5.	Conclusiones	172
5.1	Características y condiciones del teletrabajo en los públicos internos	172
5.2	Acciones de Comunicación Interna empleadas en el DAPM durante la emergenciasanitaria	176
5.3	Valoración de los trabajadores sobre la efectividad de las acciones de comunicación interna durante el teletrabajo	177

Acciones de Comunicación interna, teletrabajo y pandemia	181
Referencias Bibliográficas	185
Anexos	195

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Organigrama del Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM)	71
Gráfico 2. Edad de miembros encuestados del DAPM	96
Gráfico 3. Estrato socioeconómico de los miembros encuestados del DAPM	97
Gráfico 4. Tipo de contrato o vinculación	98
Gráfico 5. Nivel de responsabilidad	99
Gráfico 6. Área de trabajo a la que pertenece	100
Gráfico 7. Último nivel de formación titulado	101
Gráfico 8. ¿Conocía antes del confinamiento físico obligatorio, las plataformas virtuales para el teletrabajo?	102
Gráfico 9. En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, describa cuáles	103
Gráfico 10. En caso de que su respuesta sea negativa ¿Recibió formación/capacitación en herramientas o plataformas que permitieran realizar sus funciones a través del teletrabajo?	104
Gráfico 11. Al momento de iniciar el teletrabajo, usted contaba con las siguientes herramientas en su domicilio	105
Gráfico 12. Al momento de iniciar el teletrabajo, usted contaba con las siguientes herramientas en su domicilio con conexión a internet	106

Gráfico 13. En caso de haber marcado “sí” en conexión a internet en la pregunta anterior,	107
Gráfico 14. ¿Qué modificaciones hizo sobre la banda ancha que tenía?	108
Gráfico 15. ¿Contaba usted con el espacio propicio en su hogar para ejercer el teletrabajo?	109
Gráfico 16. ¿Se vieron afectados los horarios de trabajo por el cambio de modalidad laboral?	110
Gráfico 17. ¿Hubo algún cambio en la carga laboral a partir de la implementación del teletrabajo?	111
Gráfico 18. ¿Las instrucciones de sus superiores durante la implementación del teletrabajo pudieron ser entendidas fácilmente?	112
Gráfico 19. ¿Conocía los canales de comunicación para resolver los incidentes que se presentaron?	113
Gráfico 20. ¿Usted contó con la socialización de un plan estratégico de comunicación previsto para ser implementado durante el teletrabajo en la emergencia sanitaria?	114
Gráfico 21. ¿Cómo fue la relación laboral entre sus compañeros y su jefe durante la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria?	115
Gráfico 22. ¿Cuáles fueron los canales de comunicación que más utilizó la entidad y sus trabajadores?	116
Gráfico 23. ¿La implementación del teletrabajo le permitió planificar su tiempo de trabajo y	

descanso durante la emergencia sanitaria?	117
Gráfico 24. Edad de los miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert	138
Gráfico 25. Estrato socioeconómico miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert	138
Gráfico 26. Tipo de contrato miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert	139
Gráfico 27. Nivel de responsabilidad miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert	140
Gráfico 28. Área de trabajo a la que pertenecen miembros del DAPM participantes en escala tipo Likert	140
Gráfico 29. Último nivel de formación titulado de miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert	141
Gráfico 30. Considera que los procesos de comunicación organizacional son importantes para el logro de los objetivos de la entidad	142
Gráfico 31. Considera que los procesos de comunicación le permiten tener información oportuna y pertinente para la realización de su trabajo	143
Gráfico 32. Considera que es importante que haya un responsable de los procesos de comunicación en su empresa	144
Gráfico 33. Durante la emergencia sanitaria fue determinante la información de la oficina de Comunicación y Prensa para cualquier modificación sobre la labor que realizaba	145

Gráfico 34. . La oficina de Comunicación y Prensa tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación	146
Gráfico 35. Existen medios de comunicación institucionales que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad	147
Gráfico 36. Durante la emergencia sanitaria, el liderazgo ejercido en su área permitió un aprendizaje pertinente y oportuno de nuevas herramientas para desarrollar su labor	148
Gráfico 37. Durante la emergencia sanitaria, pudo aclarar dudas con su jefe directo sobre las herramientas, procedimientos o nuevas formas de hacer su trabajo de manera adecuada	149
Gráfico 38. Durante la emergencia sanitaria, el liderazgo en su área de trabajo le permitió adaptarse más rápidamente y mejor al trabajo no presencial	150
Gráfico 39. Considera que desempeñó sus labores de forma adecuada mientras trabajó a través de esta modalidad durante la emergencia sanitaria	151
Gráfico 40. La gestión de Comunicación desde la Alcaldía permitió una migración- transición al teletrabajo a partir de la información sobre las herramientas y espacios de formación	152
Gráfico 41. Durante la transición al teletrabajo tuvo conocimiento de las modificaciones de los procedimientos y herramientas necesarias para hacer su labor a través de los canales de información que la Secretaría de Comunicación y Prensa destinó para ello	153
Gráfico 42. Durante la transición al teletrabajo tuvo capacitación especializada para poder	

emplear herramientas para el desarrollo de su labor, informada a través de comunicaciones formales	154
Gráfico 43. El equipo de trabajo fue pieza fundamental para la transición al teletrabajo durante la emergencia sanitaria	155
Gráfico 44. Durante la transición al teletrabajo hubo mejor clima de trabajo entre los compañeros que permitió aprender otras formas de trabajo a partir de nuevas herramientas	156
Gráfico 45. Existen espacios formales para la conversación entre los miembros del DAPM para promover y mejorar el trabajo en equipo	157

Lista de Tablas

Tabla 1. Tipos de flujos	51
Tabla 2. Ítems e instrumentos	80
Tabla 3. Categorización de respuestas abiertas en encuesta	119
Tabla 4. Categorización de respuestas entrevista semi-estructurada	125
Tabla 5. Coincidencias en las respuestas de los entrevistados.	131
Tabla 6. Caracterización de respuestas grupo focal	158

Resumen

El presente trabajo de grado nace por la necesidad de saber cómo operó la comunicación interna en las entidades públicas durante la emergencia sanitaria por covid-19, en el caso específico del Departamento Administrativo de Planeación Municipal de la Alcaldía de Cúcuta, Norte de Santander. Se centró especial atención en analizar e identificar cuáles pudieron ser las posibles falencias y aciertos de la comunicación interna con respecto a los procesos que se llevaron a cabo para la implementación y desarrollo del teletrabajo en entidades públicas.

De igual manera, el proyecto tuvo una medición cualitativa con enfoque descriptivo, haciendo uso de métodos de investigación como la etnografía y la etnografía organizacional, siendo aplicados a los 152 miembros del departamento de forma aleatoria por medio de encuestas, entrevistas semi-estructuradas, mediciones de escala de Likert y grupos focales.

Por medio de este trabajo investigativo, se deja un antecedente sobre el funcionamiento de la comunicación interna en entidades públicas durante periodos de emergencia haciendo uso de la modalidad del teletrabajo, en donde primó el factor de la improvisación.

Introducción

La transformación de la dinámica laboral en las organizaciones a causa del virus COVID-19 fue protagonista tanto en Colombia, como en el mundo a partir del 2020. Múltiples sectores productivos se han venido adaptando a las nuevas maneras de trabajo, sabiendo que la situación de pandemia puede prolongarse por un tiempo significativo. Adicionalmente, esta modalidad de trabajo podría llegar a establecerse como la manera dominante para organizar las dinámicas del mercado laboral, teniendo en cuenta las condiciones y limitaciones que una pandemia implica (Noticias ONU, 2020).

Por otra parte, en países como Colombia, el manejo de la emergencia sanitaria produjo que, en mayor medida las empresas, organizaciones y entidades públicas tuvieran que reestructurar sus planificaciones anuales establecidas y repensar cómo llevar a cabo procesos porque no contaban con una planificación para operar por fuera de sus espacios físicos. A su vez, esta situación dio lugar a la improvisación por la urgente necesidad de mantenerse en funcionamiento continuo. Es así, como se comienza con el uso exclusivo del teletrabajo para continuar la gestión de sus funciones, sin embargo, es pertinente aportar que esta forma de trabajo podría ocasionar dificultades debido al proceso de adaptación que implica. En consecuencia, la comunicación interna adquiere gran relevancia, debido a que en ella recae la responsabilidad de establecer las conexiones y el flujo de mensajes e información entre los miembros de las distintas organizaciones.

Es por esta razón que se centra especial atención en analizar e identificar cuáles podrían ser las posibles falencias y aciertos de la comunicación interna con respecto a los procesos

que se llevaron a cabo para la implementación y desarrollo del teletrabajo en entidades públicas en pleno marco de la pandemia por COVID-19.

De igual manera, es pertinente entablar una claridad frente a los conceptos que abarca la comunicación interna y el teletrabajo, con el propósito de comprender y llegar a una mirada general de los procesos y acciones que se gestionan durante la contingencia laboral desde el hogar.

1. Descripción del problema

1.1 Título

PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE LA ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19

1.2 Planteamiento del Problema

En el Departamento Administrativo de Planeación Municipal - a partir de ahora se mencionará como DAPM- de la Alcaldía de San José de Cúcuta, al igual que otras organizaciones de carácter público y privado, se ha forzado la transición hacia la modalidad del teletrabajo como directriz del Gobierno Nacional durante la declaratoria de emergencia sanitaria mediante el Decreto No. 457 del 22 de marzo de 2020 luego de que se confirmaran los casos de COVID-19 en el país. Dicho decreto obliga la traslación de modalidad en la entidad pública en concordancia a lo expuesto en este, estableciendo la orden de aislamiento en la nación, según lo plasmado en el artículo 2, que dicta “Ordenar a los gobernadores y alcaldes para que en el marco de sus competencias constitucionales y legales, adopten las instrucciones, actos y órdenes necesarias para la debida ejecución de la medida de aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas habitantes de la República de Colombia”. (Ministerio del Interior, 2020, p.7).

Debido a que el aislamiento preventivo es una directriz establecida con el objetivo de controlar y manejar la proliferación del virus desde los municipios y departamentos, esta transfiguró en parte las funciones y obligaciones de los servidores públicos y de empresas privadas al ámbito netamente virtual. Es así, como las responsabilidades definidas en algunas oficinas públicas, por la Alcaldía Municipal de San José de Cúcuta en el 2010 pasaron de ejecutarse de forma presencial, a un sistema laboral basado en la mediación por TIC, entendiendo que, entre las funciones, se encuentra la Oficina de Control Interno de Gestión del DAPM, la cual se encarga de liderar el funcionamiento y efectividad del Sistema de Control Interno de Municipio de San José de Cúcuta, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y conseguir los objetivos en marco de legalidad vigente. Además, se gestiona el asesoramiento y apoyo en la formulación de soluciones para los problemas y necesidades existentes, siendo tareas fundamentales para garantizar eficacia dentro de los procesos y desarrollo de las actividades en la alcaldía; así como también, velar por el cumplimiento de las normativas y administrar el manejo de los bienes y recursos de la entidad.

Por otra parte, también se destaca la importancia de la Oficina de Tecnologías de la Información y la Comunicación en el desarrollo del trabajo en la virtualidad, debido a que se encarga de asesorar al Despacho del Alcalde y sus directivos en lo relacionado a la utilización de las TIC. de tal modo que se contribuya al desarrollo socio-económico educativo del Municipio. (Alcaldía Municipal de San José de Cúcuta, 2010, p.18.). Esta oficina adquiere un papel fundamental en razón del marco de la pandemia por COVID-19, puesto que, parte de sus funciones esenciales son el trazado y aplicación de políticas públicas para incentivar el correcto uso de las TIC, incluyendo el planteamiento de programas y proyectos relacionados. De igual manera, se crean e implementan estrategias tecnológicas para promover

oportunidades igualitarias frente al acceso de estas herramientas, con el propósito de mejorar aspectos a nivel educativo, cultural, de recreación, seguridad e inclusive de vivienda.

Es por esto, que se convierte en elemento de particular atención el manejo de estrategias que envuelvan la tecnología y la comunicación, debido a que es la forma en cómo se llevan a cabo las actividades, procesos y tareas en una situación de pandemia y aislamiento, no solo desde las entidades públicas, sino a nivel general de las organizaciones, ciertamente con la meta de proteger la vida y salud de sus respectivos trabajadores.

Como la gran mayoría de empresas y organizaciones, previo a la existencia del COVID - 19, el DAPM contaba con rutinas laborales tradicionales, basadas en la presencialidad, mediante la cual cumplía sus funciones primordiales durante el año sin un presunto interés por trasladar el trabajo al entorno de las TIC de manera absoluta. Por ello, se desprende la necesidad de una correcta planificación sobre métodos viables y factibles en la ejecución de las labores organizacionales regulares hacia la realización de estas por fuera de sus oficinas. A raíz de esto, emergen acciones programadas dentro de las actividades empleadas en el escenario laboral.

Ahora bien, también se trae a acotación la ley 443 de 1998, sancionada por Presidencia de la República. estableciendo que el “ARTÍCULO 1º. Campo de Aplicación. El presente Decreto - Ley se aplica a los empleados del Estado que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998

PARÁGRAFO. En caso de vacíos respecto a la capacitación y a los estímulos en las normas que regulan las carreras especiales a las cuales se refiere la Constitución Política, o en las normas que regulan los sistemas específicos de carrera de que trata el artículo 4 de la Ley 443 de 1998, serán aplicadas las disposiciones contenidas en el presente Decreto - Ley y demás normas que lo reglamenten y complementen”. (Presidencia de la República. 1998, p.1).

Por otro lado, también es importante mencionar la Ley 2088 de 2021, aprobada por el Congreso de la República, por la cual se regula el trabajo desde el hogar, estableciendo que

“ La presente ley tiene por objeto regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral”. (Congreso de la República, 2021, p.1)

Esto quiere decir que en la presentación de circunstancias como por ejemplo la pandemia por COVID-19, se considera la modalidad de trabajo desde casa para los trabajadores sin que este sufra cambios en las prestaciones o funciones a desempeñar acordadas desde el momento de su contratación.

Siguiendo este orden de ideas, la Ley 2088 también establece un punto clave para trabajadores ejerciendo el teletrabajo, tratándose de los implementos requeridos para llevar a cabo sus labores, fijando que el trabajador puede hacer uso de implementos propios, pero en caso de no contar con ellos, “el empleador suministrará los equipos, sistemas de información, software o materiales necesarios para el desarrollo de la función o labor contratada” (Congreso de la República, 2021, p.3), aunado a esto, se hace énfasis en la realización de las capacitaciones pertinentes para evitar limitaciones en el desempeño del trabajador que se encuentre en la modalidad de trabajo en casa.

En este sentido, es necesario mencionar que, pese a que dicha normativa precisa una modalidad laboral establecida como trabajo desde casa o remoto, dentro del DAPM, objeto de estudio de la investigación, se estableció formalmente el uso del término “teletrabajo” desde el inicio de actividades virtuales por razón de la pandemia.

No obstante, la visibilización de estas normativas comprende una ventaja para los miembros de dichas entidades públicas, pues teniendo en consideración el marco de la

pandemia, los trabajadores requieren de la capacitación necesaria respecto a cómo desempeñar su trabajo en las distintas dependencias con el propósito de llevar a cabalidad con éxito sus obligaciones desde la distancia y virtualidad.

De la misma manera, la ley abarca puntos relevantes como la coordinación, refiriéndose a la respectiva asignación de tareas y actividades al trabajador por parte de su empleador; y el aspecto de la desconexión laboral, entendiendo que se basa en el tiempo de descanso del trabajador con el propósito de conciliar su vida personal.

Ahora bien, acorde con los puntos mencionados en el párrafo anterior, sería propicio tener en cuenta que la virtualidad pudo haber surtido una posible desorganización o caos debido a la falta de experiencia en el manejo de crisis ocasionada por una pandemia en el ámbito tanto laboral como personal. Sin embargo, también se presenta como una oportunidad para reformar cambios beneficiosos, con los cuales se pueden iniciar revoluciones laborales y mejoras a nivel de ineficiencia productiva que acaece dentro de una modalidad presencial y asimismo, de procesos ya existentes. De esta manera, la optimización de procesos desde la comunicación llega a ocupar un espacio significativo en las características del teletrabajo como por ejemplo la inmediatez, reestructurando las dinámicas de esta modalidad virtual para aprovechar al máximo las ventajas que este ofrece.

Según Villadiego (2020) el MinTIC tenía en su registro existente 122.000 teletrabajadores existentes antes de la pandemia por COVID-19. Cabe resaltar que esto era una modalidad empleada por conjuntos corporativos con mayor desarrollo para brindar más ventajas a sus miembros. A partir del 24 de marzo de 2020, esta cifra se elevó rápidamente a millones y durante el aislamiento requerido se posiciona como la forma de trabajo más popular.

Es posible, que, ante la emergencia sanitaria y la migración a otras modalidades de trabajo, hayan surgido dificultades de adaptación en referentes a la interacción entre el empleado y las organizaciones en la virtualidad. Por ende, puede haber nacido la necesidad

de identificar aquellas transformaciones que podrían incidir en la comunicación interna de dicha oficina.

Es necesario mencionar que el teletrabajo es una modalidad de trabajo aplicada en la organización desde su particular característica al momento de cumplir parámetros de aislamiento mediante la realización de labores desde el hogar y no la oficina, lo que posibilita cumplir con sus objetivos a pesar de no tener el factor de la presencialidad.

Esta situación, ha hecho que muchos trabajadores tengan que adaptarse rápidamente a entornos digitales, con altas probabilidades de no haber recibido una capacitación previa. Lo que, a su vez, puede ocasionar un desconocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas o plataformas para el desempeño de sus obligaciones laborales. Ante dicha circunstancia, podría existir una carencia de comunicación efectiva destinada a los teletrabajadores.

Por ello, se resalta la pertinencia y responsabilidad que corresponde a los departamentos de comunicación dentro de las organizaciones, las cuales tienen la capacidad de gestionar e implementar procesos y estrategias de comunicación interna y externa que surtan efecto y faciliten la ejecución de labores por parte de los empleados que llevan a cabo el teletrabajo.

En otros aspectos, según el diario nacional El Tiempo, en un estudio de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y el Ministerio del Trabajo, aplicado a 8.670 trabajadores de 277 empresas, se evidenció que, sí existe un aumento en el trabajo mediado por TIC, pues “el 57 por ciento de los encuestados aseguraron que sus jornadas laborales se habían incrementado, y trabajaban más de las 8 horas diarias.” (El Tiempo, 2020).

Por otra parte, es posible que las jornadas laborales se hayan visto extendidas a horarios fuera de los acordados, lo que podría provocar un cansancio general en el personal y por ende un rendimiento no tan eficaz como se espera.

Por todo esto, se ha fijado la necesidad de analizar las problemáticas que surgen en la comunicación interna del DAPM a partir de la implementación del teletrabajo, mediante la

realización de un estudio, el cual, posteriormente servirá como base para la construcción de propuestas de mejora en los procesos comunicativos internos de la dependencia. Es pertinente resaltar que la modalidad virtual brinda ventajas como el uso de herramientas digitales en la organización, cuya ejecución promueve la consolidación del teletrabajo como sistema laboral estable en el medio.

Cabe mencionar que, dentro del marco del proyecto se toma en cuenta la utilización del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa Para Entidades del Estado (MPCOI) y su aplicación mediante la elaboración de instrumentos basados en este modelo con el propósito de alcanzar mayor precisión.

1.3 Formulación del Problema

¿Cuáles han sido los procesos de comunicación interna desarrollados en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander, hacia los trabajadores, que han permitido la implementación y desarrollo del teletrabajo durante la emergencia sanitaria en Colombia?

1.4 Justificación

La motivación que lleva a realizar la presente investigación se centra en la necesidad de visibilizar la importancia de los procesos de comunicación en la gestión del cambio organizacional en momentos de coyunturas como la que atravesó el país y el mundo debido a la pandemia, en este caso específico, en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal con respecto a cómo opera en medio del COVID- 19. Asimismo, se llevó a cabo con el propósito de conocer el funcionamiento de los procesos en las oficinas del Estado y su respuesta ante situaciones no planificadas, además de mejorar y potenciar los conocimientos ligados a la comunicación interna y cómo aplicarla en las organizaciones, siendo estas, el viente que contribuye al nacimiento de las sociedades y construcción de comunidades.

Es fácil percibir que el mundo actual se encuentra en constante innovación y esto permea

al aspecto laboral, pues, debido al COVID-19, las organizaciones y empresas suscitaron la necesidad de modificar sus formas y rutinas de trabajo para mantenerse activos en sus funciones. Mediante este proyecto, se brindan aportes sobre las nuevas formas y prácticas laborales en pandemia, a su vez que deja evidenciar las posibles problemáticas que emergen de las mismas. Por tanto, se logra establecer como un precedente oportuno para el futuro tratamiento de circunstancias similares.

Asimismo, se considera de suma importancia y pertinencia exponer las nuevas formas de trabajo dentro de organizaciones, en este sentido, de orden público, con el objetivo de buscar exteriorizar métodos funcionales que sean de utilidad para otras entidades públicas, tomandocomo ejemplo un caso real. Para esto, la investigación contó con la misión de analizar las situaciones que se han manifestado en el entorno comunicativo del DAPM, por medio de técnicas que posibiliten su estudio de forma efectiva. En este sentido, es importante tener en cuenta lo estipulado por el Departamento Nacional de Planeación (2016), que establece en elcapítulo II, artículo 22 del proyecto de ley sobre planeación departamental y municipal lo siguiente:

“Los organismos municipales de planeación tendrán como objetivo la búsqueda de las condiciones óptimas para el desarrollo ordenado de los municipios, en sus aspectos físico, económico, social y administrativo. Para tal efecto elaborarán planes y programas de desarrollo de acuerdo a las políticasnacionales de desarrollo regional y urbano”

(Departamento Nacional de Planeación, 2016, p.13)

Teniendo en consideración lo citado anteriormente, es pertinente comprender que el DAPM de la Alcaldía de San José de Cúcuta, cumple funciones vitales de atención a la ciudadanía en aspecto de certificados, licencias y permisos referentes a los predios del municipio.

Ahora bien, en este orden de ideas, la realización de este proyecto buscó ofrecer un entendimiento de cómo se transforman las dinámicas de trabajo y de comunicación en las organizaciones, lo que puede posibilitar la adaptación a herramientas de trabajo novedosas como por ejemplo las redes sociales. Sumado a lo anterior, cabe resaltar que el principal público benefactor en el sector interno de la organización, son los trabajadores de dicha

dependencia, pues esto se refleja en el cambio de los actuales modelos laborales implementados para el desenvolvimiento del trabajo en el ámbito digital.

En segunda instancia, la ciudadanía se muestra favorecida con respecto a los servicios ofertados por el departamento de planeación, puesto que la apropiación de nuevas formas de trabajo, empleo de herramientas digitales y adaptación a nuevas rutinas laborales, facilitarían el intercambio de información y atención al público por medio de canales de atención optimizados o renovados, propiciando una mejora en el servicio.

Además de llevar beneficios al lugar donde se realizará el proyecto, esta investigación se visualiza como un aporte importante respecto a perspectivas del teletrabajo en pandemia en una entidad pública, comprendiendo la diversidad de dinámicas y posibles problemáticas que se desprendan de la modalidad virtual aplicada en el trabajo. Es así como se vuelve notoria la necesidad de investigar sobre ello, puesto que, a nivel mundial, se pueden presentar contratiempos en esta modalidad, dependiendo de factores como la cultura, las costumbres y las formas de trabajo en la organización. Asimismo, la generación de nuevo conocimiento referente al entorno organizacional y el papel de la comunicación interna dentro del funcionamiento de este, mostrando cómo afecta, cómo interviene y en qué manera puede actuar como mediador en entornos donde el conflicto ocasiona discordia.

En otro sentido, este proyecto también es una adición al acervo de conocimiento con respecto a la modalidad virtual o teletrabajo, llevando nuevas perspectivas que pueden ser usadas para generar nuevos planes de comunicación que potencien de manera positiva la productividad alcanzada en cuanto a desempeño laboral en pandemia. Al conocer distintas aristas de una problemática que abarcan múltiples sectores laborales, es posible entenderla desde una posición holística, elemento que, a su vez, puede originar nuevas dinámicas aplicables en las organizaciones de distinta índole.

Además, siendo el DAPM el epicentro de la investigación, este obtendrá aportes que serán necesarios para la resolución de situaciones con respecto al funcionamiento de la comunicación interna, sobre los cuales se podrán plantear y ejecutar medidas de mejora, tanto a nivel laboral, como funcional, teniendo en cuenta situaciones que se puedan generar a

futuro.

Cabe destacar que todo se realiza partiendo de una fundamentación teórica, teniendo en cuenta conceptos relevantes y básicos para edificar este proyecto, proporcionando validez y credibilidad durante el proceso de investigación. Asimismo, se posee el acervo documental para la comprensión de premisas, conceptos y definiciones de los términos respectivos, dando una mirada desde la perspectiva de los autores y permitiendo un espacio de interpretación y reflexión mediante un análisis profundo de la temática abordada.

Es así como con este trabajo, futuros investigadores podrán tomarlo de base de apoyo o referente para investigaciones similares y/o a fines, con el propósito de ahondar en la temática alrededor de la comunicación en las organizaciones y su relevancia al momento de llevar a cabo sus procesos de forma armónica.

Por otro lado, para la realización de este proyecto, se cuenta con los recursos necesarios, desde fuentes primarias pertenecientes al DAPM, con las cuales se obtiene información de su funcionamiento interno, funciones, cargos y demás; permisos para ingresar en la entidad y llevar a cabo los procesos pertinentes de investigación; material bibliográfico y documental correspondiente a los conceptos que se manejan en el marco de la comunicación organizacional, teletrabajo y comunicación interna y asesoría profesional brindando orientación mediante la guía para la realización del proyecto. Adicional a esto, concerniente a otros recursos, el tiempo para buscar y efectuar la estructuración investigativa, es idóneo en aras de generar argumentos correctamente formulados. Por último, la disposición por parte de los integrantes del equipo es un factor que promueve motivación en la ejecución.

Por último, según el PEP - Proyecto Educativo del Programa de Comunicación Social en la Universidad Francisco de Paula Santander, el siguiente proyecto se ve enmarcado en la línea de investigación de *comunicación, planificación y gestión*, dentro de la sublínea de comunicación interna y externa, entendiendo que “busca generar investigaciones interdisciplinarias que contribuyan, mediante la construcción y estudios de paradigmas,

nuevas teorías comunicacionales interrelacionadas con otros saberes en temas como: a) planificación y gestión de procesos comunicacionales de entidades públicas y privadas; b) planificación y gestión de procesos comunicacionales en organizaciones e instituciones sociales no gubernamentales, y c) planificación y gestión de procesos comunicacionales en las organizaciones de mercado con carácter comercial y de producción”. (Espinel *et al.*, 2012).

Por tanto, esta investigación se asocia a la temática por su naturaleza vinculada con estudios referentes a comunicación interna en las organizaciones, tratando conceptos fundamentales y definiciones necesarias para su comprensión.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar los procesos de comunicación interna desarrollados en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander, hacia los trabajadores, que han permitido la implementación y desarrollo del teletrabajo durante la emergencia sanitaria en Colombia.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar las condiciones de trabajo de los públicos internos, durante la implementación y desarrollo del teletrabajo.

- Identificar las acciones de comunicación interna empleadas en el DAPM para implementar y desarrollar el teletrabajo con sus públicos internos.
- Valorar por parte de los públicos internos la efectividad de las acciones de comunicación interna ejecutadas durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

En el siguiente apartado se presentarán los antecedentes seleccionados para la fundamentación de esta investigación, los cuales fueron ubicados por medio de bases de datos especializadas como Dialnet, Scielo y repositorios académicos. Estarán organizados de forma geográfica, iniciando con los referentes internacionales, siguiendo los nacionales y por último los antecedentes regionales. De estos, se hará énfasis en los aspectos más destacados de los documentos, teniendo en cuenta el aporte al presente proyecto.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Dentro de esta categoría se encuentran seis antecedentes, comenzando en Europa, donde se localizó en la revista *“Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa”* un artículo resultado de investigación titulado *“El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades”* realizado por Sosa, S., Suárez, H., & Verano, D. (2013) en Las Palmas de Gran Canaria, España, quienes citan a Mokhtarian (2009) para fundamentar ,las nociones del teletrabajo. Se tuvo como objetivo general orientar las acciones a realizar por las organizaciones para motivar el aumento de adopción del teletrabajo.

Es por eso, que en este estudio cualitativo se tuvo en cuenta la observación como técnica, pues se logró precisar que, a pesar de que el teletrabajo puede reducir los desplazamientos por las áreas urbanas, esto no es motivo suficiente para incentivar la adopción del mismo, debido a que la preocupación por el tiempo de desplazamiento no se concibió como un factor determinante.

De esta manera, se puede llegar a la conclusión de que, por medio de la implementación de un modelo de teletrabajo adecuado, se podría facilitar la introducción del mismo dentro de la organización. Esta importancia radica en que, a través de un modelo idóneo de teletrabajo, se puede llegar a brindar de forma plena las ventajas de trabajar de forma no presencial.

Igualmente, se halló en España en la revista *“Athenea Digital”* otro artículo resultado de investigación titulado ***“Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.”*** hecho por Gálvez, A. M. y Pérez, C. (2009). Dicha investigación, tuvo en cuenta los aportes de Sánchez Martínez et al (2003) sobre las ventajas del teletrabajo, planteando entonces el objetivo de analizar la valoración que hacen del teletrabajo las madres teletrabajadoras y además analizar si el teletrabajo puede considerarse una estrategia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal por medio de un trabajo de corte cualitativo, utilizando técnicas como las entrevistas y grupos de discusión.

Dentro de los resultados, se encontró que el teletrabajo ocasiona un exceso de actividad durante el día y a veces por la noche también, pero que de igual manera genera la sensación de libertad por la falta de ataduras a un horario laboral estricto en la dinámica del mercado actual. Además, es posible decir que los efectos negativos y riesgos del teletrabajo no pueden opacar el potencial laboral ni los beneficios que se aportan desde este.

Se pudo concluir, que es preciso la existencia de una planificación y evaluación por objetivos del trabajo remunerado realista para realizar una organización óptima del tiempo laboral, así como también debe existir una organización para asegurar que las teletrabajadoras cuenten con un espacio adecuado para trabajar en casa junto con los requerimientos técnicos y tecnológicos necesarios. Así mismo, se requiere de una transparencia de los horarios laborales entre compañeros y superiores con el propósito de evitar recelos.

Cabe destacar, que los elementos anteriormente mencionados son fundamentales para realizar teletrabajo de una forma eficiente y justa tanto para el trabajador como para el empleador.

Para cerrar el contexto europeo, se ubicó en la revista “*Communication & Society*” un artículo de investigación titulado “*La gestión comunicativa de las grandes empresas en España: estructura, recursos y principales retos de sus responsables*” realizado por Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. y Vázquez-Gestal, M. (2019). Este proyecto, tuvo como objetivo analizar los gabinetes de comunicación de las grandes empresas españolas con la contribución de Martínez (2011), aportando bases teóricas con respecto a las crisis comunicativas en las organizaciones. Se toma como muestra a 61 individuos de las empresas con mayor volumen de facturación en España.

A través de una metodología cuantitativa-descriptiva, se llevó a cabo un análisis exploratorio se pudo llegar a determinar que en los últimos años las empresas han suscitado un interés por estar presentes en el ambiente digital con el propósito de ser más cercanos a los ciudadanos, además de dar noción sobre los individuos encargados del área de comunicaciones, estableciendo que en las grandes corporaciones el número de integrantes del equipo de comunicación es de al menos seis personas, mientras que en las PYMES, universidades o ayuntamientos el número varía de uno a tres trabajadores en esta área.

Finalmente, se puede mencionar que este documento contribuyó a esclarecer particularidades sobre la composición de los equipos de comunicación en las grandes corporaciones y cómo a partir de los perfiles profesionales, se encaminan las estrategias y procesos comunicativas.

Dentro del contexto latinoamericano, se encontró un artículo resultado de investigación publicado en la revista “*Comunic@cción*” titulado “***La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público***” del Ministerio de Educación en la Unidad de Gestión educativa de Lima, Perú, realizado por Charry Condor, H. O. (2018). En dicha investigación, se tuvieron en cuenta los aportes de Noguera (2004) sobre la comunicación en el campo de las organizaciones como parte del sustento teórico, puesto que el objetivo era establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en una entidad pública. Este proceso se llevó a cabo mediante una encuesta en razón de la metodología cuantitativa y de corte no experimental, tomando como muestra a 200 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa.

Este documento evidenció, que sí existe una correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional, la cual se muestra como una relación significativa. De igual manera, se encontró que existe una influencia de estos factores en el cargo, además de una orientación hacia la recompensa, desarrollo y promoción del trabajo. Sin embargo, se mostró que, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, existen microclimas laborales desfavorables y negativos que afectan su desempeño y desenvolvimiento natural dentro de la organización.

Con respecto a este artículo, es posible resaltar la concepción de los trabajadores con respecto a su ambiente laboral y como este puede o no afectar su desempeño dentro de la entidad.

Continuando en el continente latinoamericano, se fundamentó en Cuba el proyecto académico publicado en “*Ciencias Holguín. Revista trimestral*” sobre el “***Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional***” abordado por Lauzao-Serrano, N., & Rodríguez-Piña, R. A. (2012). en el cual se desarrolló como objetivo general la mejora de la gestión empresarial, desde el factor financiero hasta el resto de sectores empresariales.

La presente investigación, se llevó a cabo a través de un método mixto, por medio de herramientas como diagnóstico de la comunicación interna mediado por entrevistas, observaciones y encuestas a trabajadores para hacer verídica la gestión organizacional desde el entorno profesional.

Además, como aporte de Pérez Betancourt y Díaz (2000), se destaca el hecho de promover un impacto en el nivel operativo para sacudir el sistema empresarial. Se puede concluir, entonces, que la comunicación interna es fomentada a través de un procedimiento presentado como una herramienta para constituir la dirección de la comunicación organizacional, entrelazada con la gestión empresarial. Dicho resultado, aporta a la construcción del propósito actual para fortalecer y crear estrategias de conexión laboral depende de las condiciones en la organización y acciones a ejecutar.

En el cierre internacional latinoamericano se encuentra en Argentina, con la tesis de grado titulada “***Teletrabajo y cultura organizacional. Universidad Argentina de la Empresa.***”, abordado por sus autores D'alessandro, M., Puricelli, Y., Rodríguez, N. (2013) quienes citan a Di Martino, V. (2004) aportando teoría sobre el teletrabajo y su implementación para la solución de crisis económicas. Se tuvo como guía la pregunta problema ¿Cómo incide el Teletrabajo en la Cultura Organizacional de una selección de organizaciones en la República Argentina?

El objetivo general de esta investigación es definir qué características del teletrabajo podrían afectar el tejido socio-relacional en diversas organizaciones, además de relacionar la utilización de esta modalidad con el sentido de pertenencia a la empresa, y analizar qué aspectos de la cultura organizacional pueden verse afectados con la utilización del teletrabajo.

Este proyecto de metodología mixta, fue desarrollado por medio de entrevistas y cuestionarios a ejecutivos medios y altos de diversas compañías multinacionales, cuyo resultado se evidenció como las consideraciones de las diferentes empresas en que el teletrabajo incide en la cultura organizacional y con respecto a la posibilidad de teletrabajar sí existen algunas diferencias debido a que en algunas empresas solo es posible utilizar esta modalidad escasas veces por semana y en otras la flexibilidad es total y es poco común que trabajen en la oficina, por tanto para que esta herramienta laboral tenga total efectividad, es pertinente el manejo y solución antes cualquier posible condición de cada organización.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

A continuación, se encuentran diez antecedentes ubicados en el contexto nacional, iniciando con el artículo de investigación colombiano denominado *“Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones.”*, realizada para la revista virtual de la Universidad Católica del Norte, en autoría de Builes, E. C. (2010).

Para la edificación del presente trabajo se empleó un método cualitativo guiado por instrumentos como la observación y el análisis hacia directores y estudiantes de la Fundación Universitaria Católica del Norte, en el cual se estableció como eje principal la ilustración de las ventajas y utilidades del teletrabajo, como idea de establecer este plan laboral como implemento necesario dentro del entorno institucional y profesional en el país.

En términos finales se establece que el trabajo remoto es una estrategia viable para posicionarse como un modelo en construcción que pueda ser labrado de manera exitosa para

gestionarse como estilo oficial dentro del contexto profesional, ofreciendo como aporte la reestructuración necesaria del esquema laboral dentro del funcionamiento y evolución del trabajo remoto.

Se halló un artículo resultado de investigación en la revista *“Palabra Clave”* de la Universidad de La Sabana, Bogotá, titulado ***“Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización”*** realizado por Álvarez-Nobell, A. y Lesta, L. (2011) teniendo como objetivo determinar cómo vincular los objetivos específicos de la GECI con los objetivos generales de la organización. Para esto se recuperaron conceptos de Crosby, P. (1994) como el “cero defecto” por su relevancia y pertinencia. Se tomó como muestra a 40 casos testigos ganadores del premio EIKON a la Excelencia en Comunicación Institucional.

En esta investigación de carácter cualitativo y exploratorio, se llevó a cabo una revisión de estudios y tendencias sobre medición de las gestiones organizacional y comunicacional, lo que permitió crear una matriz de relacionamiento proporcionando nuevos esquemas de entendimiento del aporte de la comunicación a la organización, además, se identificó que este proceso de vinculación estaba estrechamente relacionado con definir el rol estratégico del comunicador organizacional.

Es posible resaltar, que este artículo facilita ver la relevancia e importancia del comunicador organizacional en los procesos de integración técnica y disciplinaria, así como también, en las dinámicas organizacionales.

Se localizó en la Universidad de Nueva Granada, Bogotá, una tesis de grado nombrada ***“El teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores en Colombia”*** siendo sus autores Arias, A. & Pereira, J. (2014), quienes se basaron en los aportes de Roche, F. P. (2007). sobre las competencias

para el trabajo en la organización. El objetivo se centró en identificar si la modalidad de trabajo mejora la productividad laboral y calidad de vida de los trabajadores en las organizaciones que tengan el modelo implementado en Colombia, siendo la muestra dichos trabajadores.

En este proyecto de corte cualitativo-cuantitativo, se escogió como técnica la observación, lo que ayudó a identificar que el teletrabajo es igual de formal y debe ofrecer las mismas condiciones laborales y de seguridad social que un trabajador tradicional, además de mostrar que el teletrabajo permite combinar el tiempo laboral con la actividad familiar.

Para concluir, es pertinente decir que la presente investigación posibilita entender que el teletrabajo es una modalidad que genera múltiples beneficios, tales como la reducción de costos para la organización; y ventajas para los trabajadores como tiempo en la familia o deberes del hogar. Además, esta forma de trabajo se presenta como una oportunidad para las minorías como mujeres en situación de vulnerabilidad, discapacitados y mayores de edad.

Se realizó en la Universidad Javeriana de Colombia el trabajo de grado “*Diseño de plan estratégico de comunicación interno para la empresa Teleradiología de Colombia SAS*” de González Ortiz, M. S. (2018), quien menciona argumentos y definiciones de Castañeda, H. (2011) sobre el sujeto dentro del apartado virtual. El trabajo de investigación es de carácter cualitativo, realizado gracias a la aplicación de distintos instrumentos de investigación a individuos pertenecientes a la organización.

El fin de la investigación se resume en sus objetivos específicos, siendo realizar un diagnóstico de la comunicación interna de la empresa Teleradiología de Colombia S.A.S, identificar los principales problemas de comunicación interna de Teleradiología de Colombia S.A.S. y el más importante basado en proponer, a partir de los problemas encontrados, una estrategia de comunicación interna.

Tras realizar el trabajo planteado y llevar a cabo las respectivas indagaciones, se concluyó que la comunicación de toda organización debe ser pensada como parte vital dentro de cualquier construcción de empresa, y no debe dejarse al azar. Es importante que los comunicadores, le den la relevancia y la trascendencia que realmente tiene, al proponer acciones con una mirada estratégica que en efecto de resultados.

Este antecedente contribuye a esta investigación, en demostrar diferentes técnicas y estrategias posibles para solucionar diversos problemas que obstaculicen los procesos de comunicación interna de una organización sea cual sea su índole.

De la Universidad EAN de Bogotá, Colombia, Casas Piñeros, L. J. (2020), realizó el trabajo de grado titulado “*Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos*”. Una investigación de carácter cuantitativo, basada en una encuesta de 45 preguntas aplicada a 49 colaboradores de la empresa Pearson Colombia; donde además, el autor apoyado en definiciones de Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939) sobre el concepto y el origen del clima organizacional logra estructurar las bases teóricas de la investigación.

El principal objetivo de la investigación se fundamentó en diseñar una propuesta de intervención enfocada a la medición y mejoramiento del clima organizacional en modalidad teletrabajo en empresa de contenidos y soluciones educativas en Colombia y se explica de forma más concreta en sus objetivos específicos.

Los principales resultados del trabajo de investigación mencionan que posterior a la aplicación de instrumentos a los 59 trabajadores, se logra identificar que, a nivel general, la empresa posee un clima organizacional favorable y no existen mayores diferencias entre promedio del clima entre teletrabajadores autónomos y suplementarios obteniendo un promedio de la medición del clima de todos los encuestados en 5,52 en una escala de 7.

Cómo se desenvuelven los trabajadores de una organización en la modalidad laboral del teletrabajo y cuales son aquellas dificultades que se pueden presentar dentro de los procesos y el clima organizacional de la corporación, son los principales aportes que le ofrece este antecedente a la investigación.

Se halló en la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, una tesis de grado denominada ***“Estudio de teletrabajo en Colombia como aporte al desarrollo económico laboral”*** realizado por Gómez, S., Jaramillo, M. J. y Mercado, H. (2020), rescatando las nociones de teletrabajo por Bonilla, I. (2017) como parte del fundamento teórico teniendo como objetivo describir el teletrabajo en Colombia como aporte al desarrollo económico laboral y como muestra a los teletrabajadores.

En este proyecto de corte cualitativo de nivel analítico-descriptivo se tomó como técnica la observación, posibilitando dilucidar que el teletrabajo como gestión del cambio hacia una nueva dinámica laboral puede generar un aporte favorable a las organizaciones porque permite un acuerdo a la voluntad de las partes al momento de su aceptación.

Para finalizar, es idóneo destacar que el teletrabajo puede generar un equilibrio en la vida laboral y personal debido a que el trabajador desarrolla sus actividades fuera de las instalaciones de la organización en un tiempo establecido y todo esto sin perder el contacto con los colegas o el sentido de pertenencia hacia la empresa. Teniendo en cuenta también los beneficios económicos generados por el aumento en la productividad, reducción de costos y disminución del ausentismo.

En territorio colombiano, se ubica el artículo resultado de revisión titulado como ***“Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano.”***, publicado en la revista de la Universidad Santo Tomás por sus autores Henao, A. D. P. C., & Martínez, J. J. R. (2016).

El presente proyecto se desarrolla por medio de un método mixto, a partir de técnicas de observación, entrevistas, encuestas y pruebas piloto, con el propósito de construir el objetivo general en razón a realizar un diagnóstico de la comunicación interna frente a su papel para promover que los servidores participen en la implementación de los sistemas de gestión de la calidad en dos entidades públicas que usaron la Norma Técnica de Calidad y Gestión Pública y la moderna versión MECI (2014), que proyectan el rol de la comunicación interna como un aspecto fundamental dentro de una organización.

El proyecto fue ejecutado con la participación de dos entidades de la administración pública colombiana (la primera, un órgano de control de carácter autónomo y la segunda, perteneciente a la rama ejecutiva del orden nacional, según la estructura del estado colombiano), para obtener como resultado final la implementación de los modelos de gestión en la comunicación interna, como construcción del aporte final sobre la dedicación y compromiso que se debe erigir sobre los canales en el interior de las garantías y políticas en la corporación.

Se registra en el Departamento de Antioquia, el trabajo investigativo de pregrado denominado como *“Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia - Colombia.”*, ejecutado por Acosta Marín, A. (2018), quien cita a Reaney, P. (2012). por sus aportes referentes a la productividad en la modalidad de teletrabajo.

Se estableció como objetivo principal identificar algunos de los factores asociados a la productividad laboral que puedan surgir, desarrollarse o potenciarse gracias al teletrabajo según los actores directos e indirectos del teletrabajo del sector público de Medellín, por

medio del método cuantitativo en aprovechamiento de herramientas como los análisis estadísticos.

Además, este trabajo fue aplicado a familiares y teletrabajadores de una importante entidad del sector público en Medellín, participantes en la conclusión de los resultados encontrados que se inclinan a favor del teletrabajo, principalmente gracias a un mejor aprovechamiento del tiempo, el cumplimiento de las metas de trabajo propuestas y el aumento de la calidad de vida, traducido en una mejor disposición y la promoción de condiciones económicas, físicas y psicosociales adecuadas para asumir sus responsabilidades laborales.

Se registra en territorio nacional el artículo de investigación ***“Comunicación organizacional en torno al teletrabajo”*** realizado por Zapata, D. E. M., Montealegre, M. V. P., & Ayala, B. C. V. (2017). quienes destacan a Sánchez Ceballos, L. & Puerta Gil, C. (2012), por medio de sus contribuciones desde una perspectiva basada en la dinámica del teletrabajo.

En construcción del objetivo general, se plantea una reflexión sobre la importancia de la comunicación y el liderazgo dentro de las organizaciones para la implementación de la estrategia laboral del teletrabajo, y reestructuración en la relación personal y competente en la corporación, mediante el método cualitativo empleando herramientas de análisis y observación aplicado a postulados de expertos, libros e investigaciones previas.

En conclusión, se obtuvo como resultado vincular la comunicación estratégica en el desarrollo de los proyectos de teletrabajo es fundamental para asumir los retos que conlleva el mismo, en la medida en que esta es transmisora de valores de la cultura organizacional y posibilita los encuentros y diálogos necesarios para una adecuada bidireccionalidad que permita la inclusión y comprensión por parte de los actores partícipes de este proceso.

En términos finales sobre el contexto colombiano, se encuentra la tesis de grado encabezado como *“Criterios para la gestión del personal en teletrabajo de la Contraloría General de Antioquia.”* desarrollado en la Universidad de Medellín por su autor Monsalve Londoño, G. A. (2016). quien menciona los aportes de Da Silva, A. (2014), sobre el factor de la flexibilidad en modalidades de trabajo como lo es el teletrabajo.

Este proyecto de investigación aborda el método cualitativo, usando como técnica el cuestionario-entrevista aplicado al personal supervisor y teletrabajadores, en despliegue del objetivo general para proponer criterios de mejoramiento de la gestión del personal teletrabajador en la Contraloría General de Antioquia.

Para culminar, se obtienen como resultado el mejoramiento de la productividad de los funcionarios teletrabajadores, fortalecer lo cualitativo, las capacidades profesionales de cada persona, la flexibilidad laboral inmersa en el teletrabajo que permite ajustar el horario laboral a las necesidades personales del teletrabajador, comprometido con la entidad y entregando productos con calidad resultado de una muy buena auditoría o de un proceso de responsabilidad fiscal bien estudiado, analizado y cumpliendo con los términos y normas de cada caso, sin dejar de hacer medición basada en el cumplimiento de los objetivos acordados y la realización de proyectos en los cuales se haya definido la participación.

2.1.3 Antecedentes Regionales

Dentro del entorno norte santandereano se encontraron cuatro antecedentes, siendo el primero un trabajo de grado elaborado por Coronel Barahona, H. M. (2014) en la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña, el cual recibe el título de *“Fortalecimiento de la comunicación interna y externa de la Oficina de Salud Pública de la Alcaldía Municipal de Ocaña, Norte de Santander”*. Es un proyecto de grado de carácter cualitativo, realizado gracias a la realización de diagnósticos y aplicación de una matriz DOFA en dicha oficina.

Tiene como principal objetivo hacer un diagnóstico y crear estrategias que optimicen los procesos de comunicación interna y externa de la Oficina de Salud Pública de la Alcaldía Municipal de Ocaña. En el desarrollo de la investigación, se implementaron estrategias comunicacionales con el fin de mejorar la imagen institucional de la organización en cuestión y así fortalecer sus procesos de difusión de información, como, por ejemplo, el diseño de elementos de imagen corporativa, impulsando así el reconocimiento e identidad de esta.

Al final de la investigación y de la intervención realizada por el estudiante dentro de la organización, se llegó a la conclusión de que, en cualquier tipo de corporación los procesos de comunicación son fundamentales para generar un desarrollo de la misma y optimizar los procesos de la forma más adecuada, obteniendo así mejores resultados internos y, por lo tanto, externos, mejorando e influyendo de forma positiva en la imagen de la organización ante el público.

Este antecedente proporciona la confirmación de que, el desarrollo adecuado de estrategias de comunicación interna, se ve reflejado en resultados positivos en la implementación de actividades correspondientes a la comunicación externa de cualquier organización. Además de ser un referente presentado en un trabajo de grado donde se ve un abordaje de la comunicación dentro de un ambiente organizacional a nivel de entidad pública en Norte de Santander.

Se encontró en el repositorio de la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña el trabajo de grado titulado ***“Diseño de una estrategia para la comunicación interna para la alcaldía del municipio Convención Norte de Santander”***, que pertenece a Felizzola Mendoza, M. C. (2015). Esta investigación contiene aportes sobre los mensajes de flujos y canales de la comunicación interna propuestos por Trelles (2000), es de carácter cuantitativo

de enfoque descriptivo y fue realizada a partir de encuestas estructuradas, aplicadas a 61 empleados de la alcaldía.

El proceso de investigación nace gracias al diagnóstico realizado por la estudiante, en el cual se evidenció que los procesos comunicacionales de la alcaldía de Convención no eran lo suficientemente acertados para su desarrollo y para el flujo de información con la comunidad. Por lo tanto, surge la necesidad de implementar y generar estrategias de comunicación interna que fundamentan los procesos de la Alcaldía del municipio para con los ciudadanos.

Culminada la investigación, se desarrolló de forma minuciosa una estrategia de comunicación interna, tal y como se planteó al principio de esta, con el fin de solucionar cada una de las falencias que se reflejaron en las encuestas aplicadas a los empleados, para que sean ellos mismos quienes apliquen dicha estrategia.

El aporte a la investigación se enfoca en proporcionar evidencia donde se deja claro que cualquier institución, independientemente de su naturaleza pública o privada, necesita desarrollar y estructurar internamente procesos comunicacionales acertados para cumplir de la mejor forma posible sus objetivos, además de exponer de qué manera se debe gestionar la comunicación interna en una entidad pública de Norte de Santander.

Así mismo, se cuenta el antecedente ***“Diseñar una estrategia de comunicación interna para la Secretaría de hacienda en la Alcaldía municipal de Ocaña, Norte de Santander”***, es un trabajo de grado realizado por Álvarez, S. A. (2014), perteneciente a la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña, basada en aportes como los de López, L. (2000) sobre la importancia de la comunicación organizacional en las empresas. Los principales protagonistas del proyecto fueron los funcionarios de la secretaría de hacienda de la Alcaldía municipal de Ocaña, a quienes se les realizaron entrevistas y encuestas con el fin de identificar las dificultades de comunicación interna y canales de difusión de la organización.

Su principal objetivo es descrito textualmente dentro del título, y una de las principales vías para llegar a él se encuentra en sus objetivos específicos y dice lo siguiente: “Proponer nuevos elementos internos de comunicación para la Secretaría de Hacienda en la Alcaldía Municipal de Ocaña, Norte de Santander”, de esta forma, quien realiza el trabajo de grado busca darles solución a las problemáticas identificadas dentro de esta organización.

Los principales resultados encontrados luego de aplicar las estrategias propuestas antes de comenzar el proyecto, son los siguientes, se diseñaron nuevos elementos de comunicación interna que fomentaron el desarrollo de cada una de las dependencias de la organización, convirtiéndose la Secretaría de Hacienda en un ejemplo para las demás dependencias, demostrando buen clima organizacional, buenos resultados y procesos eficaces.

Este antecedente aporta una estrategia en la que cada uno de los empleados de la organización debe estar al tanto de la función de cada uno de sus compañeros, logrando evitar que se pierda tiempo realizando una misma actividad desde diferentes dependencias de la misma. A su vez, un panorama del perfil laboral y orden jerárquico, además de realizar un aporte significativo a las estrategias de comunicación interna en una institución gubernamental.

Y, para concluir con el apartado de los antecedentes regionales, se encuentra el municipio de San Calixto qué, fue el epicentro de un trabajo de investigación de pregrado llevado a cabo por Restrepo Gallardo, M. J. (2019) que recibe el nombre de: “*Estrategia de comunicación interna y externa para la Alcaldía de San Calixto, Norte de Santander*” y fue publicado en el repositorio de la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña. Dentro de su marco conceptual, se pueden encontrar acotaciones como la de Rebeil, M., & Ruiz, C. (2008) sobre la importancia de las estrategias comunicativas en las empresas y lo que generan en estas. Es

una investigación de carácter cualitativo, que, para ser realizada, se requirió de la aplicación de una entrevista semiestructurada al jefe de prensa de la Alcaldía de San Calixto.

El principal objetivo de la investigación se fundamentó en crear una estrategia para fortalecer la comunicación interna y externa de la Alcaldía de San Calixto, Norte de Santander. Por medio de la realización de un diagnóstico del estado de los flujos y canales utilizados en la entidad y llevar a cabo el diseño e implementación de actividades que permitieran cumplir con el objetivo.

Al realizar una exhaustiva labor de investigación, y haber puesto en marcha todas las estrategias pertinentes para darle solución a las insuficiencias de la institución, la conclusión fue que aunque por parte de la estudiante se realizaron de forma adecuada y eficaz, procesos de comunicación interna y externa, el retraso del alcalde del municipio para aprobar las intervenciones, retardo y redujo la periodicidad en la ejecución de muchos de estos procesos, sin embargo, este proyecto determinó lineamientos sobre los que la Administración Municipal podrá continuar trabajando desde su área de comunicaciones.

Finalmente, es posible inferir que, mediante los antecedentes previamente mostrados, se consiguieron los referentes necesarios y apoyo teórico para concretar la idea y el objetivo de esta investigación, mostrando que es de alta relevancia y pertinencia su realización, puesto que a pesar de haber gran cantidad de documentación sobre el tema, aún es necesaria su expansión, especificando las problemáticas que se puedan presentar en áreas particulares como lo es el sector público y lo concerniente a la comunicación dentro de estas instituciones gubernamentales.

Se pudo observar e identificar como el teletrabajo es un elemento presente en la sociedad moderna y como este puede ofrecer ventajas con notables beneficios para las organizaciones a nivel de operatividad y reducción de costos, lo que se ve reflejado en ganancias. Asimismo,

la integración de las tecnologías de información y comunicación, juegan un papel importante al momento de desempeñar las actividades durante el teletrabajo, lo que hace imperativo tener conocimiento en el uso de las mismas.

Por último, es necesario resaltar que la existencia de la comunicación de las organizaciones es un factor primordial, pues a través de esta se gestionan procesos de acompañamiento y liderazgo que podrían determinar o no, el éxito de la misma en el campo en el que se desenvuelve su labor.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Comunicación

2.2.1.1 Comunicación

Las concepciones de la comunicación son muy amplias, teniendo en cuenta sus diversas vertientes. Sin embargo, si se toma como parte de las ciencias sociales, podría ser vista como un campo interdisciplinario, transversal y compuesto por sub-campos, siendo transdisciplinar, lo que la vuelve en un horizonte conceptual para vislumbrar el objeto comunicacional. Al estar dentro de la categoría de campo, la comunicación se ve en la obligación de generar teorías propias con las cuales trabajar, entendiendo el concepto de campo según la definición de Bordieu citada por Torrico, E. (2004). mencionando que la comunicación se percibe como un espacio social común en donde interactúan y convergen distintas fuerzas, normas y estrategias. Es así, como la comunicación se va abriendo espacios y lugar en el entorno de la investigación científica, en la búsqueda de la definición de su objeto de estudio en concreto.

Así mismo, la comunicación es un aspecto fundamental en la vida del hombre, esta se gestiona y está presente en todos los aspectos de la vida social, en razón a que es producto de la interacción y convivencia del entorno social, por ello la comunicación es inherente a la naturaleza social de las personas. De igual forma, los mecanismos y formas de comunicarse

han evolucionado en el tiempo y la raza humana, conjuntamente. Es por esta razón que, desde la parte más sencilla a la más compleja del proceso comunicativo, es esencial conocerla e intentar entenderla, buscando definir la manera de estudiarla para comprender sus dinámicas.

De la misma manera, se puede entender a la comunicación como un elemento para construir sentido en su entorno. Esta premisa es posible aplicarla en el ámbito organizacional, para esto, Baldissera, R. (2010) explica por medio del principio recursivo en el paradigma de la complejidad, que el individuo construye a la organización, la cual, a su vez, construye al individuo. Esto se convierte en un proceso simultáneo de edificación de significados mediante la comunicación dentro de la organización.

Por otro lado, desde un punto de vista más filosófico de la comunicación dentro de la organización, se pueden destacar acotaciones de una entrevista de Arzuaga, M. (2011) con Mariluz Restrepo, quien habla de esa unión entre la parte comunicacional y la parte de lo administrativo u organizacional, estableciendo una metáfora en donde se entiende esta unión como un matrimonio de tres partes, pues se cuenta con las particularidades propias de la comunicación y la organización por separado, y luego se tiene de manera conjunta lo que representa y significa dicho ensamble, creando un nuevo concepto, formas y dinámicas alrededor de ella. Entonces de esta manera, podría inferirse que cuando se juntan la posibilidad de consenso que habilita la comunicación; y la función para imponer y exigir desde lo organizacional, es posible que se encuentren estas facultades, que a su vez conforman y predisponen potenciales dinámicas de trabajo e interacción dentro de la organización.

2.2.1.2 Diversidad semántica en la comunicación y las organizaciones

Dentro de esta categoría se genera un punto de encuentro a través de la interrelación de comunicación organizacional, comunicación institucional, comunicación estratégica o comunicación corporativa, donde todas se sitúan en la organización para cumplir funciones.

En primera instancia, es pertinente comprender el motivo del surgimiento alrededor de la comunicación organizacional, entendiéndolo que nace como una necesidad de formar estructuras y conexión dentro y entre las organizaciones, asimismo se hace posible la optimización en los espacios de interacción con sus públicos. (Andrade, 2005).

De este modo, es importante destacar el hecho sobre el que se basa el renombre de cualquier estructura en la que se emplea la comunicación organizacional, término definido por Lucas (1997) como un conducto que posibilita guiar los comportamientos y acciones individuales, además de generar relaciones prácticas entre las personas para agilizar las labores de manera conjunta para alcanzar un objetivo. A partir de esta premisa, se establece la comunicación organizacional como una herramienta necesaria para el desarrollo de cualquier asociación empresarial, pues a raíz de los procesos comunicativos que emergen dentro del esquema en la comunicación interna o externa, se evidencia la operación y eficacia al instituir un enlace de conexión en el entorno de quienes integran el conjunto empresarial y cooperan por el avance simultáneo desde el fortalecimiento de los intereses particulares, que concluyen en un pilar primario de motivación sobre la cultura organizacional.

Conjuntamente, mientras la comunicación organizacional se basa en establecer estructuras generales en cuanto al aspecto de comunicación, desde una perspectiva distinta, existe otro elemento relevante en la empresa, siendo este la comunicación, la cual nace con el propósito de identificar diversos puntos de vista que generen mejoría en los procesos de la organización y además, aprovechar el potencial social de la misma. (Portugal, 2012).

Conforme a ello, la comunicación institucional, generalmente también es conocida por ser un esquema comunicativo fundamentado dentro del organismo que desea establecer un lenguaje masivo desde su identidad corporativa, mediante la exteriorización del mencionado estilo de discurso y mensaje. Por tal razón, Pascale, W. (1992) conceptualiza la comunicación institucional sobre aquella que no se enfoca en lograr la venta de un producto, sino más bien a cambiar un pensamiento, una postura o a lograr conseguir seguidores con respecto a una idea. Acorde con la definición, se distingue como un modelo de comunicación persuasivo, que persigue el ideal de crear comunidad, no solo de posicionarse como un instrumento útil que atrae consumidores en relación a bienes y servicios ofertados por la corporación, sino que, en suma a ello, actúe como vínculo de sociedad que asista a favor del proyecto.

En este orden de ideas, ya entendiendo la posición de la comunicación institucional y como esta se desempeña por medio de mensajes basados netamente en su identidad corporativa, es oportuno mencionar la entrada en escena de la comunicación estratégica, proveniente de la creciente demanda de los altos gerentes por gestionar e integrarse a la dominante corriente que concierne al marketing, pero desde su propia área de conocimiento aunado a la comunicación. (Scheinsohn, 2009).

Por consiguiente, al tener en cuenta el origen competitivo de la comunicación estratégica se puede abordar su definición como “un marco organizador que integra recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, F. J., 2004, p. 17). Esto permite entrever que este tipo de comunicación es primordial en el proceso de toma de decisiones, entendiendo que se tienen objetivos planteados dentro de un proyecto o programa el cual se debe llevar a la acción. Sin embargo, el autor explica que el factor estratégico de la

comunicación es capaz de accionar también como un diferenciador para potenciar las capacidades y ventajas disponibles a favor de la empresa u organización.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se puede sintetizar que la comunicación estratégica es aquella que estructura los planes dentro de los procesos con el propósito de cumplir objetivos que sean de beneficio y tengan congruencia con lo establecido en las metas organizacionales, para de esta manera, cumplir con una proyección enfocada hacia las acciones a ejecutar con respecto a lo planteado desde una situación que requiera solución o mejora.

Todas estas concepciones de comunicación, se relacionan con lo corporativo debido a su facultad de funcionar dentro de la organización como un punto de conexión entre las diferentes partes de ella, actuando como columna vertebral. Es por esto, que desde la perspectiva corporativa, surge la comunicación como un recurso capaz de satisfacer la necesidad de comunicarse y relacionarse con los públicos las organizaciones, a diferencia de la comunicación institucional y estratégica, las cuales se inclinan principalmente en apuntar hacia el posicionamiento de la organización con respecto al entorno en donde existe. Por consiguiente, es preciso acotar la definición de comunicación corporativa como el mecanismo que actúa en emisión del mensaje sobre el interés de la empresa, con enfoque dirigido hacia el correspondiente público de interés. Según Capriotti, P. (1999) se puede entender el concepto de comunicación corporativa como aquella que consta de los recursos que posibilitan a la organización, poder conseguir de forma infalible, llegar a sus públicos de interés. Por ende, este modelo de comunicación se destaca por ser efectuado en valor de la utilidad que requiere la organización, desde su punto de oferta hasta la ventaja de obtener un alcance masivo.

La gestión de la comunicación corporativa se ubica como un hecho indispensable para la eficaz ejecución de la empresa sobre un entorno competente, que debe cumplir respecto al desarrollo integral ante los canales de interlocución, ya sea en medida interna o externa, pero que puntualmente contribuye al acertado funcionamiento en bienestar de la corporación.

Se puede asimilar entonces que, el avance de una entidad o empresa también se debe a la destreza en la que se emplea el modelo de comunicación corporativa, pues este instrumento se encarga de llegar al conjunto objetivo, por el que se requiere la construcción de identidad particular, que haga del mensaje a exteriorizar, una característica directa que se asocie como cultura y estilo particular de la empresa.

El punto de encuentro entre estas concepciones se ubica en el factor comunicativo básico de cada cual, en donde es posible apreciar que la comunicación en sí, es solo una, pero dependiendo del ámbito donde se le ubique, ella se transforma, adapta, cambia o evoluciona sus componentes, asimilando la existencia de diferencias entre cada una, pero formando un conjunto de conceptos que a su vez fortalecen las bases individuales de comunicación dentro de una organización.

En síntesis, la comunicación dentro de las organizaciones prima como un propósito esencial, que se debe ejecutar en calidad de equilibrio entre los individuos que integran el objetivo a ejecutar, desde sus acciones particulares hasta las actividades corporativas que sostienen el crecimiento y progreso de la entidad.

2.2.1.3 Comunicación interna

Dentro del funcionamiento comunicacional de una entidad u organización, en todo momento es necesario resaltar el rol indispensable que juega la comunicación interna en

donde esta ayuda a formar los canales utilizados en las dinámicas de interacción como un elemento transversal en el que existe participación activa de cada uno de los miembros.

Es por esto que es pertinente entender la comunicación interna como un fragmento de algo más grande, es decir, de la comunicación en la organización a nivel general. Se vuelve necesario concebir la comunicación interna como un recurso gerencial que tiene como principal fin alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la organización, lo que permite hacer la atribución de que la comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta única para desarrollar todos los procesos modernos que vinculan hoy en día al hombre con la organización.

Jiménez, J. G. (1998).

Por otro lado, cabe resaltar la importancia de Andrade, H. (2005) quien señala que para un desarrollo óptimo dentro de la organización, es necesaria la comunicación colectiva y para ello se requiere de la participación de todos buscando llegar a la eficacia. De modo que, la participación activa de cada uno de los miembros, es vital y pertinente. Es así como la comunicación interna en una organización cobra tan importante rol para su estructuración, pues de ella depende, la forma y los medios por donde circulan los mensajes, además de determinar hacia quienes van dirigidos dichos mensajes. Sin embargo, dentro de la comunicación interna también se encuentran elementos fundamentales como su identidad y cultura, elementos que forman la esencia de la organización y la diferencian en el seno de la sociedad y su entorno inmediato.

2.2.1.3.1 Redes, Flujos y Canales

Como se indicó en el previo apartado, la comunicación interna implica la estructuración de los mensajes, elección de los medios por donde estos circulan y a quienes se destinan, para esto, se ha de tener en cuenta que la comunicación es multidireccional, por ende, se adjuntan

gran cantidad de procesos dentro de las organizaciones que le competen a la comunicación organizacional. En otras palabras, su ejecución a nivel comunicacional debe ser estructurada y dividida en flujos para facilitar la tarea del comunicador al que le corresponde esta área. Esta formación, es representada en organigramas y basada en diferentes flujos que se producen a través de redes y se efectúan en diferentes canales de comunicación organizacional.

Un aporte sobre uno de los elementos de la comunicación interna, surge de los planteamientos realizados por la Escuela de Relaciones Humanas, según Ballester, M. C. C., (2007), determinando que en su momento, se formularon conceptos que jamás se habían visto antes, como: moral, relaciones humanas, actitud laboral y el que le compete a la investigación, grupos informales. Dichos conceptos se originaron conforme a los ideales de los representantes de la escuela, que poseían claridad respecto a que, los temas que afectaban a las empresas no eran netamente económicos o políticos, sino que, todo lo contrario, la variable humana jugaba un papel muy importante. Partiendo de estos conceptos, la escuela estudiaba la organización desde una visión formal e informal, teniendo claro que la formalidad hacía referencia a cumplir a cabalidad las directrices institucionales sin salirse del organigrama.

Según María Ballester “autores de esta escuela como Davis, centraron sus investigaciones en estudiar problemas concretos de la comunicación interna distinguiendo entre las redes formales e informales, así como en diferenciar los distintos métodos o técnicas de comunicación propios en cada caso” (Ballester, M. C. C., 2007, p.18). Por otra parte, las redes de comunicación son los flujos de mensajes y aquellas cosas o sujetos por donde transita (departamentos, personas, etc.), esto quiere decir que puede constituirse desde una a más personas, de esta manera lo señala Muriel M. L. (1980).

Con base en lo anteriormente mencionado, se puede inferir que una red formal es posible ubicarla dentro de los parámetros y procesos estipulados dentro del organigrama de la organización con la gestación de una dinámica rígida y con previa planeación, la cual la vuelve limitada.

Teniendo en mente esto, entonces es posible deducir que una red informal, es, por el contrario, carente de planeación y se divulga dentro de la empresa a través de medios no muy tradicionales, esto, no quiere decir que se salga de los lineamientos corporativos o del margen de los conductos oficiales, sino más bien, busca difundir y realizar los procesos con mayor exactitud.

En cuanto a los flujos, los cuales son producto de estas redes, se entiende que existen para mejorar el diálogo y el contenido de la información dentro de la organización, pues en estas se gestiona una producción constante de grandes volúmenes de información y datos. Según Torres (2012) citado por Oyervide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017) se determina que, gracias a los flujos, puede saberse por dónde pasa y hacía dónde va la información entre los diversos niveles de la organización. Entendiendo la información como transmisión de conocimientos que permiten ampliar, precisar o aportar sobre un aspecto determinado. Asimismo, esta se transfiere por mecanismo de comunicación, por ende no requiere intervención de un interlocutor para movilizarse.

De la misma manera, Torres (2012) establece los siguientes tipos de flujos basado en la dinámica de quien genera el mensaje y quien lo recibe:

Tabla 1. Tipos de flujos

Tipo de Flujo	Definición
Ascendente	Se basa en el recorrido de la información que parte desde los

	trabajadores hacia su líder o superior, teniendo como ejemplo los procesos de retroalimentación
Descendente	Este flujo también podría entenderse como vertical u oficial, y se gesta cuando fluye información desde los superiores hacia los niveles más bajos, pudiendo ser instrucciones, objetivos, situaciones institucionales, normas, entre otros. Normalmente, el principal objetivo es transmitir información sobre la empresa o proyectos que se realizarán.
Horizontal	El fin de este flujo podría decirse que consiste en generar colaboración en el flujo de la información para mayor comprensión por parte de los empleados, dándose entre personas de la misma escala jerárquica en la empresa.
Transversal	Cumple como principal característica atravesar todos los flujos independientemente de escalas, estructuras u órdenes jerárquicos, lo que facilita a los miembros participantes contar con una mejor interacción.

Ahora bien, en última instancia se encuentran los canales dentro de la organización los cuales pueden establecerse como un vehículo para los mensajes que se transmiten, actuando como una herramienta física. Adicionalmente, estos deberán variar según el público receptor y el mensaje emitido, así lo explica Laffitte Santiesteban M. E. (2013). De igual manera, es pertinente señalar que los canales se estructuran de la misma manera que los flujos, siendo ascendentes, descendentes, verticales, transversales, a excepción del mixto el cual se moviliza en dos o más direcciones.

Acorde con esto, se posibilita el entendimiento de la dinámica con respecto a flujos, canales y redes, sabiendo que su funcionamiento óptimo dentro de la organización está directamente reflejado en el éxito comunicativo. En razón de esto, la importancia de la existencia de estos dentro de organizaciones privadas y entidades públicas, prima en la forma en cómo se desarrollan sus procesos, los cuales deben estar encaminados hacia el cumplimiento de las metas establecidas, teniendo en cuenta la generación y movimiento de los datos.

2.2.1.3.2 Públicos dentro de la organización

Dentro de cada organización existen diferentes conjuntos de personas, los cuales pueden ser analizados y clasificados por sus roles e interacciones dentro de la entidad, es decir, por aquellas funciones que estos desarrollan, que de una u otra forma, pueden llegar a determinar el éxito o fracaso de la misma.

En el campo de las relaciones públicas y la comunicación interna, estos conjuntos son denominados públicos o stakeholders, y se segmentan en tres tipos diferentes dependiendo de su posición en la organización. Los públicos internos son aquellos que tienen una relación directa con la empresa, los públicos externos son aquellos que interactúan con la entidad, más no pertenecen a la misma, es decir, clientes, proveedores, prensa, etc. Por su parte, los públicos mixtos o inversos son aquellos que ocupan una posición intermedia, ni pertenecen a la organización, ni están fuera de ella, un ejemplo de estos son las familias.

Si se realiza un repaso de las definiciones de los públicos desde la perspectiva directiva de las relaciones públicas, se puede concluir que, la mayoría de los enunciados hacen referencia al público como un colectivo concreto, es decir, como un grupo limitado y con unas características establecidas, ya sean determinadas por quien lo define, por el asunto o interés común que motiva su formación o derivadas de su relación con la entidad promotora de las relaciones públicas. (Míguez. M, 2007, p.185)

Además, dichas definiciones sobre el concepto de públicos han permitido la interpretación de dos perspectivas diferentes sobre los mismos, según Míguez (2007), para algunos autores los integrantes de la organización cobran sentido como públicos al ingresar a la misma y tener determinados “intereses” en común basado en sus relaciones laborales; Por otra parte, se dice que los integrantes de la empresa son un colectivo situacional, el cual, según las circunstancias puede transformarse en diferentes públicos con un objetivo determinado.

2.2.1.3.2.1 Públicos internos

Para definir los públicos internos, se deben tener en cuenta algunas definiciones y un contexto en específico. En primer lugar, es importante comprender la segmentación de los distintos públicos que pueden estar asociados con la organización, entendiendo que existen públicos inversos, externos e internos.

Para iniciar, se cuenta con el público inverso, el cual podría verse como aquel grupo que ocupa una posición intermedia, pues no hacen parte formal de la organización pero no dejan de verse afectados por la misma, en este caso, Múnera (2003) lo establece como los proveedores.

Por otra parte, existen los públicos externos, que a diferencia de los inversos, según Múnera (2003) tienen el poder de juzgar la efectividad de las acciones de la organización. Normalmente este tipo de públicos están compuestos por los clientes o consumidor final. Por consiguiente, es posible inferir que, en este caso particular, el público externo del DAPM está formado por la ciudadanía, la cual recibe los servicios que ofrece la dependencia.

Continuando, se define al tercer tipo de público, siendo este el de público interno, que en comparación con los externos e inversos, este hace referencia a un concepto de grupo, que se define dentro de la competencia de las relaciones públicas, que se ordenan como una función administrativa de las empresas para estudiar todas las clases de público que a esta le competen, además de identificar los procesos de comunicación precisos para lograr una interacción acertada con sus públicos externos. Al respecto, Cutlip, S. M. (1962) define las relaciones públicas como promoción de simpatía y de intercambios amistosos que pueden surgir de una persona, empresa o institución, con un público especial o aquellos que a este rodean. También, las define como un arte a cargo de un profesional, que se basa en desarrollar la comprensión en los públicos y obtener una retroalimentación recíproca.

En particular, segmentar los públicos es parte importante de los procesos de relaciones públicas para comprender el accionar de clientes, empleados, y demás personas que tengan alguna relación con la empresa. Por ello, se podría definir a los públicos como “el conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (Capriotti, P., 2007, p. 71). Los públicos hacen referencia a ese conjunto de personas que tienen una relación entre sí, basada en intereses o sentimientos comunes con una empresa. Cuando se hace referencia a públicos internos, se hace alusión a aquellas personas que tienen contacto directo con la empresa, en resumen, dueños y empleados, desde los gerentes de actividades, hasta asesores o vendedores.

La definición y segmentación del público interno se da principalmente para que el experto o encargado de las relaciones públicas tenga una construcción más sencilla de una noción que debe poseer para dirigirse a quienes conforman este público. Se dice que comparado con el público externo, este es más importante, debido a que el integrante de la entidad como miembro a la vez de diferentes grupos sociales, ejerce notoria participación en la formación de concepto acerca de la entidad, tanto interna como externamente, y su modo de colaborar en la formación de tal concepto, está íntimamente ligado a su grado de integración con el que hacer de la entidad, lo cual hace que su comportamiento contribuya a formar opinión respecto a ella, por lo tanto, influye al mismo tiempo en la opinión interna y externa.

2.2.1.4 Comunicación Pública en las organizaciones del Estado

Cuando se lee la palabra “público” automáticamente los conocimientos previos apuntan a algo de interés o propiedad común, siendo la comunidad el objetivo y principal receptor de esta. En nociones básicas, se podría entender a la comunicación pública como aquella que se encarga de planificar de forma estratégica y de las operaciones que involucran la interacción

de los ciudadanos con las entidades públicas, con el propósito de cumplir la función de informar la transparencia con respecto a los procesos que desempeña la entidad. Es pertinente señalar que lo público es lo visible, por ende, le pertenece a todos. A este decir, Botero Montoya, L. (2006) explica que la comunicación pública hace referencia a la competencia y movimiento disperso de sentidos los cuales la sociedad es capaz de identificar para añadirlos a su entendimiento del entorno, en pocas palabras, significa traslación en lo social. Además de esto, hace fuerte hincapié en que la comunicación es lo que puede representar perfectamente el significado de lo público, puesto que podría decirse, que esta permite compartir y poner en común sentidos en su natural dimensión social.

Por otro parte, no se puede dejar de lado la esfera de lo político con respecto a la comunicación pública, debido a que estas dos van técnicamente de la mano, conllevando algún factor ideológico de por medio. Es así, como se puede encontrar comunicación durante el ejercicio a los derechos de participación ciudadana y en los procesos políticos en general. Teniendo esto en mente, es posible observar cómo la comunicación desde lo público es capaz de configurar la construcción de la democracia dentro de una sociedad, abarcando no solo la función de mero concepto, sino un accionar en la movilización dentro de los procesos de concertación social, debido a que la comunicación como un bien público es parte intrínseca de lo que compone la dignidad humana y además se encuentra ubicado en la base de aquellos derechos que deben ser garantizados por el Estado. MCPOI (2004, p.34)

La comunicación pública cuenta con la facultad para ayudar a fortalecer lo referente a la participación de la ciudadanía con sus procesos en sociedad, además de ser el conector de entidad-ciudadano. Su importancia en el sector público y el Estado en general radica en la fuerza de visibilizar y hacer valer lo común y colectivo. De esta manera, el Estado se involucra a nivel comunicativo en sus funciones y propósitos.

2.2.2 Estrategias comunicativas

2.2.2.1 Estrategia

Siguiendo la línea de comunicación en las organizaciones, es necesario mencionar la función de la comunicación estratégica como elemento que proporciona estructura frente a los objetivos de un plan que requiera la organización, para posteriormente ser incluidos en un plan o estrategia de comunicación, la cual es jerarquizada según las necesidades e información que quiera proyectar la organización. Asimismo, es pertinente señalar que el origen del término estrategia nace en el mundo militar, siendo concebido como un plan de carácter general que cuenta con la misión de cumplir objetivos propuestos teniendo como factor la incertidumbre, y es que Garrido, F. J. (2004) señala que cuando este concepto se traslada al ámbito de la comunicación, llega enfocado hacia la competencia, siendo la empresa el ente que debe derrotar a los demás competidores.

Con respecto a una definición de estrategia, Garrido, F. J. (2004) menciona las concepciones por algunos autores como Mintzberg, Q. (1996). quien habla de este término como una pauta que se compone de varios propósitos u objetivos, las políticas y las acciones de la organización como algo que hace parte de un todo. Ahora bien, desde una mirada ubicada en la administración, se encuentra la visión de Hax y Majluf (1996), haciendo referencia a que la estrategia es parte de una totalidad que abarca las actividades para darles un sentido, dirección y propósito.

Adicionalmente, Garrido. F (2004) aclara algunas características de la estrategia, como por ejemplo que esta es un patrón el cual debe ser coherente con los demás aspectos de la organización y sus niveles; el establecimiento de objetivos a largo plazo; así como también, actuar como determinante con respecto al estilo de negocios que manejará la empresa; y finalmente, la búsqueda de estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

En contraste, es pertinente abordar a Massoni. S (2013) quien habla sobre la estrategia de comunicación desde un punto de vista más amplio desde su característica social. La autora menciona que a pesar que las estrategias de comunicación se asocian con soluciones normativas, estas van más allá pues envuelven un componente complejo que toma en cuenta la multidimensionalidad y cambios de los sujetos y las realidades.

En este orden de ideas, se puede decir que la estrategia de comunicación “ implica la búsqueda de un cambio sociocultural situado, guiado por valores y objetivos de transformación que se construyen en conjunto con los otros” (Massoni. S, 2013, p.19), puesto que pretende actuar como agente que incluya diversidad. Asimismo, la estrategia de comunicación persigue un objetivo: se trata de contribuir con cambios o transformaciones en el entorno que abarque con respecto a las problemáticas que allí se presenten.

Ahora bien, la estrategia de comunicación cuenta con variadas facultades, comenzando por su carácter integrador, pues la estrategia toma en cuenta las distintas dimensiones de la comunicación. De igual manera, evita la dispersión de las capacidades institucionales, debido a que propone la participación desde los actores de la organización. También es importante mencionar que, facilita la planificación por objetivos, lo que propicia a su vez, cambios a corto, mediano y largo plazo. Finalmente, tiene como resultado aquellos productos de gestión como las acciones, programas y proyectos, los cuales pueden ser monitoreados mediante la evaluación. (Massoni. S, 2013)

En otras palabras, la estrategia, más que un concepto aislado, se ejecuta como un elemento de acción dentro de la organización para lograr aquellas metas establecidas desde las directivas. Se centra en posibilitar logros por medio de planes cuidadosamente trazados, los cuales requieren de un previo estudio de la situación para acercarse lo más posible al éxito,

recordando que actúa como un agente de transformación por su capacidad integradora de la comunicación desde lo multidimensional.

2.2.3 Trabajo

2.2.3.1 Trabajo

En primera instancia, es pertinente aludir a la concepción más básica y simplificada de lo que se entiende por trabajo, siendo este entendido como toda actividad de naturaleza manual o intelectual, la cual se intercambia por una remuneración económica. Ahora bien, partiendo de este concepto, es propicio abordar a Arendt, H. (1993) quien hace una fuerte aclaración y diferenciación entre la condición y la naturaleza humana, estableciendo que la naturaleza va ligada a las facultades con las que nace el hombre; mientras que la condición es aquello que surge por lo que hace el ser humano, es decir, sus actos en la vida, los cuales condicionan su existencia, pues este, no nace constituido de forma completa, sino que a través del tiempo se va formando por medio de las actividades y labores que desempeñe.

Por otro lado, cabe discutir el contraste entre labor, trabajo y acción. Según Arendt la labor supone un esfuerzo físico que apunta a satisfacer las necesidades. Históricamente la labor ha sido despreciada pues las actividades que implican desgaste eran consideradas de clase baja debido a que, laborar estaba vinculado con estar esclavizado por la necesidad, además de que los productos provenientes de la labor no representan tanta durabilidad y por ello se cataloga en una mala posición frente al mundo laboral del hombre.

Ahora bien, con respecto a la acción la autora establece que referente a la acción esta representa la toma de iniciativa, comenzar algo, destacando que la acción requiere de estar en presencia de otros hombres, pues estos producen la motivación; es decir, no hay acción en aislamiento porque la acción está ligada al contacto con los actos y palabras de otros.

Finalmente, referente al trabajo, Arendt señala que este siempre lleva una guía mental o un boceto físico para llegar al producto final. Además, especifica que en el trabajo existe el “homo faber” quien se encarga de extraer los materiales de la tierra matando sus procesos de vida; y el “homo laborans” quien nutre la tierra con su labor y cuerpo.

En este sentido, es necesario tener en cuenta las condiciones de trabajo, que, influyen directamente en el bienestar y labor del individuo, según sus competencias, herramientas, y espacio que interfieren en dicho entorno. Asimismo, Parra (2003) citado por (Gómez, I. C. 2007. p. 107) indica que la acción laboral se fundamenta como un pilar esencial con la comodidad o deterioro particular conforme a las circunstancias de trabajo.

Siguiendo esta línea, es pertinente ubicarse en el ámbito organizacional, donde el trabajo forma al individuo dentro de ella, y que precisamente, las labores desarrolladas en el ambiente corporativo están encaminadas a la consecución y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dentro de este aspecto, el hombre cumple sus funciones en el cargo asignado. Conforme a ello, se puede percibir el trabajo como una metáfora basada en un sistema que cuenta con engranajes, los cuales están situados de forma estratégica para que se ejecute un proceso, el cual produzca un resultado. Sin embargo, es necesario entender que el trabajo no solo puede centrarse en la realización de tareas deshumanizadas enfocadas en un paradigma mecanicista y organicista, sino más bien en la ruta hacia la aplicación de un paradigma holográfico funcional. Para tener mayor claridad, se puede ver desde la perspectiva del principio recursivo que menciona Baldiserra (2010) donde el sujeto construye la sociedad que lo construye a él. Aplicado en lo corporativo puede ser visto del mismo modo, entendiendo que la organización construye al trabajador que la construye simétricamente.

Dicho lo anterior, es relevante traer a colación que la mirada holográfica se basa en visualizar el todo presente en cada una de las partes de la organización, asimismo, entendiendo que cada trabajador cuenta con una participación activa en los propósitos y conocimientos de la organización como un todo. No obstante, esta visión podría llegar a tornarse, en parte organicista si no se tiene en cuenta un factor característico de este paradigma, pues, la organización holográfica solo puede funcionar “si se rescata plenamente para el hombre su calidad de actor y sujeto de su trabajo y si la relación laboral puede establecerse en términos de igualdad ontológica” (Grisales, R. M. 2002, p.13).

A partir de esto, se puede inferir que, solo es posible generar un cambio de paradigma si desde las altas jerarquías se toma la decisión de renunciar a la verticalidad con respecto a la tenencia del poder, haciendo así, que no haya subalternos, sino alternos en igualdad de condiciones humanas, capaces de hacer parte de la toma de decisiones. Cabe destacar que esto no aplica a lo salarial, debido a que este factor depende de las funciones que se desarrollen según el trabajador.

2.2.3.2 Teletrabajo

A partir de la definición de trabajo, se desprenden ramas como el teletrabajo, el cual es posible asociar con aquel trabajo en el que se realizan las labores mediante la tecnología y fuera de la oficina, esta concepción es postulada por el autor Iturbe, B. (1994) señalando que, este término surge debido a los problemas ocasionados por la crisis económica en los Estados Unidos de América y Europa, situación muy similar a la que se encontraban atravesando la mayoría de los países del mundo ante la emergencia sanitaria del COVID-19. A través de nuevos métodos se logró conseguir cierta estabilidad para potenciar la economía decadente, recuperando primero el sector público y posteriormente el privado.

Esta forma de trabajo brinda ventajas como más disponibilidad de tiempo, la no vigilancia inmediata en el ambiente laboral, mejora de la vida familiar con posibilidad de combinar las actividades laborales con las familiares, además de dar oportunidades a grupos marginados como personas que poseen discapacidades. Teniendo esto en cuenta, es así cómo se forman nuevos mercados con diferentes dinámicas. Igualmente, cabe destacar que el teletrabajo también cuenta con sus desventajas, girando alrededor del aislamiento, posible exposición a la explotación laboral, pérdida de sentido de pertenencia a la empresa o aumento de estrés, así lo plantea la autora González Ramírez, M. R. (2001).

Otros autores como Cataño Ramírez, S. L y Gómez Rúa, N. G. (2014) explican que el teletrabajo se ejecuta mediante la utilización de implementos, herramientas, y muebles propios y pertenecientes al entorno familiar, además de resaltar la búsqueda del superior con respecto a las destrezas y ventajas que se puedan desarrollar mediante la tecnología si la necesidad de manifestar una autoridad severa durante la labor.

Es pertinente mencionar que dentro de las definiciones de teletrabajo se encuentra aquella se hace énfasis en la realización de actividades laborales fuera del ambiente comúnmente establecido, pudiendo ser la oficina, por medio de la conexión a internet y por supuesto, teniendo en cuenta la muestra de resultados y tareas hechas, con la excepción de no cumplir un horario estricto.

Por último, se tiene a Mejía, M. R. (2007) quien señala que el teletrabajo consta de esas obligaciones laborales que se desempeñan en un lugar diferente de la oficina establecida, en este caso particular, un trabajo que se ejecuta desde el hogar por medio de aparatos como computadores, tablets, teléfonos celulares, entre otros, siempre teniendo el factor de conexión a internet. Por ende, no se gestiona un traslado al sitio de trabajo.

Adicional a esto, en Colombia, definió el teletrabajo como

“Forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.” (Congreso de la República, 2008, p.1).

La definición dada por el Congreso de la República se ciñe a lo establecido por Iturbe. B, en donde prima la ejecución de las actividades laborales mediante las herramientas tecnológicas desde un lugar distinto a la oficina de trabajo en la organización. Por consiguiente se puede concluir en términos generales que los autores anteriores llegan a un consenso con respecto a la definición del teletrabajo.

2.2.3.3 Trabajo virtual

Manteniendo la temática del desempeño laboral a través de la tecnología, es necesario mencionar que la humanidad habita un mundo sumergido de fondo en la globalización, donde el elemento tecnológico cada vez tiene más protagonismo en los distintos aspectos de la vida cotidiana, por eso, es posible observar cómo esta se encuentra inmersa en la educación, en el hogar y en los métodos de trabajo. La tecnología juega un papel fundamental en el siglo XXI, puesto que la gran mayoría de funciones o tareas se ejecutan a través de ella, desde consultas rápidas en internet, hasta la realización de compras online. Es aquí donde adquiere pertinencia y relevancia el trabajo virtual, pudiendo entenderlo como cualquier actividad relacionada con la ocupación laboral del individuo, que este ejecute por medio de la tecnología, ya sea desde una oficina, en el hogar; o en cualquier lado donde cuenta con conexión a internet, lo que a su vez es capaz de generar mayor productividad.

Para Pérez (2005) la sociedad y el mundo en general se inclinan más hacia la implementación de empresas y organizaciones virtuales, en las cuales no existen muros que limiten en el espacio o el tiempo, sino donde la importancia se concentre en generar

relaciones duraderas. En este orden de ideas, se puede entender que la proliferación del trabajo virtual es inherente al desarrollo de las tecnologías dentro de la sociedad, pues estas han hecho posible que los procesos se aceleren y el ser humano se interese cada vez más en la inmediatez que se le proporciona mediante dicha tecnología.

Por otro lado, Jackson, P. (2002) en su libro menciona que el trabajo virtual va de la mano con encontrar y adaptarse a nuevas estructuras de negocios, que sean más flexibles, así como también hoy en día se ha visto la necesidad de acabar con las viejas formas de trabajo en donde prima la burocracia. Señala que la pertinencia de esta forma de trabajo aumenta considerablemente con el hecho de que muchos de los grupos de expertos se encuentran en distintos países, por ello, la barrera de lo físico debe pasar a segundo plano, con el propósito de hacer llegar el conocimiento a todos los ámbitos sin limitaciones, y todo gracias a la intermediación que permite la conexión mediante la tecnología.¹

Cabe destacar, que aún actualmente existe un fuerte debate con respecto a la virtualización del trabajo, pues este factor hace parte de la evolución en el área laboral, adaptarse a los nuevos cambios de paradigma es un evento que se digiere paulatinamente, pero que ya de por sí cuenta con un gran avance, tanto así que inclusive empresas como IBM tienen esta modalidad de trabajo integrada en su funcionamiento. Finalmente, es necesario entender que avanzar requiere de actualización de los espacios cotidianos, allí incluido el trabajo. Sin embargo, es importante no confundir la naturaleza del trabajo virtual con el teletrabajo, pues el primero se basa en cualquier actividad laboral que se realiza en diversidad de lugares, ya sea la oficina o el hogar; mientras que el segundo se basa en una modalidad de trabajo que se lleva a cabo en cualquier circunstancia fuera de la oficina.

¹ Traducción propia.

2.2.3.4 Trabajo remoto

Entre otras formas de trabajo que requieren de las herramientas tecnológicas, entra el trabajo remoto con un nuevo elemento que es la flexibilidad laboral. Por ello, surge la definición que lo concibe una como práctica laboral desarrollada principalmente en el hogar de quien la ejecuta, además de distinguirse por el método de aprovechamiento sobre las nuevas tecnologías que permiten acceso directo al empleo en distancia y enfocado en la digitalización.

Tras el porvenir de las décadas, el trabajo remoto ha tomado importancia y posición como una de las técnicas empleadas para desarrollar de forma factible las tareas propuestas desde el rigor laboral, incluyendo la utilidad como servicio estratégico en función de herramientas, ambientes y objetivos de alcance. Sin embargo, esta modalidad ocupacional, también se puede asociar como un elemento que se presta para aumentar productividad y restar competitividad, pues depende de los parámetros impuestos por las organizaciones y según la puesta en marcha de sus funcionarios, Mohalik et al. (2019) instauran que, desde una visión basada en los trabajadores, el factor de adaptabilidad o rebote con respecto a la modalidad se ve condicionado por elementos alusivos al ambiente social, la organización, de tecnología, incluso aspectos económicos y de vida privada; de los cuáles se podría generar un posible análisis en búsqueda sobre la verdadera efectividad que el trabajo remoto promueve.

A partir de ello, el novedoso y aplicado procedimiento laboral, sigue en constante crecimiento y evaluación, con el objetivo de ser instituido como un instrumento eficaz para la implementación en toda naturaleza profesional, dirigido como enfoque de fundamentación respecto a la utilidad que se obtiene, además de valerse de los recursos otorgados en favor de la organización tras el complemento relacionado con la estructura remota de trabajo.

2.2.3.5 Trabajo a domicilio

El trabajo a domicilio figura como una estrategia de adaptabilidad cotidiana, la cual se facilita como sistema para ofertar bienes, funciones y servicios a favor de los usuarios que aprovechan el presente medio para constituir su estructura ocupacional, que ha tomado trascendencia por épocas. De este modo, en la actualidad retoma mérito en consideración de la comodidad desprendida desde la asistencia del ejercicio laboral.

Sin embargo, para quienes efectúan el trabajo a domicilio, presentan querrela referente a la autonomía que manejan desde su entorno laboral, condición que se presta como carácter de ventaja y desventaja, en razón de que la producción laboral se genera a partir del influjo que este impulsa, y que, no obstante, se contraria en temas monetarios. Por ello, Tomei, M. (1999) menciona aspectos importantes de lo hablado durante la Conferencia Internacional del Trabajo llevada a cabo en Ginebra, Suiza en 1995, donde se manifiesta que al momento de poner en marcha la generación de ingresos las personas que laboran en esta modalidad suelen tener la opción de elegir donde realizar sus actividades, teniendo en cuenta que, por lo general, se escoge el hogar como sitio de trabajo.

En conjunto a ello, a nivel organizacional se relaciona el trabajo a domicilio como una característica que suma optimización sobre la misión y asistencia que compromete la empresa, pues en función de estos principios laborales, se edifica cercanía, entrega y dedicación por el público benefactor, extendiendo así, una mejora en imagen e identidad corporativa comprendida desde los valores compartidos con el entorno consumidor.

Finalmente, se concibe pertinente destacar la principal diferencia del trabajo a domicilio, el cual se basa en la ejecución de funciones laborales en el sitio de vivienda de un tercero, en esta forma de trabajo puede o no intervenir el elemento tecnológico, a diferencia del trabajo virtual o el teletrabajo.

2.2.3.6 Trabajo apoyado a través de las TIC

En una mirada del trabajo como campo o actividad, es posible observar cómo han surgido grandes transformaciones y adaptaciones a lo largo de los años, conforme el ser humano ha ido evolucionando y cambiando su forma de vivir. En este caso, una de las principales modificaciones del trabajo, ha sido su enlace con las TIC, y estas, se definen por Adell, J. (1997). como la agrupación de herramientas y actividades que facilitan la adquisición, creación, procesamiento, comunicación, registro y exposición de datos, en formato de voz, imágenes y códigos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC poseen una base tecnológica capaz de soportar y de configurar las telecomunicaciones, la informática y todo aquello que se refiere a lo audiovisual.

Aplicar las TIC en el trabajo, le ha permitido a muchas empresas optimizar en gran medida sus procesos, acelerando actividades y obteniendo mayor cantidad de resultados positivos, sin dejar de lado la reducción de costos que les significa esta estrategia. Pero no solo son las empresas las cuales se ven beneficiadas, sino también los empleados. Un gran porcentaje de individuos, ha podido encontrar su lugar en el mundo trabajando a través de las TIC. La falta de oportunidades en sus ciudades, no les había permitido conseguir un trabajo “tradicional” en su localidad, y gracias a la dinámica presentada, han solucionado estas dificultades de forma paulatina.

Por otra parte, se puede estipular que “en todo el planeta, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) están transformando el mundo del trabajo mediante la creación de nuevas oportunidades de empleo y el aumento de la innovación, inclusión y globalización de los mercados laborales” (Banco Mundial, 2013, p. 1).

Asimismo, es posible resaltar los beneficios que las TIC le han brindado al desarrollo de actividades laborales, su presidente, Chris Vein. Él apunta que las TIC están influyendo en el

empleo tanto por tratarse de una industria que crea puestos de trabajo como por ser una herramienta que permite a los trabajadores acceder a nuevas formas laborales, de una manera novedosa y más flexible. Las oportunidades de empleo emergentes que posibilitan las TIC son importantes porque los países de todo el mundo tratan de crear más y mejores puestos de trabajo, lo que tiene implicaciones económicas y sociales positivas para los trabajadores y la sociedad. (Banco Mundial, 2013, p. 2).

Habría que decir también, que estas herramientas han proporcionado grandes ventajas a nivel del funcionamiento dentro de las entidades públicas, tal es el caso del Gobierno de TI, en donde se establece que esta forma de gobierno mediante las tecnologías de información, podría permitir un mandato óptimo desde la entidad, teniendo en cuenta que.

En la estrategia de gobierno digital se contempla, como objetivo, tener el gobierno más eficiente y transparente gracias a las TIC, para lo cual se ha generado una serie de normas y modelos que apuntana lograr dicho objetivo, articulados a través de la estrategia de gobierno en línea. (Echeverry, C. E. M., Trujillo, M. L., & Duque, F. J. V. 2017. p.82).

Por consiguiente, es posible entender que la integración de las tecnologías de información acarrea consigo una serie de beneficios en pro del avance y la evolución en las formas de llevar a cabo el trabajo, tanto en organizaciones privadas como en entidades del estado. Es así cómo se gestiona la calidad y mejora en los procesos de comunicación a nivel estratégico. En otras palabras, el trabajo apoyado por TIC es un elemento integrado por las organizaciones para impulsar su funcionamiento a un estado óptimo, pues la integración de estas herramientas viene dada por la creciente demanda tecnológica que vive la sociedad actualmente.

2.2.3.7 Empresa virtual

Llevar las organizaciones e instituciones tradicionales al ámbito digital, es una nueva estrategia laboral de formar corporaciones en el ciberespacio, con el fin de ampliar su capacidad y su alcance, además de optimizar y a su vez agilizar gran cantidad de sus procesos. Esta modalidad es conocida como empresa virtual y, en su mayoría, era llevada a cabo por aquellas transnacionales o grandes empresas que tenían como principal objetivo aumentar su competitividad y reducir costos.

Con respecto a este concepto, se origina una novedosa manera de percibir el desarrollo de las empresas, entendiendo que

Las organizaciones solían ser consideradas como piezas gigantes de ingeniería, con partes humanas intercambiables en gran parte. Hablamos de sus estructuras y de sus sistemas, de las entradas y salidas, de los recursos de control y de su administración, como si el total fuera una gran fábrica. Hoy en día, el lenguaje no es de ingeniería, sino de política, se habla de culturas y redes, de equipos y coaliciones, de influencia o poder antes que de control. Y, aunque allí, aún no se mencionan aspectos tecnológicos, el autor siempre recalca que deben adelantarse al cambio y explorar siempre nuevas opciones y nuevas tecnologías. Deben crear una verdadera cultura de aprendizaje. (Handy, C., 1989, p. 186).

De la misma forma, es relevante inferir que las empresas virtuales son aquellas que llevan a cabo sus labores mediante internet, el cual actúa como conector y gestor de cercanía entre los distintos integrantes que componen dicha empresa. Esta forma de organización posibilita la oportunidad de involucrarse en mercados internacionales de manera mucho más sencilla, además de agilizar la comunicación con otras empresas que se encuentren en la red.

En contraste con lo anteriormente expuesto, sería pertinente mencionar que, en el caso de las entidades públicas, trasladar sus operaciones, funciones y procesos a la virtualidad

absoluta en su totalidad, conllevaría un trabajo altamente minucioso, dedicando la utilización de recursos públicos y tiempo a la adecuación de los sistemas apropiados y necesarios, sobre todo, recordando que estas entidades cumplen con funciones relacionadas al servicio enfocado a la ciudadanía. Llevar a cabo estas transformaciones y conversiones a lo netamente virtual podría acarrear más pérdidas que ganancias para el Estado.

2.3 Marco Contextual

El departamento Administrativo de Planeación Municipal está ubicado en el palacio municipal de la Alcaldía de San José de Cúcuta, por ende, hace parte de un ente territorial. Adicionalmente la alcaldía se encuentra inmersa en un proceso de rediseño institucional.

Por otro lado, como resultado de la primera etapa de indagación, se descubrió la ausencia de archivos asociados a la identidad organizacional del DAPM, tales como visión, misión, valores institucionales e historia.

En otros aspectos, dentro de la dependencia se cuenta con 56 trabajadores, de los cuales 26 son mujeres y 30 son hombres. De estos trabajadores es posible encontrar funcionarios de carrera o de planta, contratistas y prestadores de servicios.

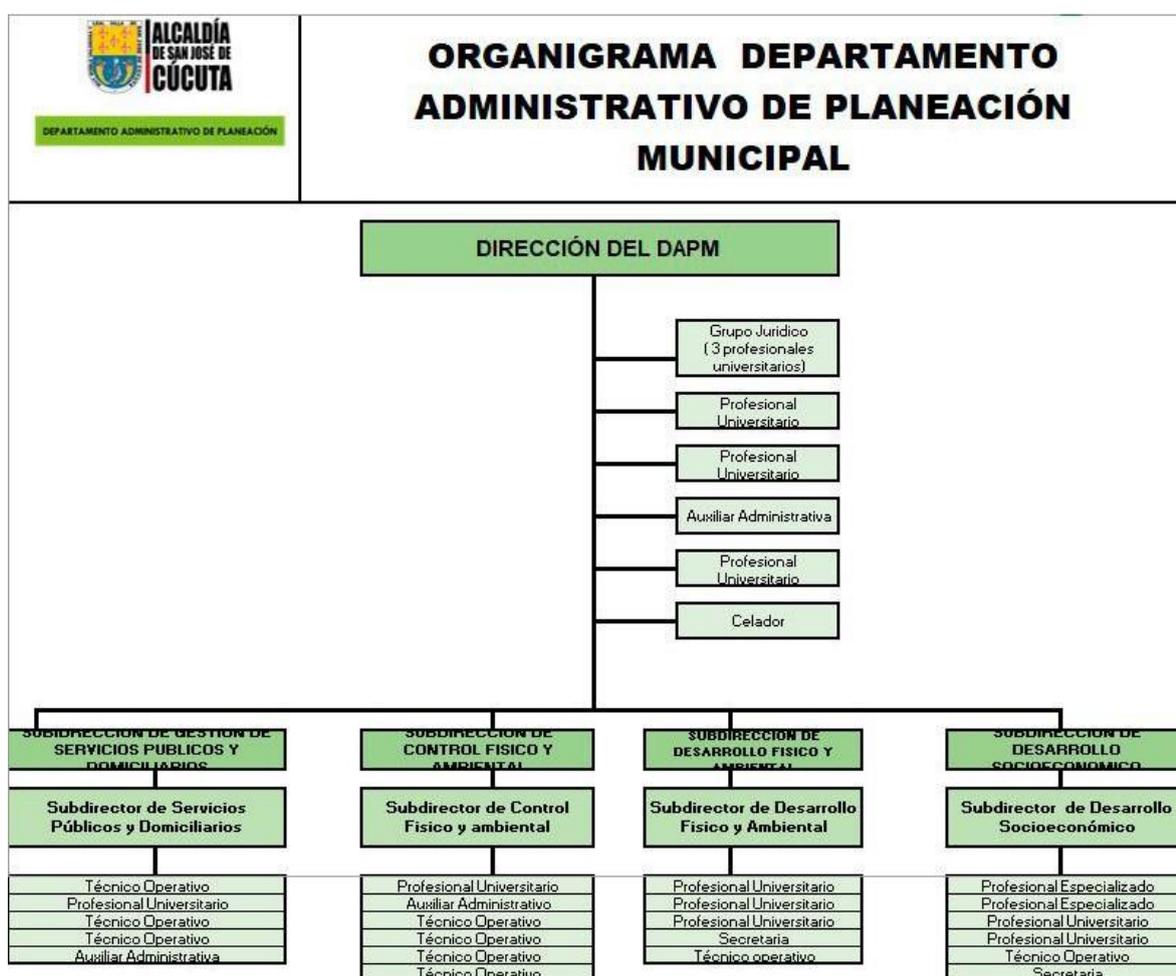
Con respecto a los servicios que ofrece la entidad, estos se basan en radicar documentos tales como: concepto de uso de suelos, certificados de riesgo, trámite de licencia de intervención y ocupación de espacio público, registro de publicidad exterior visual, autorización para localización de bases de telecomunicaciones, autorización temporal del espacio público por motivo de construcción de obras, certificado de límite de barrios, licencias de legalización de asentamientos, certificado de ubicación de predios en el

municipio, constancia de radicación de documentos, proceso de legalización y revisión o certificación de estrato.

Por otra parte, el MCPOI brinda las bases en la construcción del modelo comunicativo en las entidades públicas, y en este caso es la guía para entender el funcionamiento comunicacional dentro del DAPM.

2.3.1 Organigrama del DAPM

Gráfico 1. Organigrama del Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM)



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal de la Alcaldía de San José de Cúcuta.

3. Diseño metodológico

3.1 Método y metodología

El método de la investigación, es parte fundamental de la misma para ser desarrollada de la mejor forma posible, este, es definido por la Real Academia Española como el “procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla” (RAE, 2014).

A su vez, el método busca responder al interrogante de ¿cómo se desarrolló la investigación? Por lo tanto, es de suma importancia contar con un método bien estructurado ya que, permite explicar y evidenciar la validez de los resultados que se obtengan.

El estudio actual se concibe a sí mismo desde una perspectiva cualitativa, puesto que es necesario entender el porqué de los comportamientos y accionar de los sujetos en el lugar de estudio, entendiendo que “un estudio cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual” (Hernández Sampieri, R. 2018). De la misma manera, se plantea un enfoque descriptivo con el propósito de medir y evaluar los datos recolectados en el DAPM con respecto a las dimensiones o componentes de su comunicación interna. Según Danhke (1989) citado por (Hernández Sampieri, R., 2018, p.94) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Dado que este estudio busca analizar los procesos de comunicación interna implementadas en el marco de una emergencia sanitaria a través del trabajo fuera del lugar de trabajo en la entidad, es de carácter imperativo emplear el enfoque descriptivo.

Por otro lado, este estudio presenta un diseño no experimental, entendiéndolo desde Sampieri (1998) como la observación de los fenómenos para analizarlos, pero evitando a toda costa la intervención o alteración de los mismos. En otras palabras, estudiar los fenómenos en su contexto natural. Por consiguiente, se recurre a este diseño debido a que, la naturaleza del

estudio exige la observación de las condiciones dentro de la entidad y extracción de información por medio de técnicas e instrumentos que no irrumpen o interfieran en el funcionamiento normal de los trabajadores en su círculo laboral.

Por su parte, la metodología es un concepto diferente al método y se define como un “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal” (RAE, 2014). Es el modo en el que se enfoca la problemática y se indaga y construye la solución del mismo.

De igual manera, la importancia de una implementación correcta de la metodología adecuada en el proyecto, radica en la elección de los métodos e instrumentos pertinentes para aplicar en la investigación y obtener los mejores resultados posibles guiados por el MCPOI (2004), los cuales pueden ser de gran ayuda para futuras investigaciones en los campos correspondientes.

Ahora bien, dentro de los métodos o herramientas que se pueden aplicar en la investigación, el más idóneo para el trabajo de recolección de información que requiere este proyecto, es la etnografía que “pretende describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades” (Patton, 2002). La selección de este método va acorde a los objetivos planteados en el proyecto, puesto que estos implican analizar a los sujetos en su entorno de trabajo en el marco de la coyuntura que atraviesa el país. Además, al tratarse de una investigación que pretende comprender y analizar las estrategias y los procesos del departamento de una organización, es pertinente y relevante realizar diseños etnográficos, considerando que estos “implican la descripción e interpretación profundas de un grupo o sistema social o cultural” (Creswell, 1998).

De la misma manera, se considera indispensable emplear la etnografía organizacional que según Nayland (2008) citado por (Abad, A., Naranjo, E., & Ramos, V. 2016. p. 49) se

establece la importancia de estudiar las realidades dentro del ambiente organizacional, pues estas están regidas por el sentido y los significados que le atribuyen los actores. Asimismo, los autores de este estudio citan a Levin (2003) y Paula, Lobato, Pinto y Vilas Boas (2015) quienes mencionan que al tener en cuenta las percepciones de los integrantes de la organización, es posible la obtención de más información en términos de entender mejor los fenómenos que ocurren en ese entorno.

Adicionalmente, según Latour (1995) citado por (Riethmüller De Mendoza, N. F. 2016. p. 44) habla sobre emplear la escucha puesto que, tanto la información que se solicita como la no solicitada, pueden brindar y expresar “valores, reglas, definiciones, argumentos y expectativas respecto a la cultura de las organizaciones” (Latour, 1995).

De esta forma, se manifiesta el imperativo empleo de la etnografía organizacional, con el propósito de ahondar en las perspectivas de los trabajadores del DAPM con respecto a cómo se llevaron a cabo las comunicaciones durante el teletrabajo en la pandemia, y de qué manera influyó este factor en las interacciones y labores diarias.

3.2 Universo y muestra

El Departamento Administrativo de Planeación Municipal cuenta con un total 152 trabajadores, de los cuales 100 están vinculados como contratistas y 52 son trabajadores de carrera. Para efectos de la investigación se plantea seleccionar una muestra representativa en la aplicación de los instrumentos correspondientes, por medio del muestreo aleatorio simple, el cual, Casal, J., & Mateu, E. (2003) lo definen como un método de selección en la investigación cuantitativa, mediante la elección aleatoria de los sujetos, estos encontrándose en una lista o marco de encuesta, lo que quiere decir que cualquier individuo es propenso a ser seleccionado. Esta muestra se verá representada por 34 miembros del DAPM

3.3 Fuentes y procedimientos para la recolección de la información

Dada la naturaleza cualitativa - descriptiva del proyecto, se destaca la utilización del análisis documental que según García A. C. (1996) que se entiende como “la operación enfocada a representar el contenido de un documento bajo una forma distinta de la original, a fin de facilitar su consulta o referencia en fase posterior”, en otras palabras, la traducción de un documento para su mejor entendimiento. Por consiguiente, el análisis documental se vuelve indispensable en este estudio, debido a que mediante el instrumento es posible generar un entendimiento más acertado con respecto a la temática y de igual manera, con respecto a los datos obtenidos que se disponen en una mejor organización para el contexto investigativo. Asimismo, cabe mencionar que los datos e información proveniente del previo análisis, se encuentran dispuestos en la totalidad del documento.

En este orden de ideas, se toma como elemento de importancia la implementación de una encuesta por medio de un formulario estructurado en Google Forms. Para el autor Martín, F. (2011). La encuesta es visualizada como una técnica para recoger información la cual es posible asociarla con el uso de cuestionarios estructurados, y a su vez, es una técnica que contempla en su desarrollo el uso de una muestra representativa de dicho sujeto en la investigación.

Ahora bien, la predominancia de elección de esta técnica se debe a la naturaleza de selección aleatoria de la muestra de los sujetos de estudio en el DAPM, puesto que por medio de la encuesta es posible aumentar el alcance para consiguientemente poder caracterizar las condiciones de trabajo de los públicos internos durante la implementación y desarrollo del teletrabajo, por consiguiente, se cuenta con una acertada aplicación para dar respuesta al primer objetivo específico planteado en la investigación.

Ahora bien, de igual manera se tuvo en cuenta la utilización de la entrevista semi estructurada, la cual según Corbetta (2003) citado por (Toscano, G. T. 2009. p. 50) es un técnica que se emplea a favor de comprender las perspectivas y las diferentes personalidades de cada participante, asimismo, se aplica en términos propios del entrevistado con sus emociones y sentimientos presentes, sin embargo, no es una técnica en la que solo prima información personal, pues el objetivo de la misma es construir la indagación requerida desde el pensamiento interior de cada sujeto.

Adicionalmente, se toma la entrevista semiestructurada como un instrumento propicio que representa la importancia técnica del segundo objetivo de la investigación basado en la identificación de acciones de comunicación interna empleadas en el DAPM para implementar y desarrollar el teletrabajo con sus públicos internos. De esta manera, se estima una mejor comprensión de los distintos puntos de vista.

Al mismo tiempo, para dar respuesta al tercer objetivo específico siendo la valoración por parte de los públicos internos la efectividad de las acciones de comunicación interna ejecutados durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander, se plantea mediante el uso de un cuestionario con estimaciones de la Escala de Likert, entendiéndose que según Mayntz, R; Holm, K; Hüber, P. (1983) la escala es un instrumento utilizado para posibilitar la medición de diferentes cosas pero que cuentan con características en común. Por consiguiente, partiendo de esta premisa se establece la escala de Likert (1932) puesto que esta mide las actitudes, lo que hace posible a su vez concebirla como técnica de medición de la personalidad (Vallejo, P. M. 2006).

Por su parte, para este objetivo es pertinente integrar la aplicación de un grupo focal, siendo empleados como técnica de recolección de información. Estos, se caracterizan por el debido

proceso sobre la recolección de datos mediante un conjunto perteneciente al fenómeno estudiado.

Para el desarrollo del proyecto se contempla:

“La composición de los grupos, el número de elementos, la homogeneidad o heterogeneidad de los participantes (edad, profesión, tiempo de servicio, entre otros), los recursos empleados como motivadores de la discusión, la decisión de los lugares de realización, las características que el facilitador (moderador) y el observador vayan a asumir y el tipo de análisis de los resultados” (Thofehn, Maira Buss et al.2013)

El criterio de selección para este instrumento se basó en la población que se pretende abarcar con la investigación, al tratarse de una selección reducida de sujetos, en este caso mediante el trabajo con una muestra representativa de los trabajadores del DAPM escogidos por medio de una selección aleatoria simple, en el cual se pretende obtener información adicional o que corrobore lo previamente obtenido mediante la Escala de Likert, abarcando, contexto, argumentos y explicaciones. Por ello, se considera pertinente la implementación de este instrumento, además los participantes comparten un objetivo laboral en específico desde la variedad de las posiciones profesionales y perspectivas. Siendo así, se cuenta con una acertada aplicación para dar respuesta al primer objetivo específico planteado en la investigación, pues se busca caracterizar las condiciones de trabajo de los públicos internos durante la implementación y desarrollo del teletrabajo.

Adicionalmente, en la ejecución de este instrumento es importante precisar que en su estructuración se tiene en cuenta lo proveído por el MCPOI.

Continuando, según el MCPOI (2004), este otorga tres categorías con sus respectivos ejes temáticos que se deben tener en cuenta para construir los instrumentos a utilizar en la recolección de datos. En este sentido, las categorías se definen de la siguiente manera:

1. Apertura: “Apertura es la capacidad organizacional de resonar, de estar abierto.”(p.46), asimismo como se debe extender la oportunidad de participación requerida hacia la ciudadanía, es decir, que sea incluida.

1.1 Receptividad: La comunidad aprecia la acción de valor sobre las necesidades comunes que esta misma requiere.

1.2 Actitud de servicio: Entender que la entidad funciona y existe para servir.

2. Interlocución: es la capacidad de construir sentido compartido, visión compartida.” (p.47). Del mismo modo, se aprecia la cooperación en equipo, el hecho de tener en cuenta a los actores internos de los procesos, para conformar acuerdos y acciones mutuas mediante el diálogo.

2.1 Visión compartida: aplicada a la integración de los funcionarios a una misión en común que cumplen con la entidad.

2.2 Trabajo colaborativo: habla sobre la existencia de una forma de trabajo en donde haya participación. Para esto debe haber unificación en la dirección del trabajo y la generación de ayudas mutuas.

2.3 Sistematización: es el procesamiento de la comunicación en la empresa, que posibilita la recolección y promoción de las acciones internas.

2.4 Socialización de la información: establece dejar de lado el estilo autoritario con el propósito de convocar unificación en el proyecto misional.

3. Visibilidad: entabla la necesidad de hacer saber lo que se está haciendo puesto que “cuando se es visible se genera confianza y se construye por consiguiente la idea de lo público, de que la entidad es de la comunidad..” (p.53).

3.1 Publicidad: Se enfoca en ser transparentes con la comunidad exterior, haciendo visible la rendición de cuentas de los procesos que se llevan a cabo internamente, cómo se está actuando y qué se ha logrado.

3.2 Posicionamiento: establece de forma clara que la comunicación hacia las comunidades debe estar enfocada en hacer visible la gestión, evidenciando acciones y resultados obtenidos.

3.4 Fuentes y procedimientos para el procesamiento e interpretación de la información

Teniendo en cuenta el método etnográfico para llevar a cabo el estudio, es necesario tener presente el aspecto de la triangulación de datos con el propósito de tener un procesamiento de información más completo. Para esto, Perez (2000) establece que la triangulación permite juntar variedad de datos o métodos referentes a una misma temática, problema o situación para posteriormente realizar comparaciones y lograr distintas perspectivas con respecto al fenómeno estudiado, propiciando captar la realidad en su mayor parte.

Tabla 2. Ítems e instrumentos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Subcategorías	Ítems
<p>Analizar los procesos de comunicación interna desarrollados en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander, hacia los trabajadores, que han permitido la implementación y desarrollo del teletrabajo durante la</p>	<p>1. Caracterizar las condiciones de trabajo de los públicos internos, durante la implementación y desarrollo del teletrabajo.</p>	<p>1.1 Condiciones de trabajo 1.2 Trabajo 1.3 Públicos</p>	<p>1.1.1 Competencias 1.1.2 Herramientas 1.1.3 Espacios 1.2.1 Teletrabajo 1.3.1 Públicos Internos</p>	<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>1. ¿Conocía, antes del confinamiento físico obligatorio, las plataformas virtuales para el teletrabajo?</p> <p>Sí - No</p> <p>1.1 En caso de su respuesta ser afirmativa, describa cuáles</p> <p>1.2. En caso que su respuesta sea negativa. ¿Recibió formación/capacitación en herramientas o plataformas que permitieran</p>

<p>emergencia sanitaria en Colombia.</p>				<p>realizar sus funciones a través del teletrabajo?</p> <p>Sí- No</p> <p>2. Al momento de iniciar el teletrabajo, usted contaba con las siguientes herramientas en su domicilio</p> <ul style="list-style-type: none">a. Computador de mesab. Computador portátilc. Teléfono celular inteligented. Tablete. Ninguna de las anteriores
--	--	--	--	---

				<p>2.1. Al momento de iniciar el teletrabajo, usted contaba con las siguientes herramientas en su domicilio con conexión a internet.</p> <p>Sí - No</p> <p>2.2 En caso de haber marcado “sí” en conexión a internet en la pregunta anterior, ¿Esta era óptima y estable para desarrollar sus funciones laborales?</p> <p>Sí - No</p> <p>2.3 ¿Qué modificaciones hizo sobre la banda ancha que tenía?</p> <p>a. Aumenté la banda ancha del internet</p>
--	--	--	--	--

				<p>b. Disminuí la banda ancha del internet</p> <p>c. No hice modificaciones.</p> <p>3. ¿Contaba usted con el espacio propicio en su hogar para ejercer el teletrabajo?</p> <p>Sí - No</p> <p>4. ¿Se vieron afectados los horarios de trabajo por el cambio de modalidad laboral?</p> <p>Sí - No</p> <p>4.1 En caso de su respuesta ser afirmativa, ¿de qué manera?</p>
--	--	--	--	--

				<p>5. ¿Hubo algún cambio en la carga laboral a partir de la implementación del teletrabajo?</p> <p>Sí - No</p> <p>5.1 En caso de su respuesta ser afirmativa, ¿describa cuáles?</p> <p>PÚBLICOS</p> <p>6. ¿Las instrucciones de sus superiores durante la implementación del teletrabajo pudieron ser entendidas fácilmente?</p> <p>Sí - No</p>
--	--	--	--	--

				<p>7. ¿Conocía los canales de comunicación para resolver los incidentes que se presentaron?</p> <p>Sí - No</p> <p>8. ¿Usted contó con la socialización de un plan estratégico de comunicación previsto para ser implementado durante el teletrabajo en la emergencia sanitaria?</p> <p>Sí - No</p> <p>9. ¿Cómo fue la relación laboral con sus compañeros y su jefe durante la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria?</p>
--	--	--	--	---

				<p>a. Igual</p> <p>b. Mejoró</p> <p>c. Empeoró</p> <p>10. ¿Cuáles fueron los canales de comunicación que más utilizó la entidad pública y sus trabajadores?</p> <p>TRABAJO</p> <p>11. ¿La implementación del teletrabajo le permitió planificar su tiempo de trabajo y de descanso durante la emergencia sanitaria?</p> <p>Sí - No</p>
--	--	--	--	---

				11.1 ¿Por qué?
	2. Identificar las acciones de comunicación interna empleadas en el DAPM para implementar y desarrollar el teletrabajo con sus públicos internos.	1.1 Comunicación 1.2 Trabajo 1.3 Públicos	1.1.1 Comunicación Interna 1.2.1 Teletrabajo 1.3.1 Público interno	<p>COMUNICACIÓN</p> <p>1. ¿Hubo alguna estrategia de comunicación para acompañar a los públicos internos en la implementación y desarrollo del teletrabajo?</p> <p>2. ¿Qué criterios tuvieron en cuenta para las acciones de comunicación que se emplearon?</p>

				<p>3. ¿Qué acciones de comunicación interna se ejecutaron durante la emergencia sanitaria para acompañar la implementación y desarrollo del teletrabajo</p> <p>4. ¿Cuáles de esas acciones están relacionadas con el modelo de comunicación e información para organizaciones públicas y de qué manera?</p> <p>5. Si no hubo estrategias o plan de comunicación oficial, ¿cómo se logró la apropiación del teletrabajo y se dinamizaron los flujos de comunicación entre los trabajadores?</p>
--	--	--	--	--

				<p>6. En caso de haber formulado estrategias de comunicación, ¿cuánto fue el tiempo requerido para formalizarlas?</p> <p>7. ¿De qué manera se vieron afectados los procesos de comunicación del DAPM para la implementación del teletrabajo?</p> <p>PÚBLICOS</p> <p>8. En caso de que algún trabajador no contara con lo necesario para ejercer teletrabajo ¿la entidad lo proveyó?</p> <p>9. ¿Qué inconformidades surgieron por parte de los trabajadores del DAPM durante</p>
--	--	--	--	--

				<p>la implementación del teletrabajo en el marco de la emergencia sanitaria?</p> <p>10. ¿Qué cambios se evidenciaron en el número de trabajadores desde la implementación del teletrabajo?</p> <p>TRABAJO</p> <p>11. ¿Considera que se vio afectada la calidad del trabajo de los empleados ejerciendo el teletrabajo? ¿Sí o no? ¿Por qué?</p> <p>12. ¿De qué forma describiría el desempeño de los empleados durante la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria?</p>
--	--	--	--	--

	<p>3. Valorar por parte de los públicos internos la efectividad de las acciones de comunicación interna ejecutadas durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander.</p>	<p>1.1 Comunicación</p> <p>1.2 Trabajo</p> <p>1.3 Apertura</p> <p>1.4 Interlocución</p>	<p>1.1.1 Comunicación Interna</p> <p>1.2.1 Teletrabajo</p> <p>1.3.1 Receptividad</p> <p>1.4.1 Visión compartida</p> <p>1.4.2 Trabajo colaborativo</p>	<p>Dinámicas de Comunicación Organizacional</p> <p>Considera que los procesos de comunicación son importantes para el logro de los objetivos de la entidad</p> <p>Considera que los procesos de comunicación le permiten tener información oportuna y pertinente para la realización de su trabajo.</p> <p>Considera que es importante que haya un responsable de los procesos de comunicación en su empresa.</p> <p>Durante la emergencia sanitaria, fue determinante la información de la oficina de Comunicación y Prensa para cualquier modificación sobre la labor que realizaba</p>

			<p>1.4.3 Socialización de la información</p>	<p>La Oficina de Comunicación y Prensa tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación</p> <p>Existen medios de comunicación institucionales que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad</p> <p>Liderazgo Organizacional</p> <p>Durante la emergencia sanitaria, el liderazgo ejercido en su área permitió un aprendizaje pertinente y oportuno de nuevas herramientas para desarrollar su labor.</p> <p>Durante la emergencia sanitaria, pudo aclarar dudas con su jefe directo sobre las herramientas, procedimientos o nuevas formas de hacer su trabajo de manera adecuada.</p> <p>Durante la emergencia sanitaria, el liderazgo en su área de trabajo le permitió adaptarse más rápidamente y mejor al trabajo no presencial.</p>
--	--	--	--	---

				<p>Considera que desempeñó sus labores de forma adecuada mientras trabajó a través de esta modalidad durante la emergencia sanitaria</p> <p>Gestión de Comunicación</p> <p>La gestión de Comunicación desde la Alcaldía permitió una migración-transición al teletrabajo a partir de la información sobre las herramientas y espacios de formación.</p> <p>Durante la transición al teletrabajo tuvo conocimiento de las modificaciones de los procedimientos y herramientas necesarias para hacer su labor a través de los canales de información que la Oficina de Comunicación y Prensa destinó para ello.</p> <p>Durante la transición al teletrabajo tuvo capacitación especializada para poder emplear herramientas para el desarrollo de su labor, informada a través de comunicaciones formales</p> <p>Equipos de Trabajo</p>
--	--	--	--	---

				<p>El equipo de trabajo fue pieza fundamental para la transición al teletrabajo durante la emergencia sanitaria</p> <p>Durante la transición al teletrabajo hubo mejor clima de trabajo entre los compañeros que permitió aprender otras formas de trabajo a partir de nuevas herramientas.</p> <p>Existen espacios formales para la conversación entre los miembros del DAPM para promover y mejorar el trabajo en equipo</p> <p>GRUPO FOCAL</p> <p>1. ¿Cómo describirían ustedes el inicio de su trabajo en casa en la pandemia? ¿Qué fue lo más difícil y lo más fácil de organizar?</p>
--	--	--	--	--

				<p>2. ¿Cómo evolucionó su capacidad de trabajo en equipo durante el teletrabajo?</p> <p>3. ¿Cuáles son los medios que tienen a disposición para enterarse de lo que sucede en el DAPM y otras dependencias de la Alcaldía?</p> <p>4. ¿De qué manera los jefes inmediatos promovieron la motivación por medio de la comunicación en el DAPM durante la emergencia sanitaria?</p> <p>5. ¿Qué tipo de inquietudes o dudas surgieron con respecto a las indicaciones o labores correspondientes de cada trabajador? ¿de qué manera se les dio solución?</p>
--	--	--	--	---

4. Análisis de resultados

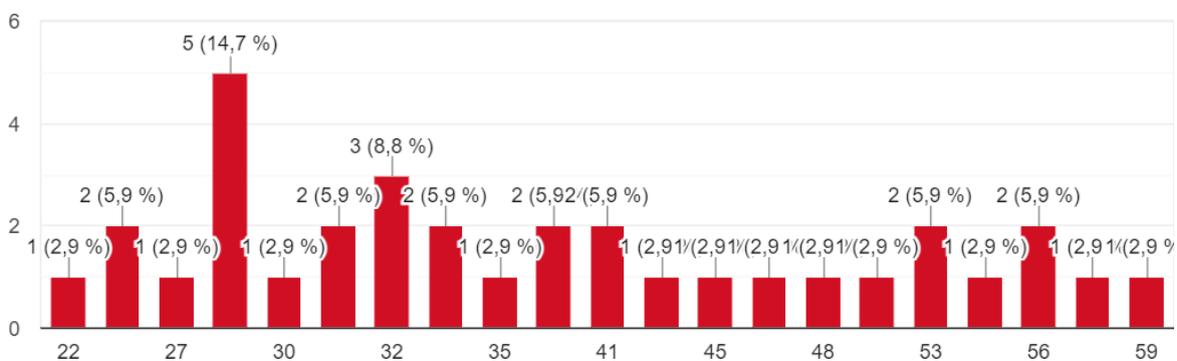
En el siguiente apartado se encuentra el debido análisis de resultados obtenidos de la aplicación de los respectivos instrumentos, previamente mencionados en la sección metodológica.

4.1 Encuesta

A través de la aplicación de una encuesta a 34 miembros del DAPM escogidos por medio del azar simple, se pudieron obtener respuestas pertinentes con el propósito de cumplir con el primer objetivo específico de este trabajo de investigación, siendo este “Caracterizar las condiciones de trabajo de los públicos internos, durante la implementación y desarrollo del teletrabajo”

En primera instancia, fue posible recolectar información a nivel general sobre datos personales de los miembros del DAPM, tales como edad, estrato socioeconómico, tipo de vinculación con la entidad, el nivel de responsabilidad que posee, área de trabajo a la que pertenece y el último nivel de formación titulado.

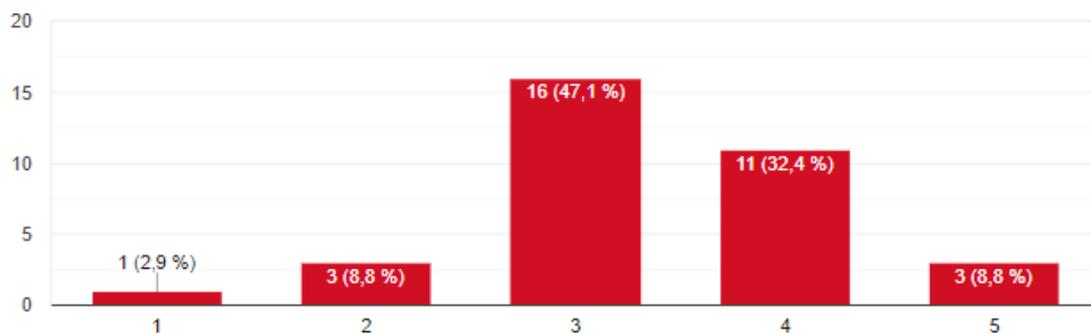
Gráfico 2. Edad de miembros encuestados del DAPM



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En la gráfica que se muestra arriba, es posible evidenciar que el rango de edades de las personas que trabajan en el DAPM oscila entre los 20 y 60 años aproximadamente. Esto representa una variedad de experiencia y conocimiento, puesto que cada generación hace su respectivo aporte. Además, es importante mencionar que las generaciones más jóvenes poseen una tendencia más completa y fácil en el entendimiento de las tecnologías y herramientas que fueron utilizadas durante el teletrabajo como las plataformas de videoconferencias.

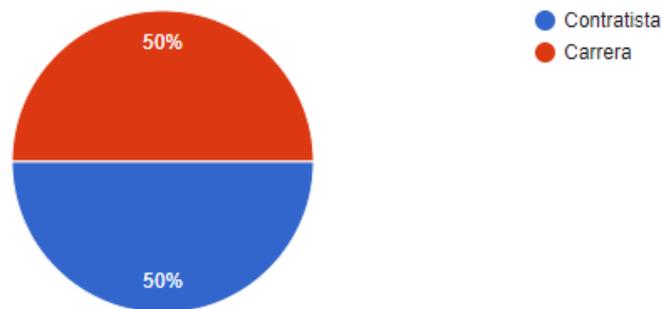
Gráfico 3. Estrato socioeconómico de los miembros encuestados del DAPM



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En el anterior gráfico se evidencia que, los estratos que predominan dentro del DAPM con respecto a sus trabajadores, son en su mayoría 3 con un 47,1%, seguido de estrato 4 con un 32,4%, dejando a los estratos socioeconómicos 1 y 2 con un porcentaje casi nulo. Por otro lado, se observa que el estrato 5 cuenta con un 8,8%, más alto en comparación con el estrato 1. Este factor representa una fuerte importancia sobre la influencia que los estratos hayan podido tener al momento de ejercer el teletrabajo y cómo fueron las condiciones de trabajo de estos individuos con respecto a las herramientas para ejercer sus labores y los recursos con los que contaban para adquirir los equipos necesarios. Asimismo, se vislumbra la manera en que se comunicaban, en razón de que los canales se hayan visto obstaculizados por falta de conocimientos o accesibilidad.

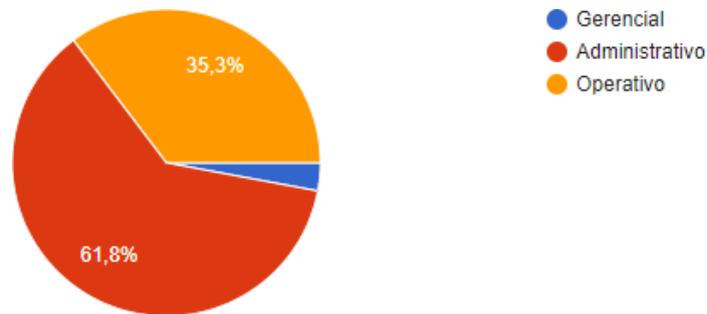
Gráfico 4. Tipo de contrato o vinculación



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Observando este gráfico se puede establecer claramente que en cuanto al tipo de vinculación de los miembros encuestados, se divide exactamente a la mitad con un 50% de personas que trabajan bajo la prestación de servicios y los que se encuentran en la dependencia por carrera administrativa. La relevancia de este ítem se debe a la flexibilidad y variabilidad de las tareas y actividades que desempeñó cada trabajador según su tipo de vinculación, pudiendo influir directamente en su carga y horario laboral, puesto que, los trabajadores de planta guían su desempeño en virtud de su calificación como servidor público; mientras que los trabajadores que prestan servicios se ven motivados a cumplir con sus labores principalmente por la retribución económica.

Gráfico 5. Nivel de responsabilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En el gráfico anterior, se evidencia una mayor cantidad de miembros del DAPM que se dedican a labores a un nivel administrativo con un 61,8%, seguido por un 35,3% de trabajadores que cuentan con responsabilidades en un sentido operativo; no obstante, con respecto al nivel gerencial, solo el 2,9% de los encuestados abarca tareas de este nivel. Cabe resaltar, que el nivel de responsabilidad influye directamente en la cantidad de trabajo que manejó cada colaborador durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en razón de la emergencia sanitaria. Además, lo concerniente a actividades administrativas es un factor que se encuentra en constante movimiento para el correcto funcionamiento de la entidad, por ende, no puede cesar labores que obstaculicen la consecución de los objetivos.

Además, es propicio considerar que según el nivel de responsabilidad, los trabajadores contaban con sus tareas, pero también se presentó el elemento de auxilio para otros compañeros para llevar a cabo actividades, ya fuese por la falta de recursos o por la comunicación interrumpida.

Gráfico 6. Área de trabajo a la que pertenece

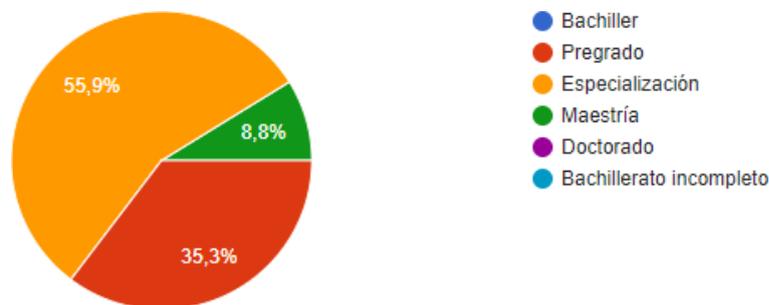


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Dentro del DAPM es posible ver que el número de encuestados con mayor porcentaje fue en el área de la subdirección de desarrollo físico y ambiental; mientras que, el grupo con menos encuestados fue el área del despacho de contratación con apenas 2 personas. Esto puede representar una diferencia significativa al momento de desempeñar labores, puesto que cada área requiere de distintas actividades a desarrollar en su respectivo campo.

No obstante, dentro de cada área hay cierto número de funcionarios vinculados por medio de prestación de servicios y otros vinculados por carrera administrativa, siendo una repartición igualitaria en las áreas, según se observa en el Gráfico 4 de tipo de contrato, esto quiere decir que, independientemente del área, se encuentran funcionarios laborando por medio de ambos tipos de contrato. Asimismo, este gráfico permite ver que la subdirección de desarrollo físico y ambiental es de las áreas con más colaboradores puesto que se dedica al trabajo de campo, el cual demanda directamente más horas de trabajo, ocasionando entonces la posible extensión de jornada para cumplir con las metas establecidas.

Gráfico 7. Último nivel de formación titulado



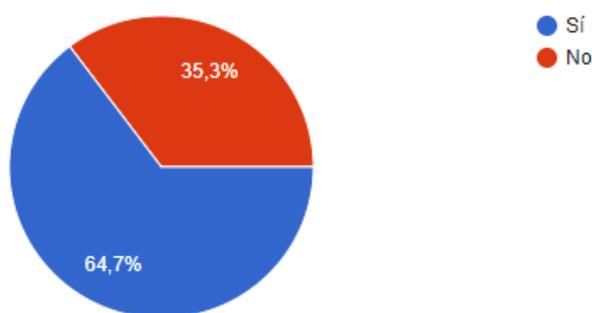
Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En el gráfico se observa una mayor cantidad de funcionarios que cuentan con estudios superiores de especialización, teniendo un 55,9%, seguido de un 35,3% de trabajadores que poseen solo estudios de pregrado, el cuál incluye carrera profesional o tecnológica. También se observa que el porcentaje de trabajadores con estudios de maestría es visiblemente más bajo en comparación con los anteriormente mencionados. La necesidad de conocer el nivel de estudios que poseen los funcionarios se debe a que, estos pueden llegar a incidir en el conocimiento de las plataformas virtuales y técnicas de trabajo empleadas en el teletrabajo que se ejerció durante la emergencia sanitaria. Asimismo, teniendo en cuenta el Gráfico 5 sobre los niveles de responsabilidad, estos coinciden con los porcentajes representados en este gráfico, dejando entender que los funcionarios tienen carga y responsabilidad laboral de acuerdo al nivel de estudios que hayan obtenido, puesto que el conocimiento que posean incide en la agilidad para resolver problemas y desarrollar sus actividades.

De la misma manera, el nivel de estudios proporciona saberes en el uso de las nuevas tecnologías y cómo emplearlas correctamente en el desempeño de roles laborales, lo que quiere decir que, los miembros del DAPM con un nivel de estudios superior contaba con las herramientas y saberes necesarios para implementar el teletrabajo más fácilmente.

Sin embargo, el nivel de estudios no es determinante para el tipo de vinculación con la entidad, pues según el Gráfico 4 sobre el tipo de contrato, se muestra una división igualitaria entre los funcionarios prestadores de servicios y los de carrera.

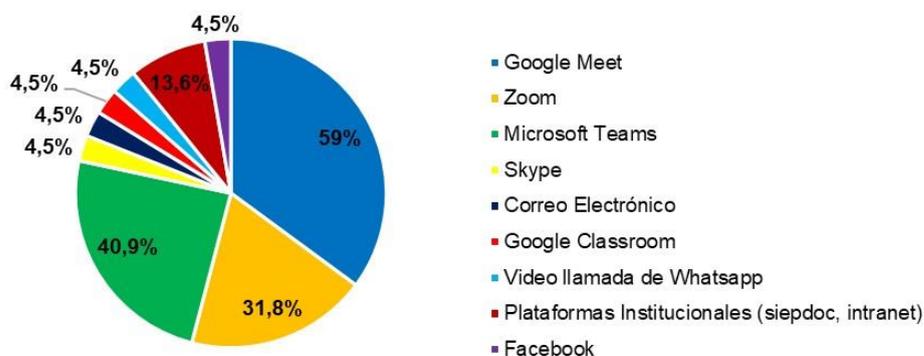
Gráfico 8. ¿Conocía antes del confinamiento físico obligatorio, las plataformas virtuales para el teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En la gráfica de arriba es pertinente mencionar que un 64,7% de los funcionarios del DAPM tenían conocimiento previo de las plataformas virtuales utilizadas para ejercer el teletrabajo, lo cual se avista como una ventaja puesto que, los previos conocimientos los ayudaron en el ejercicio, haciendo que la improvisación no fuera un factor tan significativo o caótico; no obstante, el 35,3% de estos no tenían conocimiento alguno de las plataformas, teniendo en cuenta que la emergencia sanitaria fue una situación sorpresiva para una gran cantidad de personas, los que no conocían anteriormente las plataformas se vieron en desventaja al momento de llevar a cabo sus labores, puesto que la falta de conocimiento en el funcionamiento de estas herramientas pudo representar un obstáculo en el desempeño de su cargo debido a que, tuvieron que aprender de qué manera usarlas al mismo tiempo que cumplían con sus responsabilidades, es decir, por medio de la prueba y el error. Lo que quiere decir que el proceso de apropiación se consolidó durante la práctica y no antes.

Gráfico 9. En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, describa cuáles

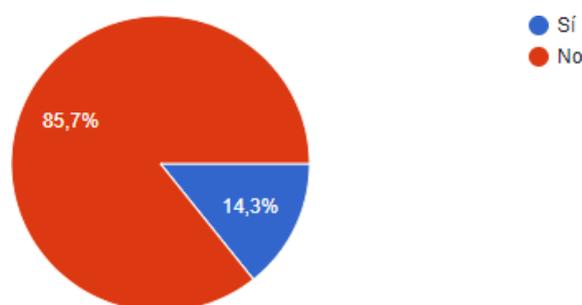


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En el gráfico de arriba, se puede apreciar que con respecto al 64,7% de los funcionarios que sí conocían las plataformas virtuales antes del confinamiento obligatorio, según lo muestra el gráfico 8, que la más conocida es Google Meet con el 59%, seguida por Microsoft Teams con el 40,9%, Zoom con 31,8%, las plataformas institucionales con el 13,6%, siendo más alto que el 4,5% del correo electrónico, Google Classroom, las video llamadas de Whatsapp y Facebook respectivamente, esto quiere decir que, los encuestados poseían nociones básicas del funcionamiento de estas herramientas, lo que se vio representado en un desempeño superior al momento de establecer comunicación con el departamento, para esto, es posible apoyarse en lo obtenido en el Gráfico 19 sobre el conocimiento de los canales de comunicación para resolver dudas o incidentes.

Teniendo en consideración lo argumentado en el párrafo anterior, se puede establecer que a los trabajadores que conocían las plataformas se les facilitó llevar a cabalidad sus funciones designadas durante el ejercicio del teletrabajo, como resultado de ello, se produjo una adaptación más eficaz dentro de esta modalidad, ya que ya existía un nivel de apropiación previo por parte de los trabajadores.

Gráfico 10. En caso de que su respuesta sea negativa ¿Recibió formación/capacitación en herramientas o plataformas que permitieran realizar sus funciones a través del teletrabajo?

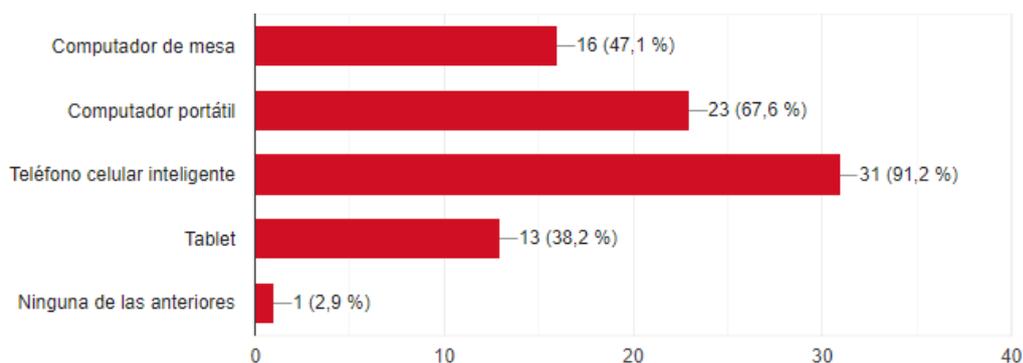


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Por otro lado, teniendo en cuenta el 35,3% del Gráfico 8, en este gráfico se puede observar que un 14,3% de los funcionarios que no tenían conocimiento previo de dichas herramientas recibieron capacitaciones y formación en el uso de las plataformas virtuales como Google Meet, Zoom, o Microsoft Teams, facilitando así, la aclaración sobre el uso y empleo de estas en su trabajo y comunicación con la entidad; sin embargo, existe un 85,7% de trabajadores que no contaron con dicha formación/capacitación en el uso de herramientas virtuales para ejercer el teletrabajo. Esto es un factor que incidió directamente en el cumplimiento de sus actividades debido a que, al no saber cómo utilizar las plataformas, la comunicación pudo sufrir una interrupción significativa al momento de comprender instrucciones e indicaciones por parte de los superiores. Además, en un entorno laboral completamente alejado de la oficina por razones de seguridad sanitaria, la comunicación por medio de las plataformas virtuales se convirtió en un componente esencial para el funcionamiento de la entidad pública, lo que implicó entonces, la apropiación por medio del ensayo y uso diario de las herramientas, debido a la necesidad de mantener la comunicación. No obstante, se puede tener en cuenta que existe un 64,7% de los trabajadores que ya tenían noción de estas

herramientas y en virtud, ayudaban a sus compañeros por medio de la guía y orientación en el uso de las mismas.

Gráfico 11. Al momento de iniciar el teletrabajo, usted contaba con las siguientes herramientas en su domicilio

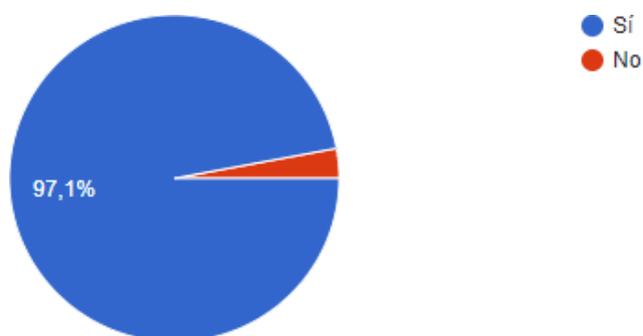


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Con respecto a los dispositivos tecnológicos para ejercer el teletrabajo, los funcionarios contaron en un 91,2% con teléfono celular inteligente, seguido de un 67,6% con computador portátil, un 47,1 con computador de mesa y un 38,2% contó con tablets; sin embargo, un 2,9% de los funcionarios no contaba con ningún tipo de dispositivo para llevar a cabo sus labores y este porcentaje coincide perfectamente con el 2,9% de personas de estrato 1 evidenciado en el Gráfico 3. También es importante resaltar que, no todos los que poseían teléfonos inteligentes contaban con un computador portátil o de mesa, lo que es un factor de influencia en la forma, rapidez y diligencia de las respectivas actividades, puesto que, ejercer teletrabajo únicamente por medio de un celular es un impedimento en términos de practicidad para cumplir con los tiempos de entrega de productos, documentos, certificados, entre otros.

Esto deja percibir que, una buena parte de los trabajadores del DAPM dependían de los equipos dentro de las oficinas para poder cumplir con sus actividades, no solo con respecto a la tecnología; sino también, documentos e información de la cual no se tenía respaldo digital.

Gráfico 12. Al momento de iniciar el teletrabajo, usted contaba con las siguientes herramientas en su domicilio con conexión a internet

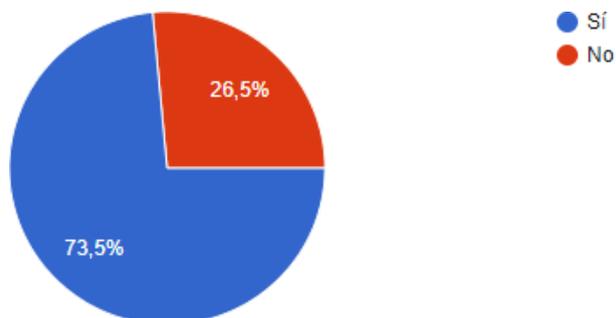


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En lo referente a la conexión a internet de los dispositivos mencionados en el Gráfico 10, un 97,1% de los encuestados indicaron que sí contaban con conexión en sus hogares, es decir, el servicio de internet en los domicilios era un elemento que estaba presente antes de la emergencia sanitaria, con la notable diferencia de que la totalidad del uso del internet en el hogar no estaba enfocada en actividades laborales netamente, sino en tiempos de ocio y recreación, lo que quiere decir que, al momento de iniciar el teletrabajo los funcionarios pudieron percatarse de la saturación que sufrió la banda ancha, en consecuencia, pudo existir una traba en la conexión debido a que también los demás integrantes del recinto familiar requerían de internet para realizar sus actividades.

Así mismo, nuevamente un 2,9% indicó que no, este porcentaje coincide con el 2,9% de funcionarios estrato 1 del Gráfico 3, y el 2,9% de funcionarios que indicaron que no contaban con ningún tipo de dispositivo en el Gráfico 11. Esto deja en evidencia la desventaja con respecto a comunicación interrumpida que pudieron haber sufrido al momento de ejercer el teletrabajo durante la emergencia sanitaria, siendo esto un obstáculo inminente frente al desarrollo de sus actividades designadas, puesto que el medio digital era el único disponible en este periodo.

Gráfico 13. En caso de haber marcado “sí” en conexión a internet en la pregunta anterior, ¿Esta era óptima y estable para desarrollar sus funciones laborales?

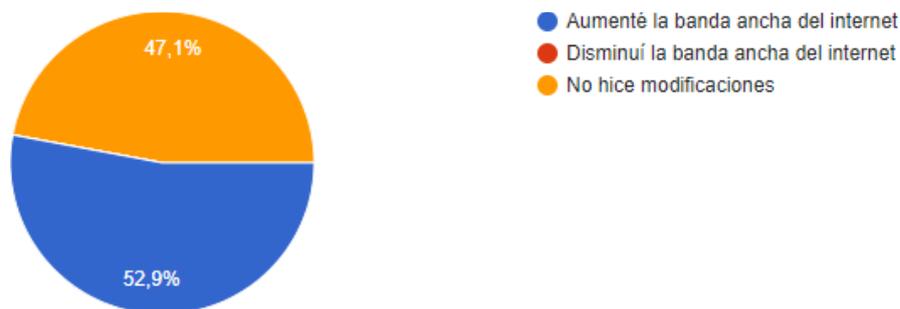


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Ahora bien, del 97,1% de personas que contaban con conexión a internet del Gráfico 12, un 73,5% contaba con una conexión lo suficientemente estable y óptima para desempeñar sus labores desde el hogar, lo que incide con la eficacia y fechas de entrega, pero es preciso mencionar que esta conexión sufría bajas de rendimiento ocasionalmente debido a la sobresaturación.

Por otro lado, un 26,5% tenía una conexión deficiente para realizar sus actividades ejerciendo el teletrabajo. Siendo una conexión estable de alta importancia durante el teletrabajo, es posible decir que este 26,5% con conectividad precaria se vio afectada al momento de cumplir con las actividades que se le fueron asignadas, retrasando entregas de documentos, informes, certificados, entre otros, debido a que dicha conexión es ese factor que garantiza la comunicación entre el trabajador y la entidad.

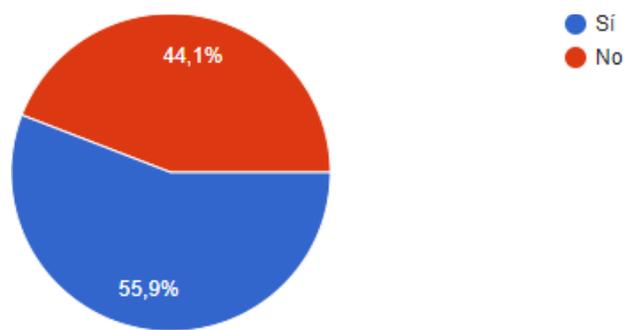
Gráfico 14. ¿Qué modificaciones hizo sobre la banda ancha que tenía?



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Con respecto a las modificaciones del ancho de banda en el domicilio de los funcionarios, un 47,1% no alteró la velocidad del internet con la que contaba, lo que deja establecer que el servicio de internet con el que contaban funcionó en condiciones óptimas y con mínimas fallas; por otra parte, un 52,9% sí hizo modificaciones en el aumento de velocidad de internet con el propósito de poder desempeñar de forma más eficiente sus labores durante el teletrabajo, esto quiere decir que parte del 73,5% de los funcionarios que contaban con conexión estable y óptima, y el 26,5% que tenía conexión deficiente según el gráfico 13, decidieron aumentar el ancho de banda para asegurar el cumplimiento de sus actividades por medio de internet con la menor cantidad de fallas posibles, en razón del aumento de responsabilidades generado por el apoyo a otros departamentos de la Alcaldía.

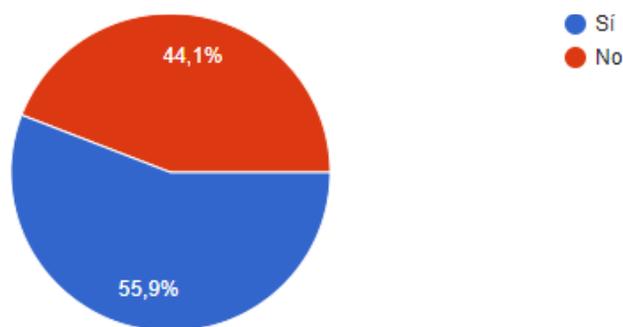
Gráfico 15. ¿Contaba usted con el espacio propicio en su hogar para ejercer el teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En lo referente al espacio propicio para ejercer el teletrabajo, este gráfico indica que un 55,9% contaba con el espacio adecuado en su domicilio para llevar a cabo sus responsabilidades laborales, implicando la estancia cómoda y serena para desarrollar actividades; mientras que un 44,1% no tenía en su hogar un espacio cómodo destinado para el teletrabajo, esto quiere decir que este porcentaje de funcionarios se vieron en la necesidad de adecuar algún espacio de sus hogares para desempeñar labores, no siempre siendo el idóneo, puesto que muchos de los trabajadores en el intento de improvisar dichos espacios, utilizaban sus comedores o camas como el sitio de trabajo. Este es un factor que puede afectar el cumplimiento de labores ya que, al no tener un ambiente propicio, se pueden llegar a retrasar las actividades, sin contar las posibles distracciones que se presenten en el hogar, ya sea el ambiente, tranquilidad o el cumplimiento de roles familiares.

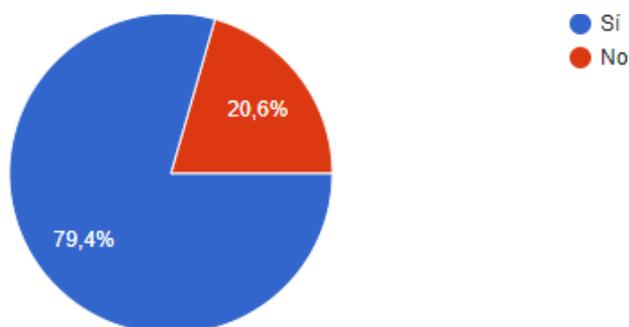
Gráfico 16. ¿Se vieron afectados los horarios de trabajo por el cambio de modalidad laboral?



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Durante la emergencia sanitaria, en el ejercicio del teletrabajo se evidencia en el gráfico un claro cambio en lo referente a los horarios laborales con un 79,4%, esto teniendo en cuenta que desempeñar funciones desde el hogar pudo dar cabida a la extensión de las horas regularmente destinadas al trabajo, haciendo así que, los trabajadores terminaran jornada laboral luego de la hora estipulada antes del confinamiento obligatorio; sin embargo, un 20,6% indicó que no sufrió cambios en sus horas de trabajo, es decir, su jornada estaba dentro de las horas estipuladas, esto en razón de que dependiendo del nivel de responsabilidad, las actividades de algunos funcionarios no se vieron afectadas en cantidad. De igual manera, es importante mencionar que, el cambio o aumento en las horas laboradas pudo verse influenciado por el área a la que pertenecían los funcionarios como se muestra en el Gráfico 6.

Gráfico 17. ¿Hubo algún cambio en la carga laboral a partir de la implementación del teletrabajo?



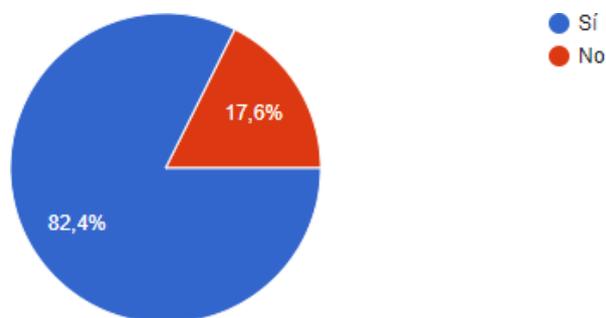
Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Comparando este gráfico con el Gráfico 16, es posible ver la relación directa entre el cambio o aumento del horario laboral y las cargas, siendo de nuevo un 79,4% de los funcionarios que indicaron un cambio en la carga, y por otro lado, un 20,6% manifestando que no hubo cambio en sus cargas laborales. Cabe recalcar que, como se muestra en el Gráfico 6, según el área a la que pertenecían los encuestados, sus actividades variaron.

En este sentido, siendo la subdirección de desarrollo físico y ambiental el área con mayor número de funcionarios, es posible deducir que, las tareas dentro de este círculo laboral aumentaron significativamente durante el ejercicio del teletrabajo por la naturaleza de las actividades de dicha subdirección.

Asimismo, el cambio o aumento en las cargas laborales viene acompañado del aumento en el cansancio, agotamiento y frustración de los trabajadores.

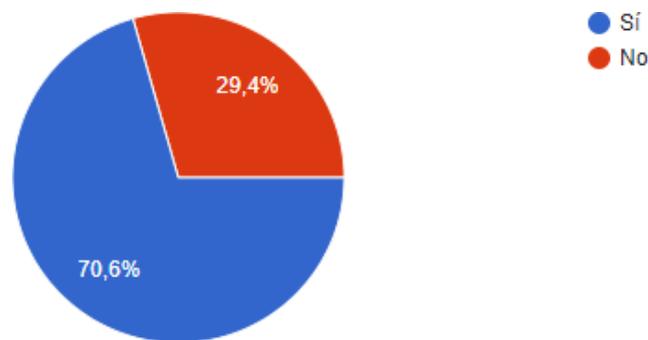
Gráfico 18. ¿Las instrucciones de sus superiores durante la implementación del teletrabajo pudieron ser entendidas fácilmente?



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

En el gráfico anterior es posible observar que en lo que concierne al entendimiento de las instrucciones por parte de los superiores a los trabajadores, un 82,4% no tuvo problemas en entender y cumplir con las órdenes, lo que indica que hubo regularidad en la consecución de las metas y tareas; sin embargo, un 17,6% sí tuvo dificultades para comprender las instrucciones de sus superiores, este porcentaje coincide con el 14,3% de funcionarios que no recibieron capacitación en las herramientas virtuales para el teletrabajo según el Gráfico 10, evidenciando que al no tener conocimiento de las plataformas hubo complicaciones para entender lo que comunicaban los superiores a través de las mismas, haciendo que los mensajes se vieran afectados en su información, en otras palabras, durante el proceso de apropiación y aprendizaje de las herramientas la comunicación trabajador- jefe se sufrió interrupciones, puesto que el manejo de las mismas no fue 100% eficaz.

Gráfico 19. ¿Conocía los canales de comunicación para resolver los incidentes que se presentaron?

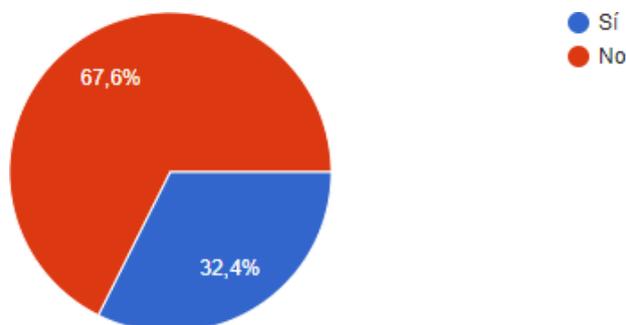


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Con respecto a los canales de comunicación, un 70,6% de los encuestados conocía cuáles eran y cómo contactarse con sus superiores en caso de dudas, situaciones o incidentes, permitiendo así, la pronta resolución de las mismas agilizando las actividades. Por otro lado, un 29,4% los desconocía totalmente, lo que quiere decir que, en caso de situaciones irregulares o dudas, no tenían cómo resolverlas de manera inmediata, asimismo, este porcentaje coincide con el 26,5% mostrado en el Gráfico 13, sobre la falta de una conexión óptima para desarrollar labores en el domicilio de los funcionarios que ejercieron teletrabajo, pudiendo influir en las habilidades para lograr comunicarse con la entidad.

Adicionalmente, es pertinente mencionar que, al no conocer los canales de comunicación, se dificulta conocer las novedades en la entidad, departamento e incluso el área específica de trabajo, provocando un aislamiento de los trabajadores en término de la información.

Gráfico 20. ¿Usted contó con la socialización de un plan estratégico de comunicación previsto para ser implementado durante el teletrabajo en la emergencia sanitaria?

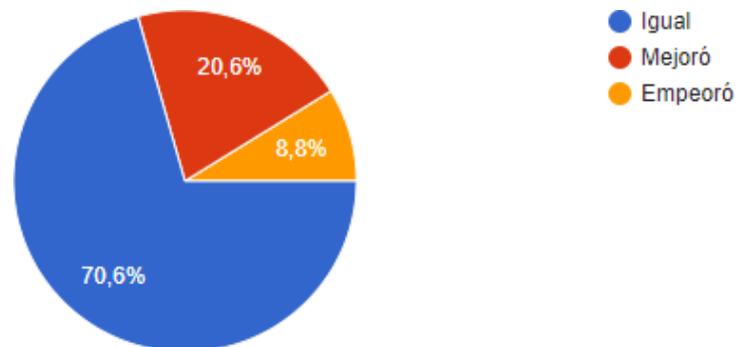


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Este gráfico evidencia que un 67,6%, es decir, más de la mitad de los trabajadores ejerciendo el teletrabajo, no se les fue socializado formalmente un plan estratégico de comunicación durante el periodo del teletrabajo en la emergencia sanitaria, esto es un componente que influyó en el momento de establecer comunicación entre la entidad y los funcionarios y se puede evidenciar en el Gráfico 8, 10 y 18. Por otro lado, solo un 32,4% tenía conocimiento sobre al menos un plan estratégico de comunicación o acciones de comunicación informales para proceder en el desempeño de su rol. Esto deja ver claramente la brecha que existió con respecto a la socialización de la información.

Sin embargo, es relevante tener en cuenta que, la forma de comunicación que se empleó en este periodo de teletrabajo, fue adoptada de manera espontánea e improvisada con el fin de dar solución rápida a la continuación de actividades, es decir, todo el flujo de información se vio provisto de acuerdo a los canales más inmediatos que habían disponibles, en este caso Whatsapp y correo electrónico, haciendo entonces que se institucionalizara su uso a pesar de ser canales informales.

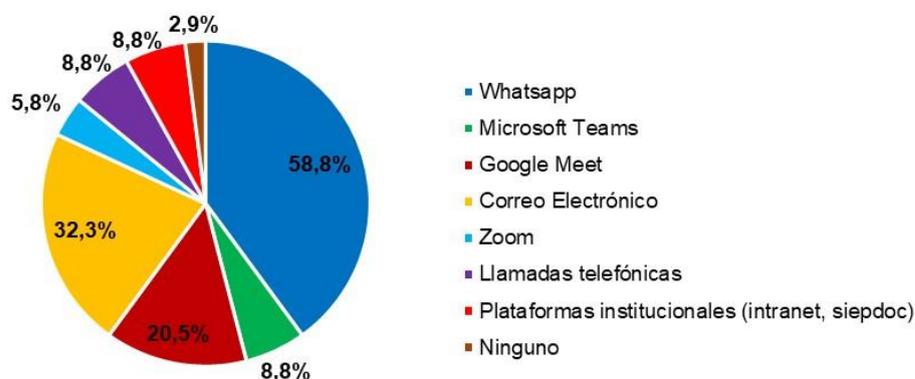
Gráfico 21. ¿Cómo fue la relación laboral entre sus compañeros y su jefe durante la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria?



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Según el gráfico anterior, es posible observar que un 70,6% de los encuestados indicó que la relación laboral con sus compañeros y jefes se mantuvo igual que antes del confinamiento obligatorio, lo que quiere decir que el trabajo en equipo que se llevaba a cabo no sufrió cambios. Por otro lado, un 20,6% indicó que la relación incluso mejoró durante el ejercicio del teletrabajo, lo cual promueve un clima laboral mucho más agradable, y en beneficio, facilita aún más la realización de tareas; sin embargo un 8,8% manifestó que las relaciones con compañeros y jefe empeoraron, esto pudo ser producto de la falta de conocimiento de las herramientas virtuales como se muestra en el Gráfico 8, o a causa de la conexión deficiente en el domicilio de los funcionarios según el Gráfico 13, provocando descontentos con respecto a las responsabilidades previstas y también las interacciones deficientes entre compañeros y jefe, haciendo que ocurriera un quiebre en la relación laboral.

Gráfico 22. ¿Cuáles fueron los canales de comunicación que más utilizó la entidad y sus trabajadores?



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

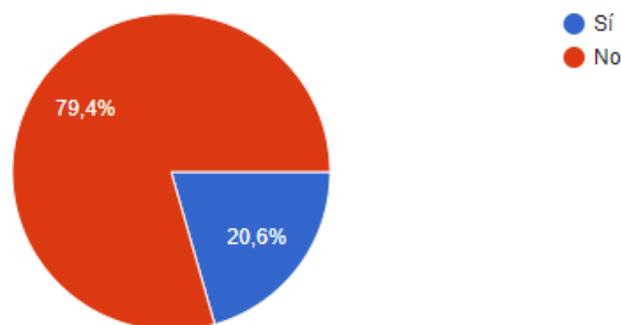
Con respecto a los canales de comunicación más utilizados entre la entidad y sus trabajadores, se puede observar que la mayoría de las comunicaciones se realizaban mediante Whatsapp, siendo el 58,8%, seguido por el correo electrónico con 32,3% y Google Meet con 20,5% para las videoconferencias; sin embargo, también se evidencia el uso de otras plataformas de videoconferencias como Microsoft Teams y Zoom con 8,8% y 5,8% respectivamente, además de integrar el uso de las plataformas institucionales como la intranet o Siepdoc con un 8,8%. Asimismo, las llamadas telefónicas fueron un recurso utilizado durante la implementación del teletrabajo, teniendo una incidencia del 8,8% puesto que según se evidencia en el Gráfico 13, el 26,5 de los funcionarios tenían una conexión a internet poco estable.

Por otro lado, existe un 2,9% de los trabajadores que indicó que no contó con ninguno de los anteriores canales para comunicarse con la entidad, lo que permite hacer la relación con los funcionarios estrato 1 evidenciado en el Gráfico 3, lo cual también coincide con lo mostrado en los 11 y 12, indicando que no contaba ni con los dispositivos ni la conexión a internet en su domicilio.

Asimismo, se puede decir que, durante la implementación y desarrollo del teletrabajo los canales de comunicación informales como whatsapp y llamadas telefónicas fueron los que

más predominaron por su inmediatez, y en consecuencia obtuvieron un estado de aceptación dentro del funcionamiento comunicacional de la entidad, pues su uso pasó a ser parte del ordenamiento normal en la institucionalidad. Por otro lado, en cuanto a las comunicaciones formales, los canales como el correo electrónico y las plataformas de videoconferencias fueron los más recurrentes, dejando evidencia de la información compartida a través de ellos. Esto para aquellos funcionarios que contaban con las herramientas y la conexión a internet.

Gráfico 23. ¿La implementación del teletrabajo le permitió planificar su tiempo de trabajo y descanso durante la emergencia sanitaria?



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Observando el gráfico anterior, es claro que el 79,4% de los encuestados indicó que no pudo planificar su tiempo de trabajo y descanso; mientras que el 20,6% sí logró hacerlo, de forma que pudieran cumplir con responsabilidades laborales y aún así estipular sus espacios de desconexión. Estos porcentajes tienen una relación proporcionalmente directa con lo mostrado en los Gráficos 16 y 17 sobre el cambio en el horario laboral y las cargas respectivamente, lo que quiere decir, que aquellos funcionarios que se vieron afectados por el aumento de horas y cargas en sus funciones, se les imposibilitó poder planificar adecuadamente su tiempo dedicado al trabajo y descanso u ocio. Este es un factor que puede llegar a influir en el rendimiento de los trabajadores puesto que, la falta de descanso puede

ocasionar una sobre saturación, exponiéndose a la explotación laboral o la pérdida de pertenencia con respecto a la entidad, tal como lo indica la autora González Ramírez, M. R. (2001).

Ahora bien, en lo concerniente a las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas que tuvieron lugar en la encuesta, estas fueron agrupadas por categorías a la que respondían, siendo las siguientes:

Tabla 3. Categorización de respuestas abiertas en encuesta

CONDICIONES DE TRABAJO	TRABAJO
<p>4. ¿Se vieron afectados los horarios de trabajo por el cambio de modalidad laboral?</p> <p>SÍ - NO</p> <p>4.1 En caso de su respuesta ser afirmativa ¿De qué manera?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de horas laborales ● Trabajar más de 8 horas ● Distracciones en el hogar ● Terminaba laborando mayor cantidad de horas al día por cumplimiento de actividades ● Se extendía el horario 	<p>11. ¿La implementación del teletrabajo le permitió planificar su tiempo de trabajo y de descanso durante la emergencia sanitaria?</p> <p>SÍ - NO</p> <p>11.1 ¿Por qué?</p> <p>SÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Manejaba mis horarios ● Trabajé las 8 horas ● Me organicé

<ul style="list-style-type: none">● Disminución de tiempos de ocio● Había posibilidad de trabajar en cualquier momento● Más trabajo en casa que en la oficina● No tenía horario fijo y estable● Horario indefinido	<ul style="list-style-type: none">● Pude organizar mi tiempo <p>NO</p> <ul style="list-style-type: none">● Mucho estrés por la forma de comunicación y el WhatsApp se presta para malos entendidos, no había hora límite para responder en el trabajo por medio de los canales● Por temas de adaptación● Se extendía la jornada laboral● Siempre estaba pendiente de responder al trabajo● No había descanso, se extendía la jornada● No tuve descanso● Trabajo a deshoras● Jornadas extendidas● Había más trabajo, descansaba menos● No había límite en los horarios● Cambio de horario laboral por elección propia durante la
--	--

	<p>noche</p> <ul style="list-style-type: none">● En determinados casos para apoyo de la emergencia tocaba trabajar en horarios no laborales para dar cumplimiento a las tareas de ayuda de las diversas secretarías de la alcaldía.● Tocaba trabajar en horas no laborales● No sabíamos cuánto tiempo íbamos a estar en esa situación● Horario extendido● Horas laborales extendidas● Jornadas súper extendidas hasta las 12 am● Imposible planificar● Interrupción del descanso por cuestiones laborales● Trabajar 24 horas● No había definición de horario laboral● Trabajaba más horas y no tenía horas definidas de descanso● Jornadas que se extendían a la noche
--	---

5. ¿Hubo algún cambio en la carga laboral a partir de la implementación del teletrabajo?

SÍ - NO

5.1 En caso de su respuesta ser afirmativa, describa cuáles

- Más tiempo trabajando
- Aumentó la carga
- Mayor carga
- Más carga laboral
- Se evidenció el aumento de carga laboral por motivo de reasignación de actividades desde los cargos superiores
- Más carga laboral debido al apoyo a otras dependencias
- Más trabajo
- Aumentó considerablemente, incluso los fines de semana

Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

A partir de la tabla de arriba, se puede apreciar que, en la categoría condiciones de trabajo se encuentra en primer lugar, lo concerniente a la forma en la cual los horarios laborales se vieron afectados para el 79,4% de los funcionarios que implementaron el teletrabajo, como lo muestra el Gráfico 16, estableciendo un factor en común en las respuestas, siendo este el aumento de horas que laboraban en una jornada, viéndose extendida hasta altas horas de la noche con el propósito de cumplir con las actividades, en la mayoría de casos cortando totalmente el tiempo de descanso de los trabajadores.

De igual manera, se resalta que no existía un horario estable, puesto que por medio de la comunicación a través de la virtualidad no había hora límite para contactar y asignar tareas a los funcionarios, adicional a esto, toma relevancia el factor de las distracciones cotidianas y domésticas que pueden haber en el hogar al momento de desarrollar las funciones y también la notoria reducción en el tiempo de actividades destinadas al ocio, lo cual es perjudicial y puede verse reflejado en el rendimiento del trabajador.

Siguiendo esta línea, dentro de la categoría de condiciones de trabajo, lo mencionado en el párrafo anterior coincide perfectamente con el 79,4% de trabajadores que indicaron cambios en su carga laboral como lo indica el Gráfico 17, siendo dicho cambio, un aumento considerable en la carga, debido al apoyo que brindaron los funcionarios del DAPM a otras dependencias de la Alcaldía de Cúcuta, e incluso a miembros del mismo departamento, en razón de que algunos de ellos no contaban con una conexión estable en sus hogares, o no contaban con los equipos para realizar sus labores, como se muestra en los Gráficos 11, 12 y 13 respectivamente.

Por otra parte, en lo que respecta a la categoría de trabajo, según el Gráfico 23, el 20,6% de los encuestados manifestaron que pudieron planificar su tiempo de trabajo y descanso porque lograron organizar su tiempo ellos mismos y trabajaban las 8 horas correspondientes para posteriormente contar con su espacio de descanso, cabe mencionar que este porcentaje

está directamente relacionado con el 20,6% de trabajadores que indicaron no haber sufrido cambios en sus horarios y cargas laborales, como lo muestran los Gráficos 16 y 17; no obstante, el 79,4% de los encuestados que manifestaron no haber podido planificar su tiempo de trabajo y descanso durante la emergencia sanitaria, indicaron que esto se debió a la extensión de la jornada laboral hasta horas de la madrugada, por ende no hubo el tiempo suficiente de descanso, lo que dificultó la adaptación a la modalidad. De la misma manera, factores como la forma de comunicación que se manejó causó estrés, puesto que no había una hora límite estipulada para que los funcionarios respondieran y atendieran asuntos laborales. Esto deja ver claramente que los límites entre la vida laboral y personal se desdibujaron por la comunicación a través de medios informales inmediatos como Whatsapp o las llamadas telefónicas.

4.2 Entrevista semi-estructurada

Por medio de la entrevista semi-estructurada se obtuvo información desde tres distintas perspectivas, siendo los sujetos Margarita Contreras en su posición de Ex- Directora del DAPM, buscando saber qué acciones de comunicación se ejecutaron durante la implementación del teletrabajo. Asimismo, se cuenta con el testimonio de Giovanni Lizcano, uno de los integrantes de este departamento, con el propósito de tener una mirada más enfocada en la experiencia que vivenciaron los trabajadores. Finalmente, a través de Jessica Cote, Técnico Administrativo en Comunicaciones, se logró comprender el desarrollo y formas de comunicación utilizadas en la modalidad virtual desde el criterio de la Oficina de Comunicación y Prensa.

Tabla 4. Categorización de respuestas entrevista semi-estructurada

Categoría	Subcategoría (Código)	Entrevistado #1 (Margarita)	Entrevistado #2 (Giovanni)	Entrevistado #3 (Jessica)
Comunicación	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Sin embargo, desde que se decretó el aislamiento preventivo en la ciudad, la Alcaldía de Cúcuta tuvo que implementar el trabajo desde casa, lo que llevó a que se activara el uso de canales digitales como el correo electrónico, WhatsApp y video llamadas en diferentes plataformas. ● Los dos pilares 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lo que se hizo primero fue comunicar los paso a paso de cómo se estaba atendiendo, para que las personas supieran que ya no se estaba teniendo atención presencial, informando a través de los canales virtuales que teníamos en ese momento como el Facebook, la fan page, que poco a poco se fue oficializando. ● Tuvimos que realizar muchos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Una estrategia de comunicación interna para acompañar digamos que no se estructuró. ● Inicialmente pues teníamos en cuenta que necesitábamos tener algunas plataformas para poder conectarnos, pues por despachos u oficinas se capacitaban a las personas que necesitaban usar alguna plataforma específica.

		<p>fundamentales para establecer los criterios fueron: Cómo nos comunicábamos internamente con los trabajadores y cómo difundíamos la información a la ciudadanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La comunicación interna se estableció por canales limitados como Whatsapp, correos electrónicos y espacios concertados a través de reuniones virtuales mediante plataformas como Zoom, Teams y Google Meet. ● Realmente no hubo un tiempo de reacción, todo surgió sobre la marcha; Como les decía anteriormente tuvimos que reaccionar con lo que estuviera a la mano, WhatsApp, correos, Google Meet. ● Al no tener un antecedente de la aplicación de trabajo remoto, no se logró adaptar este tipo de estrategias al modelo de comunicación para organizaciones públicas. ● Sin embargo, podría decirse que pudimos organizarnos y 	<p>procesos para tener más alcance y mayor movimiento en las redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se tenía un grupo de Whatsapp donde se emitía información urgente, también para dar indicaciones. ● Se cambió de página web, entonces ese cambio de página web, de esa plataforma, también transformó muchos procesos tanto de trámites, solicitud de trámites y también de comunicación interna, canales alternos, todo se transformó, en ese momento estaba muy débil todo y la verdad no todos tenían acceso a chat interno, ni a intranet, por eso se acudió al Whatsapp. ● Entonces, más o menos para abril se empezaron a hacer grupos de trabajo en grupos de Whatsapp... Cualquier duda o cualquier inconveniente que surgiera se estaba tratando a través de esos grupos o de manera telefónica. ● Esos modelos no tenían precedentes, o sea, es decir, no había un modelo de comunicación en época de pandemia, por decirlo así, no había un precedente y como tal las instituciones públicas no estaban implementando un 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las estrategias fueron nulas. ● Bueno, pues realmente todo se hacía a través de las redes sociales y empezaron como a implementar WhatsApp como un medio para notificar a los trabajadores de manera oficial, entonces a través de WhatsApp se enviaban cadenas, se creaban los grupos entre los diferentes despachos interdisciplinarios y demás. ● Los de video capacitaban a los comunicadores, los comunicadores a los de video, los de diseño enseñaban algunas herramientas básicas, rápidas, para poder trabajar y sacar adelante las comunicaciones en caso de que estuviera demorado acudir a los compañeros.
--	--	--	---	--

		<p>apropiarnos como equipo de las nuevas estrategias digitales puestas en práctica, a lo largo de los primeros dos meses posteriores al inicio de la pandemia.</p> <ul style="list-style-type: none"> De todas formas, algunos funcionarios, sobre todo los de avanzada edad, nunca se familiarizaron con el uso de estas estrategias y plataformas digitales, por lo que, mientras ejercían sus labores desde la virtualidad, el proceso de comunicación con ellos fue bastante complejo. 	<p>modelo que se adecuara a eso, digamos, nadie estaba preparado para esa cuestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> La directora se encargaba de dar las directrices, por decirlo así, de lo que se necesitaba en el momento, pero ya se tenía un esquema, ella lo que iba era comunicando de acuerdo con lo que se necesitaba en el momento. 	
	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> En materia de comunicación externa, se activó el uso de redes sociales y el manejo de planes de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> Se desarrolló un proceso de acompañamiento sin una planeación estratégica, es decir, hicimos un apoyo logístico, pero lo que más demanda requirió durante ese tema, fue la comunicación externa. Sí, lo que yo les dije, la estrategia general o el plan de comunicación se estructuró, pero tuvo más fuerza en el componente externo. 	

Públicos	Público Interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Sin embargo, podría decirse que pudimos organizarnos y apropiarnos como equipo de las nuevas estrategias digitales puestas en práctica, a lo largo de los primeros dos meses posteriores al inicio de la pandemia. ● De todas formas, algunos funcionarios, sobre todo los de avanzada edad, nunca se familiarizaron con el uso de estas estrategias y plataformas digitales, por lo que, mientras ejercían sus labores desde la virtualidad, el proceso de comunicación con ellos fue bastante complejo. ● Considero que el desempeño de los trabajadores fue favorable, calificando de 0 a 100, un 60%. En realidad, las dificultades se debieron a factores externos, en consecuencia, de esto, algunos procesos no pudieron ejecutarse de la mejor manera. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se presentó hasta el campo gerencial, por decirlo así, dentro de los subdirectores, pero se estancó un poco ahí por diferentes temas, no se pudo socializar bien, había muchos inconvenientes, pero sí se les trasladó la propuesta a los subdirectores, pero tuvimos dificultad para la socialización. ● La directora se encargaba de dar las directrices, por decirlo así, de lo que se necesitaba en el momento. ● El número de trabajadores aumentó como para el 2021 porque se crearon más necesidades, entonces, necesitaban salir más a campo y toda la cuestión. ● Bueno, yo no puedo evaluar la calidad de la persona y su servicio, pues se le daba a la ciudadanía, pero lo que sí sabemos, o sí tenemos claro, es que de cierta manera todos acá tenían mayor exposición para colaborar y pues obviamente apoyar en otros procesos mientras obviamente se asentaban o estaban en “standby” otros procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los de video capacitaban a los comunicadores, los comunicadores a los de video, los de diseño enseñaban algunas herramientas básicas, rápidas, para poder trabajar y sacar adelante las comunicaciones en caso de que estuviera demorado acudir a los compañeros. ● Sin embargo, por ejemplo en las entidades de atención al público, pues precisamente por lo que a veces venían dos veces a la semana, teniendo en cuenta que, en su casa no tenían internet y otras cositas, sí de pronto se vio disminuida la capacidad de respuesta al ciudadano. ● Bueno, pues yo creo que el desempeño de todos los trabajadores fue sobresaliente.
	Público Externo	<ul style="list-style-type: none"> ● Los criterios venían desde talento humano, no solamente era importante el bienestar de los trabajadores, sino también el de la 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lo que se hizo primero fue comunicar los paso a paso de cómo se estaba atendiendo, para que las personas supieran que ya no estaba teniendo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Salir a campo, poder hacer las cosas con la comunidad como tal, hace que los materiales tengan más valor, que muevan más a la gente.

		ciudadanía.	atención presencial.	
Trabajo	Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● De todas formas, algunos funcionarios, sobre todo los de avanzada edad, nunca se familiarizaron con el uso de estas estrategias y plataformas digitales, por lo que, mientras ejercían sus labores desde la virtualidad, el proceso de comunicación con ellos fue bastante complejo. ● Básicamente, la principal afectación que trajo el teletrabajo, fue suspender, aplazar, retrasar, etc. Diferentes solicitudes y procesos de intervención con la comunidad, que normalmente deben llevarse a cabo con carácter de urgencia. ● Sí, yo doy fe y testimonio que sí, incluso yo fui quien firmó muchas de las salidas de los equipos como: computadores, impresoras, escáneres, etc. Toda esa gestión se llevó a cabo de la mejor manera. ● Bueno, como les decía las principales inconformidades se presentaron en un principio por la 	<ul style="list-style-type: none"> ● El no tener un espacio físico donde nos conociéramos todo el equipo, eso de cierta manera hizo un poco lento el proceso. ● De pronto algunos se estresaron, había inconformismos porque se presentaba estrés masivo porque se acumulaba mucho trabajo, porque como no podían hacer las visitas, pues, esto llevaba a que tuvieran que hacer otro cambio de implementación de metodología, entonces sí había como un estrés, porque obviamente como no estábamos preparados... Esos cambios se dieron de manera que no estaba prevista y de cierta manera impactó en el estrés del colaborador en ese aspecto, porque o había más trabajo, o no tenía claro cómo resolver algunas situaciones porque obviamente no teníamos un precedente sobre eso. ● El número de trabajadores aumentó como para el 2021 porque se crearon más necesidades, entonces, necesitaban salir más a campo y toda la cuestión. ● En lo que ellos se veían afectados, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Digamos que en cuanto a los temas de prensa que es lo que me atañía a mí, pues digamos que el teletrabajo no altera mucho el orden de las tareas que nosotros tenemos, teniendo en cuenta que, si tenemos que sacar una pieza, si tenemos que sacar un comunicado, lo podemos hacer de manera remota. ● Muchos no tenían las herramientas necesarias en casa, el internet, ni los equipos, un computador, nada de eso, entonces le permitieron venir hasta el palacio municipal y llevarse los implementos que necesitaban para desarrollar desde la casa sus tareas. ● Al principio los procesos se vieron afectados por muchas demoras con el tema de la conectividad o con el tema de la gestión del material que necesitábamos. ● Pues yo creería que realmente el proceso de adaptación para nosotros fue relativamente fácil, tuvimos como esos pequeños inconvenientes, pero,

		<p>incomodidad de muchos en ejercer el trabajo desde casa por la falta de espacios y algunas herramientas... Otras estaban relacionadas con los horarios de reuniones y de llamadas para resolver inconvenientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sí, en algunas áreas, se encontraron casos en los que el no poder salir de casa, los problemas de conectividad y demás llevaron a retrasar algunos procesos, pero se normalizó al tiempo que se fue mejorando la situación. ● Considero que el desempeño de los trabajadores fue favorable, calificando de 0 a 100, un 60%. En realidad, las dificultades se debieron a factores externos, en consecuencia, de esto, algunos procesos no pudieron ejecutarse de la mejor manera. 	<p>era porque no lo podían hacer rápidamente, las visitas las tuvieron que suspender, no podían hacer visitas, entonces esto llevaba a que la metodología se tenía que restablecer, se tenía que cambiar, tenían que mirar qué podían hacer, sí paraban algunos procesos, entonces ese fue el cambio puntual y obviamente desmejora.</p>	<p>teniendo en cuenta lo que les decía de que nosotros podamos desenvolvemos a través del teletrabajo sin mayor inconveniente, pues no hubo, así como muchos aspectos que afectaran el tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● En ese momento crucial de la pandemia se dieron cuenta de que era muy poco personal para todo lo que había que hacer y antes, ahora, el día de hoy, están contratados casi el doble de personas para desarrollar las tareas de la oficina. ● En cuanto a prensa, considero que el teletrabajo se supo manejar, no hubo disminución en el ritmo de trabajo. Sin embargo, por ejemplo, en las entidades de atención al público, pues precisamente por lo que a veces venían dos veces a la semana, teniendo en cuenta que, en su casa no tenían internet y otras cositas, sí de pronto se vio disminuida la capacidad de respuesta al ciudadano.
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

Tabla 5. Coincidencias en las respuestas de los entrevistados.

Categoría	Subcategoría (Códigos)	Coincidencias en las respuestas por parte de los 3 entrevistados.
Comunicación	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Las estrategias de comunicación interna que se llevaron a cabo, no fueron planeadas ni estructuradas con el tiempo necesario para llevarse a cabo. Por lo contrario, las soluciones que se emplearon durante la emergencia sanitaria, se fueron dando sobre la marcha con las herramientas disponibles. ● Las redes sociales, las plataformas de videoconferencias y servicios de correos electrónicos fueron los principales canales de comunicación empleados por el DAPM y la Secretaría de Prensa de la Alcaldía de Cúcuta para comunicarse tanto como son sus públicos internos, como con sus públicos externos. ● El canal de comunicación que primero se formalizó y al cual se le dio prioridad para ejercer procesos de comunicación entre jefes y subalternos, fue la red social WhatsApp. ● Modelos de comunicación organizacional preestablecidos para este tipo de instituciones, como el MCPOI (citado anteriormente en este documento), no pudieron ser tenidos en cuenta para su aplicación en la búsqueda de estrategias y soluciones, para las dificultades que surgieron como consecuencia de la emergencia sanitaria. Tal y como mencionaron los entrevistados, en ningún modelo se encontraba prevista una situación de dichas características.
	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> ● En términos de aplicación de “estrategias” o implementación de soluciones sobre la marcha, se le dio apertura a los canales de comunicación digitales, con el fin de priorizar la comunicación externa del departamento y atender a las solicitudes y procesos que se estaban llevando a cabo con la comunidad.
Públicos	Público Interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Pese a la dificultad que representó la adaptación a un modelo laboral y un estilo de vida totalmente nuevo, el total de los entrevistados llegó a la conclusión de que, realmente el periodo de adaptación por parte de los trabajadores fue relativamente corto, se expone un lapso de dos a tres meses, en el cual, la mayoría de los integrantes del DAPM y la Secretaría de Prensa, lograron asimilar la nueva organización y las nuevas formas de ejecutar los procesos ordinarios que correspondían a sus actividades laborales. ● Si bien, la implementación del teletrabajo y el contexto de la emergencia sanitaria supusieron un sin número de dificultades que se tradujeron en inconformidades por parte de los trabajadores, ninguno de estos

		<p>desistió de sus labores en la Alcaldía, por el contrario, la pandemia y la implementación de soluciones digitales dejó en evidencia la carencia de personal que se poseía, por lo tanto, a partir del pasado 2021, un año después de que se decretó la emergencia sanitaria, se observó un aumento considerable en el número de “colaboradores”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluando aspectos como factores externos e inmanejables, tiempos de adaptación, gestión de procesos y resolución de conflictos, el total de los entrevistados concluyó que, el desempeño general de los trabajadores de la Alcaldía de Cúcuta, pertenecientes al DAPM y a la Secretaría de Prensa, fue favorable y sobresaliente.
	Público Externo	<ul style="list-style-type: none"> ● La principal motivación que provenía desde las subdirecciones, era cumplir de la forma más óptima y eficaz con todos los procesos que se relacionaran con sus públicos externos, es decir, con la ciudadanía.
Trabajo	Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Los problemas de conectividad, la carencia de herramientas necesarias por parte de algunos trabajadores para ejercer el teletrabajo y los cambios repentinos en la forma de ejecutar labores ordinarias, ocasionaron el retraso de gestiones, procesos y solicitudes durante el inicio de la emergencia sanitaria. Dicha situación se vio traducida en acumulación de trabajo, estrés e inconformismo por parte de los integrantes del DAPM. ● La Alcaldía de Cúcuta, como entidad, autorizó la utilización de sus equipos por parte de los trabajadores para ejercer el teletrabajo desde casa. Aquellos que no contaban con las herramientas necesarias podían acercarse a la institución, firmar los documentos pertinentes y de esta forma, acceder a la posibilidad de ejecutar sus labores desde el hogar de la mejor forma posible. ● El teletrabajo y la transformación digital que este supuso, dio origen a nuevas labores y al surgimiento de nuevas necesidades, las cuales, al retomar actividades presenciales, no podían ser atendidas por el número total de trabajadores con los que ya contaba la Alcaldía, por lo tanto, se le dio apertura a nuevas vacantes de empleo para cumplir con dichas necesidades surgidas a partir de la emergencia sanitaria. ● Pese a las dificultades que implicó la implementación del teletrabajo como modalidad laboral, los entrevistados definen el desempeño de los trabajadores del DAPM y la Secretaría de Prensa como sobresaliente y favorable.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

Teniendo en cuenta la información anterior, extraída de las respuestas a las entrevistas realizadas a: Margarita Contreras, ex-directora del DAPM (*entrevistado #1*), Giovanni Lizcano, miembro del DAPM (*entrevistado #2*) y Jessica Cote, técnica administrativa en comunicaciones de la Alcaldía (*entrevistado #3*); Se pueden inferir las siguientes interpretaciones:

En cuanto a la subcategoría de Comunicación Interna, se evidenció que, las estrategias de comunicación interna que se llevaron a cabo, no fueron planeadas ni estructuradas con el tiempo necesario para implementarse correctamente. Por lo contrario, las soluciones que se emplearon durante la emergencia sanitaria, se fueron dando sobre la marcha con las herramientas disponibles, es decir, dadas las circunstancias, se tuvo que recurrir a la improvisación, nada pudo ser previamente organizado.

De esta forma, se establecieron nuevos canales de comunicación que permitieran la comunicación permanente entre los públicos internos, quienes se encontraban ejerciendo sus labores desde el hogar. En este sentido, las redes sociales, las plataformas de videoconferencias y servicios de correos electrónicos se convirtieron en los principales canales de comunicación empleados por el DAPM y la Secretaría de Prensa de la Alcaldía de Cúcuta para llevar a cabo dichos procesos y, de la misma manera, llegar a sus públicos externos.

Es importante resaltar que, entre todos estos canales implementados, el que primero se formalizó y al cual se le dio prioridad para ejercer procesos de comunicación entre jefes y subalternos, fue la red social WhatsApp, esto debido a que era la aplicación con la que más trabajadores se encontraban previamente familiarizados. Sin embargo, pese a la apropiación de las plataformas aplicadas, por parte de la mayoría de los integrantes del DAPM, *el entrevistado #1* señaló que, algunos funcionarios, sobre todo los más longevos, presentaron dificultades para adaptarse a las nuevas tecnologías, razón por la cual, mientras se ejercía el

trabajo remoto, existieron muchos procesos de comunicación que se vieron permanente afectados, influyendo de forma directa en el desempeño laboral de dichos funcionarios.

Por otra parte, el *entrevistado #2*, manifestó que, además de los canales mencionados anteriormente, también se implementó una página web, posterior a un proceso de cambios y reestructuración de la misma, transformando así, diversos desarrollos de trámites, la forma en cómo estos se solicitaban, además de canales alternos y gestiones de comunicación interna.

Por último, los *entrevistados #1 y #2*, estuvieron de acuerdo al exponer que, modelos de comunicación organizacional preestablecidos para este tipo de instituciones, como el MCPOI, no pudieron ser tenidos en cuenta para su aplicación, en la búsqueda de estrategias y soluciones, para las dificultades que surgieron como consecuencia de la emergencia sanitaria, esto debido a, que ni en ese, ni en ningún otro modelo, se encontraba prevista una situación de dichas características.

Continuando con lo que respecta a la Comunicación Externa (subcategoría que surge a partir de las respuestas de los entrevistados), únicamente se evidenció que, en términos de aplicación de “estrategias” o implementación de soluciones bajo la improvisación, se le dio apertura a los canales de comunicación digitales, con el fin de priorizar los procesos de comunicación externa del departamento y, atender a las solicitudes y procesos que se estaban llevando a cabo con la comunidad.

Ahora bien, en lo que a la categoría de Públicos se refiere, se encuentra la subcategoría de Público Interno, de la cual, en primera instancia se pudo interpretar que, pese a la dificultad que representó esa transición y/o adaptación abrupta a un modelo laboral y un estilo de vida totalmente nuevo implementado por un gran número de personas, realmente, el periodo de adaptación por parte de los trabajadores fue relativamente corto, se expone un lapso de dos a tres meses, en el cual, la mayoría de los integrantes del DAPM y la Secretaría de Prensa,

lograron asimilar la nueva organización y las novedosas formas de ejecutar los procesos ordinarios que correspondían a sus actividades diarias.

No obstante, a pesar de este desempeño favorable en los procesos de adaptación, el *entrevistado #3*, acotó que, la capacidad de respuesta a los públicos externos, por parte de los funcionarios, se vió permanentemente disminuida en algunas subdirecciones y departamentos de la Alcaldía durante la ejecución del teletrabajo, debido a las inconsistencias presentadas por problemas de conexión e intermitencia en el desarrollo del trabajo a causa de la falta de herramientas y espacios adecuados en el hogar para ejercer el mismo.

Por otro lado, si bien, la implementación del teletrabajo y el contexto de la emergencia sanitaria supusieron un sin número de dificultades que se tradujeron en inconformidades por parte de los trabajadores, ninguno de estos desistió de sus labores en la institución, por el contrario, la pandemia y la implementación de soluciones digitales dejó en evidencia la carencia de personal que se tenía, por lo tanto, a partir del pasado 2021, un año después de que se decretó la emergencia sanitaria, se observó un aumento considerable en el número de “colaboradores”.

Finalmente, evaluando aspectos como factores externos, tiempos de adaptación, gestión de procesos y resolución de conflictos, el total de los entrevistados concluyó que, el desempeño general de los trabajadores de la Alcaldía de Cúcuta, pertenecientes al DAPM y a la Secretaría de Prensa, fue favorable y sobresaliente.

Es importante resaltar que, con la información suministrada por parte de los entrevistados surge la subcategoría de Público Externo, de la cual se infirió que, la principal motivación que provenía desde las subdirecciones y departamentos de la Alcaldía, era cumplir de la forma más óptima y eficaz con todos los procesos que se relacionaran con sus públicos externos, es decir, con la ciudadanía. La comunidad era un factor fundamental y determinante en la ejecución de sus funciones.

Avanzando a la subcategoría restante, se encuentra el Teletrabajo, aquella modalidad posible de asociar con aquel trabajo en el que se realizan las labores mediante la tecnología y fuera de la oficina. De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas, la principal desventaja fueron los problemas de conectividad, la carencia de herramientas necesarias por parte de algunos trabajadores para ejercer dicha modalidad y los cambios repentinos en la forma de ejecutar labores ordinarias, los cuales, ocasionaron el retraso de gestiones, procesos y solicitudes durante el inicio de la emergencia sanitaria. Dicha situación se vio traducida en acumulación de trabajo, estrés e inconformismo por parte de los integrantes del DAPM, a diferencia de los miembros de la Secretaría de Prensa, ya que, tal y como lo mencionó el *entrevistado #3*, las labores que se realizaban en esta dependencia podían ser ejecutadas fácilmente de forma remota, por lo cual, la transición a lo digital no significó mayor inconveniente para quienes hacían parte de esta subdirección.

Continuando con lo referente al Teletrabajo, la dificultad que más se relaciona con su implementación, fue la carencia de las herramientas necesarias para ejercer el trabajo de forma eficaz desde el hogar, de hecho algunos trabajadores no contaban ni siquiera con conexión a internet, lo cual, imposibilitaba llevar a cabo cualquier tipo de labor y obstruía directamente los procesos de comunicación entre el funcionario y la organización.

De esta forma, de acuerdo con los *entrevistados #1 y #3*, la Alcaldía de Cúcuta, como entidad, autorizó la utilización de sus equipos por parte de los trabajadores para ejercer el teletrabajo desde casa. Aquellos que no contaban con las herramientas necesarias, podían acercarse a la institución, firmar los documentos pertinentes y de esta forma, acceder a la posibilidad de ejecutar sus labores desde el hogar de la mejor forma posible.

Por otra parte, para el *entrevistado #2*, el no poder contar con un espacio físico para compartir y dialogar desde lo laboral con los demás compañeros, significó disminución en el rendimiento en la realización de procesos que aún no se habían apropiado correctamente, es

decir, el haber podido interactuar desde la presencialidad, hubiese facilitado la asimilación de las nuevas “estrategias”.

Sin embargo, pese a lo negativo que implicó la puesta en práctica del teletrabajo, los *entrevistados #2 y #3*, facilitaron entender que, la transformación digital que este supuso, dio origen a nuevas labores y al surgimiento de nuevas necesidades, las cuales, al retomar actividades presenciales, no podían ser atendidas por el número total de trabajadores con los que ya contaba la Alcaldía, por lo tanto, se le dio apertura a nuevas vacantes de empleo para cumplir con dichas necesidades surgidas a partir de la emergencia sanitaria.

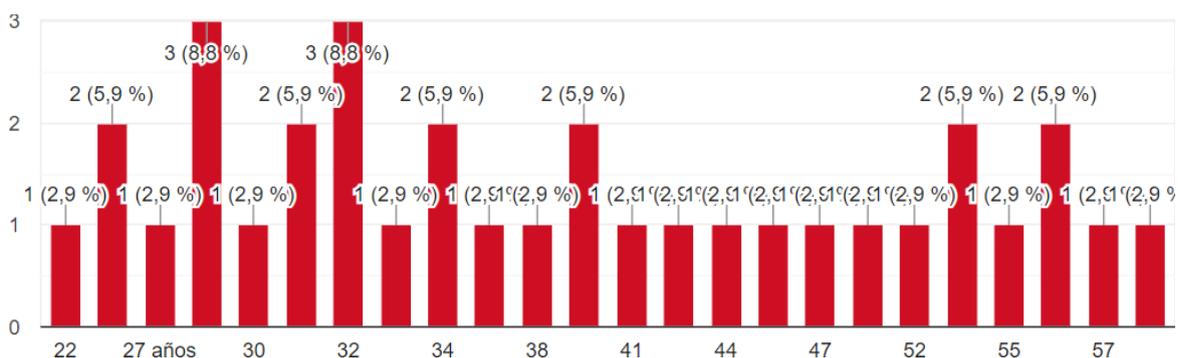
Finalmente, se concluye esta categoría con la visión compartida de los 3 entrevistados, en la cual manifiestan que aunque a los factores externos que estaban ligados a la implementación del teletrabajo como modalidad laboral, en términos generales, definieron el desempeño de los trabajadores del DAPM y la Secretaría de Prensa como sobresaliente y favorable.

4.3 Escala Tipo Likert

Se empleó la escala tipo Likert aplicada a 34 integrantes del DAPM, seleccionados de manera aleatoria a través del método de azar simple, en función de evidenciar resultados concretos que corresponden al enfoque del tercer objetivo específico, construido en el presente trabajo de investigación, siendo este “Valorar por parte de los públicos internos la efectividad de las acciones de comunicación interna ejecutadas durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander.”

De manera general, se consultaron referencias personales acerca de la edad, estrato socioeconómico, tipo de contrato laboral con el Departamento, el nivel de responsabilidad ejercido, el área de trabajo perteneciente al DAPM, y el último nivel de formación titulado con respecto a los funcionarios que integran el DAPM.

Gráfico 24. Edad de los miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert

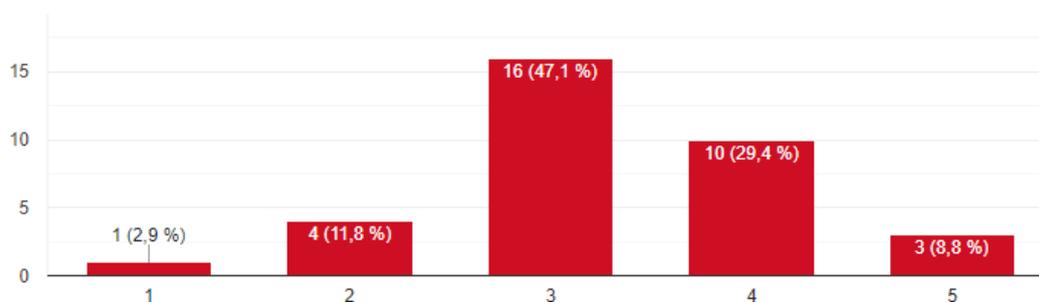


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Las edades reflejadas en la gráfica, comprenden desde los 20 años hasta alrededor de los 60 años, por ende, se evidencia la variada inclusión de miembros jóvenes en el Departamento, conjunto a la generación adulta, que forman un complemento de dinámica laboral a través de las heterogéneas formas de trabajo, convivencia y organización como entidad.

Es posible deducir, que esta variedad de generaciones impacta de manera positiva la mecánica laboral acorde a las nuevas herramientas tecnológicas de trabajo, en virtud de la orientación compartida por parte de los usuarios más cercanos a la era tecnológica.

Gráfico 25. Estrato socioeconómico miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert

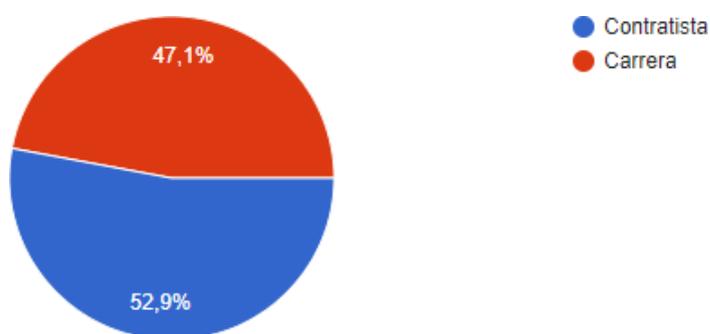


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica evidencia notoria prevalencia entre los estratos socioeconómicos por encima de la media del estrato 3 con un 47,1%, seguido del estrato 4 con un 29,4% y un bajo porcentaje reflejado en el estrato 5 con el 8,8%; sin embargo, se demuestra amplia diferencia comparada

con el mínimo porcentaje obtenido con los estratos 1 (2,9%) y 2 (11,8%); por tanto, se puede analizar a simple vista que los integrantes del DAPM según su nivel socioeconómico, proyectan la oportunidad de contar con herramientas requeridas para el teletrabajo ejecutado durante la emergencia sanitaria, o como nuevo sistema de función laboral.

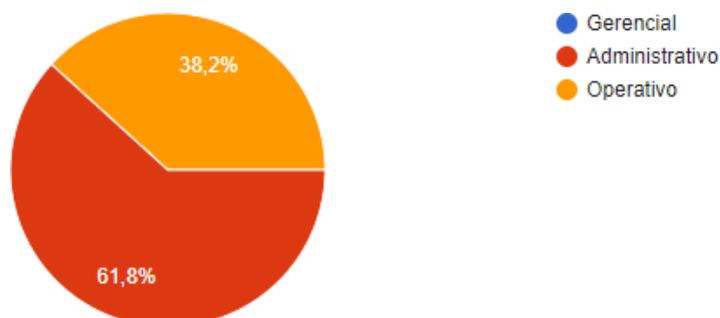
Gráfico 26. Tipo de contrato miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Referente a la gráfica anterior, se revela una mínima diferencia frente al tipo de vinculación establecida entre los integrantes del DAPM, así mismo, se demuestra una contratación partidaria con los funcionarios de carrera administrativa y los trabajadores por prestación de servicios, pues se resalta la adaptabilidad que tiene el Departamento en cuanto a productividad por parte de sus miembros, quienes de acuerdo a sus funciones, determinan su desempeño conforme a su tipo de vinculación, debido que a los funcionarios de planta, erigen su rendimiento en virtud de la calificación como servidor público, en cambio que los contratistas, obedecen a sus labores a favor de la remuneración salarial.

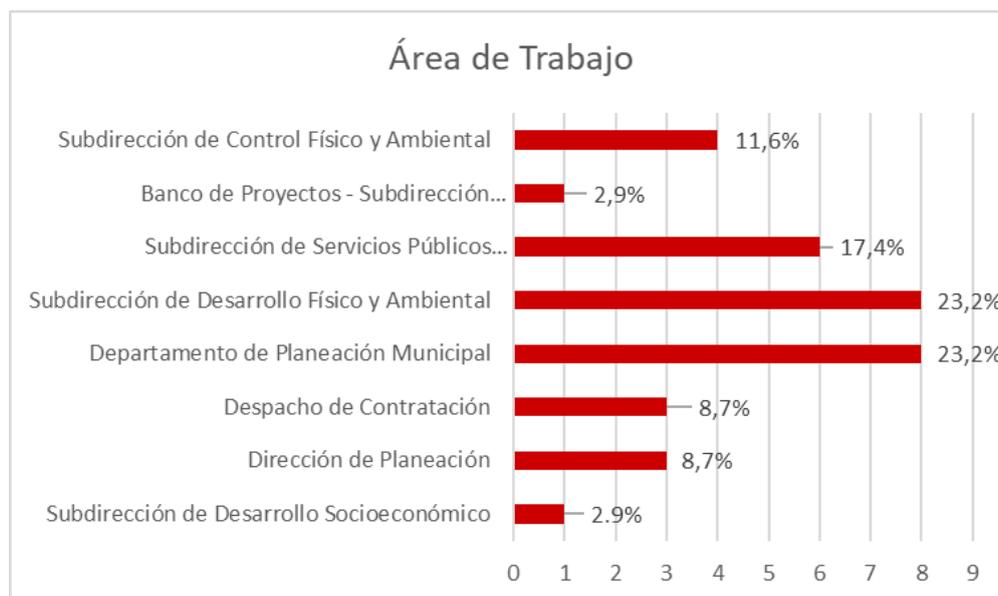
Gráfico 27. Nivel de responsabilidad miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica sólo precisa dos modalidades en cuanto a responsabilidades, destacando en mayor parte las funciones administrativas con un 61,8%, lo que notifica una afluencia de tareas frente al cargo establecido durante la modalidad del teletrabajo, tras la empleabilidad operativa con un 38,2%, que durante la emergencia sanitaria se manejó en transición de responsabilidades al área virtual, trasladando las funciones de campo al entorno del teletrabajo, y recreando modernas estrategias para ejercer estas labores de manera posible.

Gráfico 28. Área de trabajo a la que pertenecen miembros del DAPM participantes en escala tipo Likert

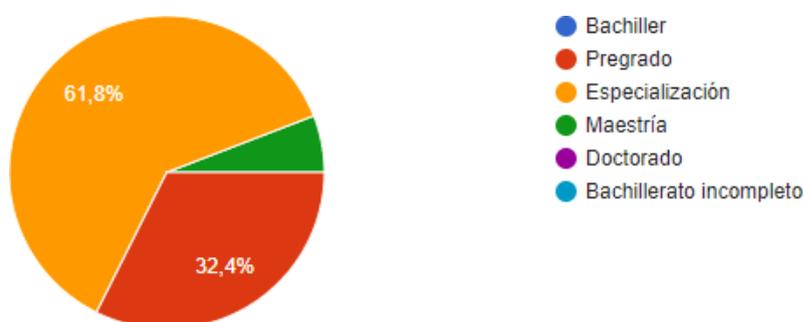


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Según la gráfica obtenida por la información de los encuestados, el DAPM se distribuye en sectores de trabajo que hacen posible una complementariedad en la entidad, de este modo, se trazan los objetivos laborales en virtud de la diversa colectividad construida, sobre la que resalta la Subdirección de Desarrollo Físico y Ambiental, en la cual participan la mayor parte de los trabajadores en el Departamento, sin embargo, todas las áreas conforman una conexión que fue práctica y sincronizada durante el teletrabajo.

En este orden de ideas, se fundamentó una dinámica laboral en conjunto, pues en medida de las nuevas herramientas digitales, los integrantes de las diferentes áreas utilizaron aquellas de las que podían obtener un mejor desempeño para cumplir con las responsabilidades, independientemente de la formalidad o informalidad de las mismas.

Gráfico 29. Último nivel de formación titulado de miembros del DAPM participantes en Escala Tipo Likert

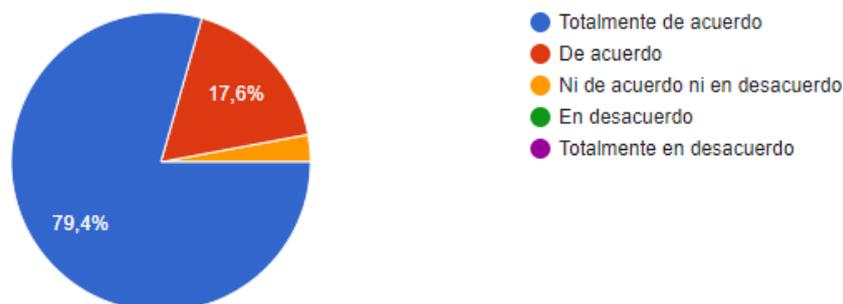


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica destaca en mayor medida el estudio de especializaciones por parte de los funcionarios en un 61,8%, es decir que, más de la mitad de los empleados poseen un enfoque determinante de conocimientos más allá de la generalidad que otorga el pregrado, el cual es el siguiente nivel de formación relevante en la escala, seguido de los estudios en maestría. Por tanto, es evidente que todos los funcionarios sostienen una figura profesional, lo cual es una

ventaja en virtud a la adaptación de las nuevas tecnologías implementadas durante el teletrabajo ejercido.

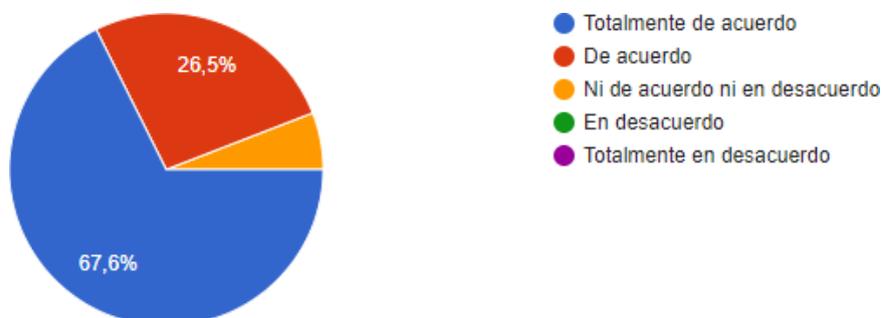
Gráfico 30. Considera que los procesos de comunicación organizacional son importantes para el logro de los objetivos de la entidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica muestra que, en vista de la nueva modalidad laboral implementada como el teletrabajo, el 79,4% conjunto al 17,6% de los funcionarios, consideran pertinente la integración de los procesos de comunicación organizacional, como el conducto apropiado para producir y reproducir la información elemental, además del funcionamiento referente a la organización, así como la posibilidad de proyección y cumplimiento de objetivos viables, específicamente durante el teletrabajo. Sin embargo, se presenta una mínima muestra del 2,9% de la cual se deduce como un nivel neutro de consideración. En este sentido, es evidente que los trabajadores reconocen la importancia de los procesos organizacionales dentro de un funcionamiento eficiente de las entidades públicas, puesto que este es el pilar que sostiene las interacciones necesarias para establecer cualquier tipo de canal de comunicación que se lleve a cabo en menor o mayor medida.

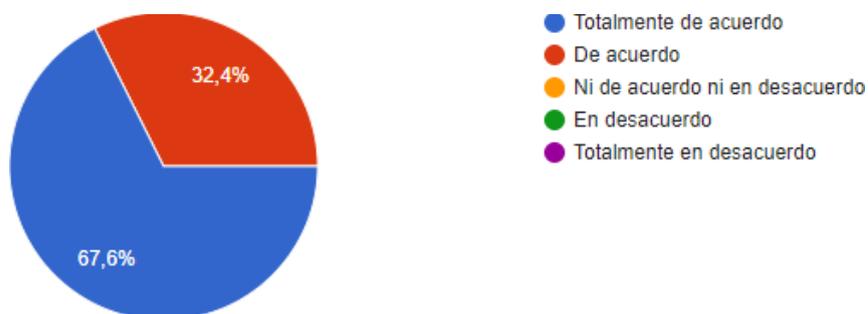
Gráfico 31. Considera que los procesos de comunicación le permiten tener información oportuna y pertinente para la realización de su trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

De la gráfica se obtiene casi una totalidad en la apreciación positiva sobre la pertinencia al emplear los procesos de comunicación organizacional, como un canal de información oportuna y precisa para los funcionarios, quienes en relación con el gráfico 30, coinciden con la necesidad de implementar estos protocolos comunicativos en el teletrabajo, que posibilitan el movimiento de los informes y notificaciones acordes a las actividades diarias con la empleabilidad de los instrumentos digitales. No obstante, existe un 5,9% de funcionarios a quienes les es irrelevante tener en cuenta cómo funciona el intercambio de la información, esto, en medida que, desempeñan sus labores de manera individual, sin depender de la información proporcionada internamente por la entidad.

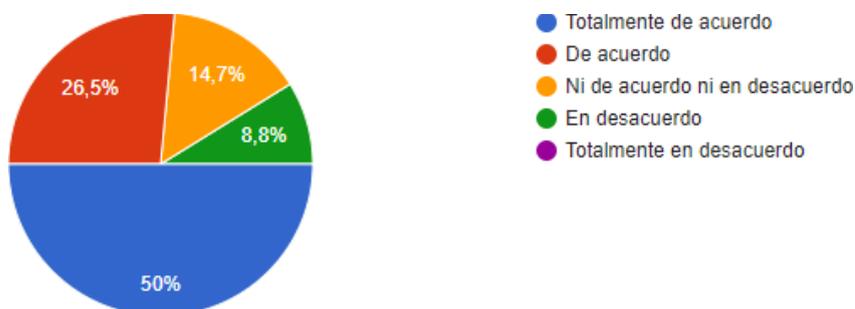
Gráfico 32. Considera que es importante que haya un responsable de los procesos de comunicación en su empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

De la gráfica superior se puede apreciar la unanimidad de los funcionarios que consideran importante contar con un responsable en los procesos de comunicación en la empresa, sin embargo existe un mayor valor de acuerdo siendo el 67,6%, eso quiere decir que, se considera indispensable el liderazgo en el área de comunicaciones, pues esto es un factor que influye profundamente en la dinámica organizacional, siendo considerado por los funcionarios, como una pilar de coordinación que es requerido para fundamentar los procesos comunicativos de manera general desde la Alcaldía, hasta las dependencias particulares como el DAPM, puesto que, a diario se establecieron actualizaciones conforme al modelo de trabajo virtual, y la institucionalización de las herramientas digitales empleadas en el teletrabajo.

Gráfico 33. Durante la emergencia sanitaria fue determinante la información de la oficina de Comunicación y Prensa para cualquier modificación sobre la labor que realizaba

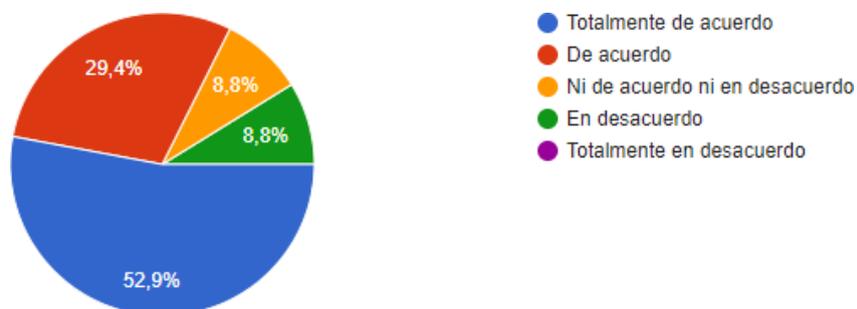


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Observando el gráfico, es posible determinar que existe una parcialidad del 50% que consideró necesario el papel de la Oficina de Comunicación y Prensa en cuanto a la información sobre actividades laborales ejercidas, o información general sobre las decisiones tomadas dentro de la entidad. Adjunto a ello, se resalta el 26,5% de los funcionarios que están de acuerdo, pero en un menor grado; no obstante, existe un 14,7% a quienes les fue indiferente los comunicados emitidos por esta Oficina.

Por otra parte, en relación con la Gráfica 37, se puede evidenciar el canal directo de comunicación que existió entre funcionarios y sus jefes inmediatos, justificando el 8,8% de personas en desacuerdo, es decir, aquellos que no les fue necesario estar sincronizados con la Secretaría de Comunicación y prensa para mantenerse informados sobre sus labores.

Gráfico 34. . La oficina de Comunicación y Prensa tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación

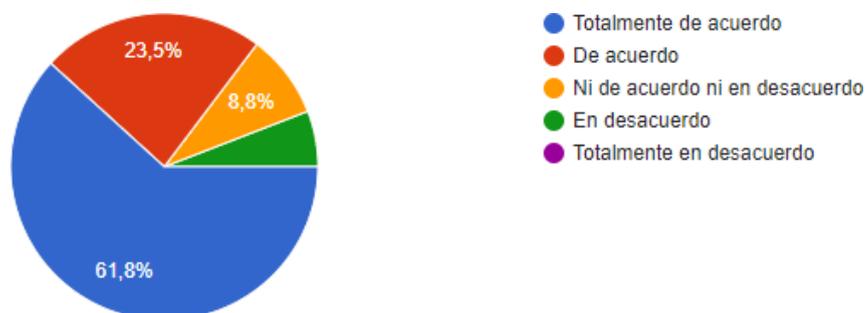


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica evidencia un porcentaje por encima de la media con respecto al reconocimiento de la gestión de la Oficina de Comunicación y Prensa, no únicamente por la operación de los medios, sino que también se destaca la intervención en las dinámicas laborales de la entidad, así como el flujo de actualizaciones e información en la jerarquía organizacional, ya sea ascendente, descendente u horizontal.

En contraparte, se refleja un 8,8% de neutralidad a la par de un 8,8% en desacuerdo, lo que quiere decir que, una parte de los funcionarios no toman partido en considerar que esta Oficina intervenga más allá del manejo de los medios, debido al poco conocimiento que poseen respecto a la comunicación, por lo que se encuentran en la posición de asumir que la misión de esta oficina radica únicamente en hacer comunicados.

Gráfico 35. Existen medios de comunicación institucionales que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad

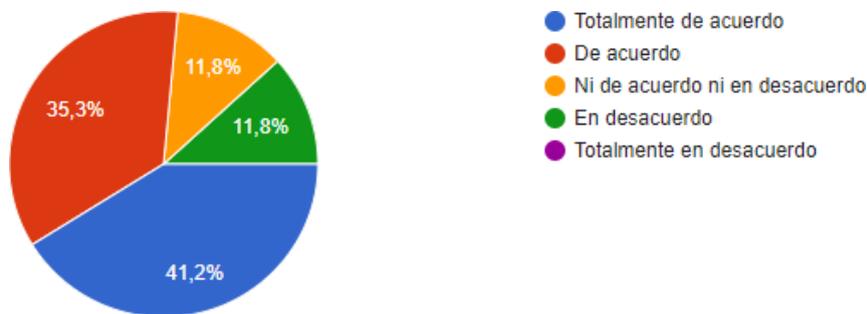


Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

De la gráfica superior es posible apreciar que gran parte de los funcionarios encuestados, tienen alta percepción de acuerdo a la existencia de medios institucionales que operan permanentemente, adicionando el 23,5% de acuerdo en menor grado, quienes están al tanto del aprovechamiento de estos recursos institucionales que facilitan en mayor medida el alcance en la gestión de tareas y novedades dentro y fuera de la entidad.

Por otra parte, es posible establecer una comparación con la gráfica 40, sobre cómo la gestión de la Alcaldía permitió la migración - transición al teletrabajo, en cuanto al 8,8% y el 5,9% a quienes les fue indiferente o desconocido el uso de los medios institucionales. Sin embargo, el salto hacia la institucionalización de las herramientas digitales empleadas para el teletrabajo, reflejaron un atraso en cuanto a la adaptación de los funcionarios en torno a la apropiación de las plataformas y medios para establecer conexión entre los compañeros del DAPM.

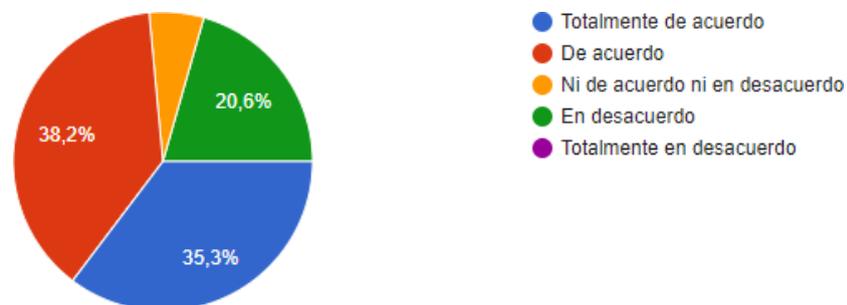
Gráfico 36. Durante la emergencia sanitaria, el liderazgo ejercido en su área permitió un aprendizaje pertinente y oportuno de nuevas herramientas para desarrollar su labor



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Esta gráfica refleja en mayor parte el aprendizaje obtenido por los funcionarios en virtud de la transición al teletrabajo, pues se evidencia un gran porcentaje del 41,2% conjunto al 35,3% que manifestaron haber recibido liderazgo en su área para poder acoplarse al uso de las modernas herramientas tecnológicas. Sin embargo, se establece una relación directa de el 11,8% “en desacuerdo” con respecto al gráfico 38, puesto que coincide con la misma muestra alusiva al liderazgo en el sector que permitió la adaptación más rápida a la modalidad de teletrabajo. Esto demuestra que, gracias al liderazgo que hubo en el DAPM, se logró un aprendizaje significativo en el uso de las herramientas necesarias para desempeñar funciones laborales.

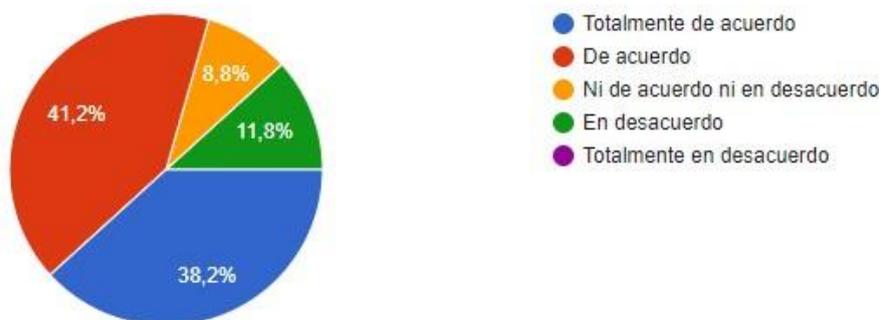
Gráfico 37. Durante la emergencia sanitaria, pudo aclarar dudas con su jefe directo sobre las herramientas, procedimientos o nuevas formas de hacer su trabajo de manera adecuada



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Se evidenció casi una totalidad en la prevalencia del vínculo de comunicación establecido entre funcionarios y jefes relativo a la resolución de dudas por medio de los canales digitales, consecuente a ello, los horarios para atender asuntos laborales se vieron extendidos y el tiempo de descanso se vio trastornado, según resultados de la encuesta también aplicada con los miembros del DAPM. En este sentido, el 20,6% en desacuerdo no tuvieron la posibilidad de disponer un enlace directo, esto lo corroboran los gráficos 18 y 19 sobre la claridad de las instrucciones emitidas por los jefes y el conocimiento de los canales de comunicación para resolver dudas, respectivamente. Adicionalmente, el 5,9% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que quiere decir que no se vieron en la necesidad de acudir a la comunicación directa con su jefe para resolver inquietudes sobre sus labores.

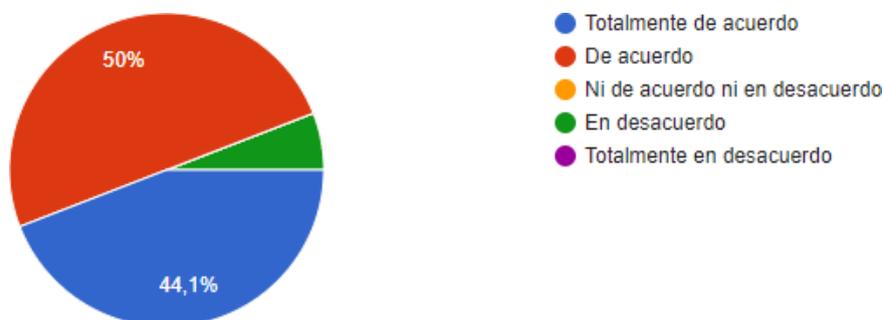
Gráfico 38. Durante la emergencia sanitaria, el liderazgo en su área de trabajo le permitió adaptarse más rápidamente y mejor al trabajo no presencial



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Respecto a la rapidez de adaptación por medio del liderazgo, los funcionarios demostraron una buena apreciación conforme a las herramientas digitales orientadas por sus jefes al momento de desempeñar sus labores, por lo que se ve reflejado en los altos porcentajes entre el 41,2% y el 38,2%. Sin embargo, se evidencia una muestra comparativa del 8,8% conjunto al 11,8%, a quienes el entorno laboral no influenció en su grado de adaptación a la modalidad de teletrabajo, adicionalmente manifestaban que, debido a las funciones ejercidas en sus cargos correspondientes, no se abrían espacios de liderazgo particular para fundamentar el acondicionamiento bajo esta modalidad, a causa de que laboraban regidos a la instrucción de sus jefes directos.

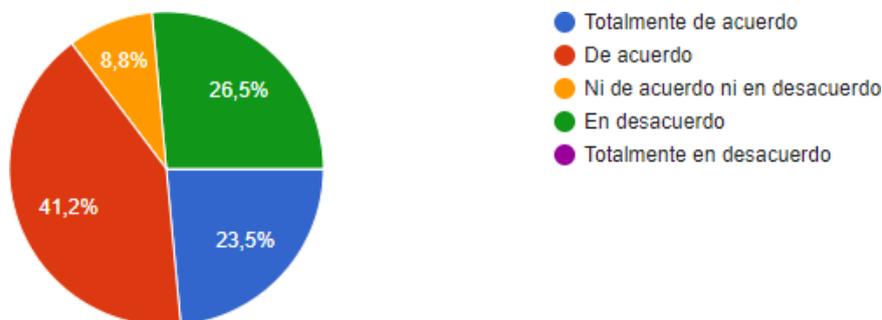
Gráfico 39. Considera que desempeñó sus labores de forma adecuada mientras trabajó a través de esta modalidad durante la emergencia sanitaria



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica evidencia una cercana totalidad de acuerdo, enfocado al eficiente desempeño laboral por parte de los funcionarios a través de la modalidad del teletrabajo, puesto que contaron con las herramientas necesarias, la orientación pertinente y las actualizaciones que correspondían a la dinámica de las actividades en el Departamento; sin embargo, un porcentaje mínimo del 5,9%, manifestó desacuerdo en cuanto al ejercicio óptimo del trabajo no presencial, pues presentaban inconvenientes concernientes a los instrumentos y capacitaciones bajo esta modalidad, además, señalaban que orientaban su eficacia en torno al cumplimiento de responsabilidades en función de la calificación como servidores públicos, mientras que los contratistas se mostraban competentes conforme a la remuneración salarial correspondiente a la realización de sus labores.

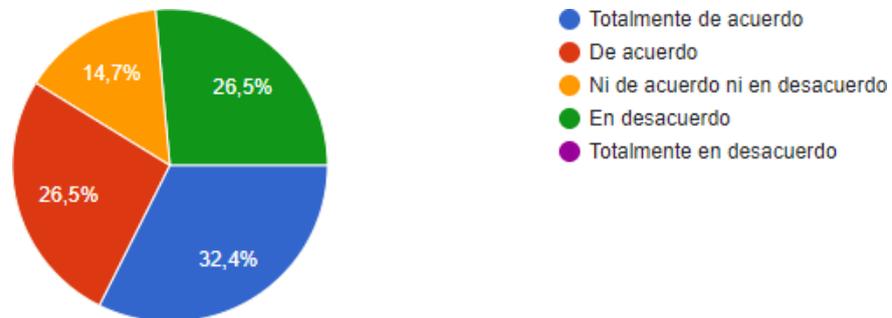
Gráfico 40. La gestión de Comunicación desde la Alcaldía permitió una migración- transición al teletrabajo a partir de la información sobre las herramientas y espacios de formación



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica refleja porcentajes mayoritarios conforme a la recepción positiva sobre la gestión de comunicación por parte de la Alcaldía, lo que hizo viable la migración-transición al teletrabajo para el 41,2% y el 23,5% de los funcionarios del Departamento, otorgándoles las herramientas requeridas, capacitaciones especializadas e información relativa a las novedades de la organización; sin embargo, se revela una contraparte con el 26,5% en desacuerdo, quienes manifestaron no haber sido usuarios de los espacios de formación mencionados, ni beneficiarios de los instrumentos necesarios para ejercer el trabajo no presencial, además de presentarse un 8,8% a quienes les es indiferente dicha gestión, por ende, se concluye que se presentaron falencias en los canales de información empleados por la Alcaldía Municipal en cuanto al traslado del teletrabajo.

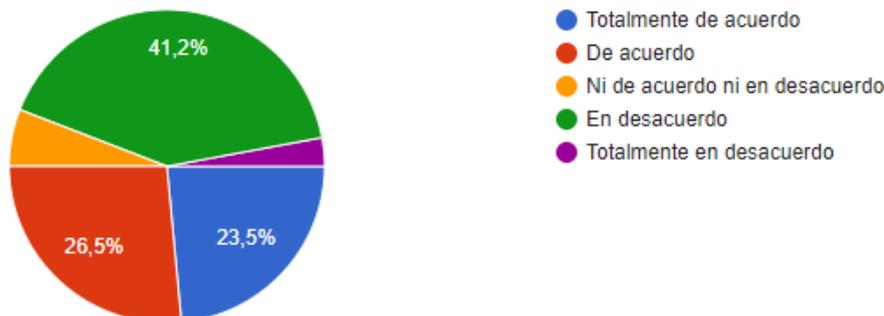
Gráfico 41. Durante la transición al teletrabajo tuvo conocimiento de las modificaciones de los procedimientos y herramientas necesarias para hacer su labor a través de los canales de información que la Secretaría de Comunicación y Prensa destinó para ello



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica sostiene una notoria diferencia entre los funcionarios de acuerdo y en desacuerdo, pues, el 32,4% conjunto al 26,5% tuvieron conocimiento de las modificaciones en los procedimientos e instrumentos empleados para ejecutar sus labores mediante los canales de información, sin embargo, se refleja un 14,7% en postura indistinta ante las funciones de la Secretaría de Comunicación y Prensa, pese a ello, existe un 26,5% en desacuerdo, quienes señalaron no haber sido notificados referente a espacios de formación y actualización ejecutados por esta oficina, consecuente a ello, concurre la misma carencia evidenciada en el gráfico 40, alusiva al ejercicio incompleto en los procesos comunicativos llevados a cabo en la entidad. Haciendo esta salvedad, ese 26,5% representa una situación localizada en la improvisación que se vivió durante la adaptación a la virtualidad, en donde un significativo número de trabajadores se vieron perdidos en cuanto a las indicaciones necesarias para proseguir en el ejercicio de sus responsabilidades.

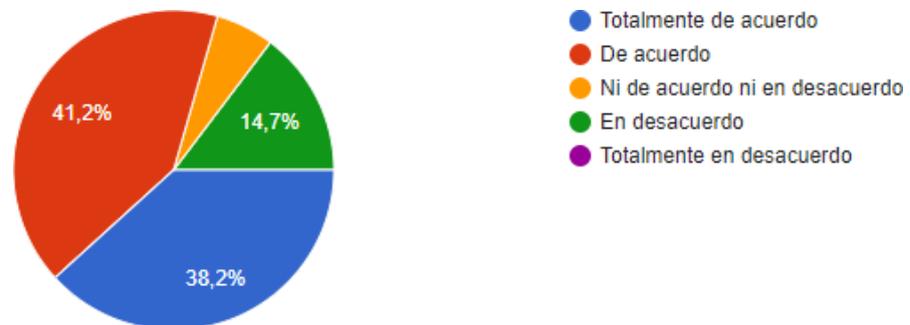
Gráfico 42. Durante la transición al teletrabajo tuvo capacitación especializada para poder emplear herramientas para el desarrollo de su labor, informada a través de comunicaciones formales



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

Según la gráfica superior, se refleja una evidente mayoría sobre el 41,2% conjunto al 2,9% en un grado mayúsculo de desacuerdo sobre la nula orientación por parte de la entidad conforme al uso de instrumentos empleados en el teletrabajo, así como la ausencia de noticias emitidas desde el Departamento en cuanto al desarrollo de las actividades bajo las nuevas modalidades, asimismo, esta comparación se puede relacionar con los gráficos 40 y 41 en función de los canales de comunicación inconclusos por parte de la organización; pese a ello, existe una muestra pareja de acuerdo a la obtención de espacios de formación frente al trabajo no presencial, pues el 26,5% y el 23,5% de los funcionarios, expresaron haber sido partícipes de cursos e instrucciones compartidas en virtud del teletrabajo, sin embargo, eso no quiere decir que dicha capacitación haya sido brindada por los jefes de las subdirecciones, sino que también los mismos miembros de las distintas áreas ofrecían sus conocimientos a los compañeros con el final de obtener una mejor integración para cumplir con las actividades en equipo.

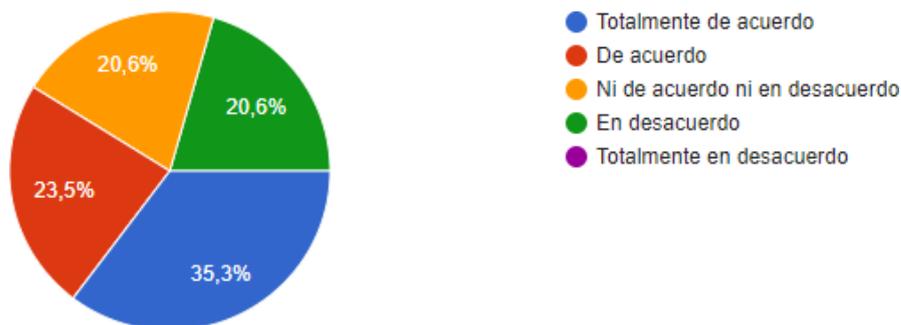
Gráfico 43. El equipo de trabajo fue pieza fundamental para la transición al teletrabajo durante la emergencia sanitaria



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica demuestra una notoria mayoría en posición de acuerdo con el clima organizacional, pues, el 41,2% en suma del 38,2% expresa que el equipo de trabajo fue esencial para ejercer labores en casa, esto, en vista de las instrucciones u orientaciones que se compartían en conjunto, además de las ideas que se proporcionaban para optimizar las actividades particulares y también colectivas, lo que hizo posible la creación de enlaces de conocimiento y cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, es importante señalar que, el trabajo en equipo se considera un factor de alta importancia ante la solución de actividades e inquietudes frente a las responsabilidades, pese a ello, al 14,7% y el 5,9% les fue irrelevante y nada indispensable el acompañamiento en equipo por parte de los demás funcionarios de la entidad, pues dependiendo de sus funciones, algunas áreas se ejecutan y funcionan de manera singular sin requerir vínculos con demás funcionarios, en el mayor de los casos la interacción que exista viene dada por razones de aprobación de documentos.

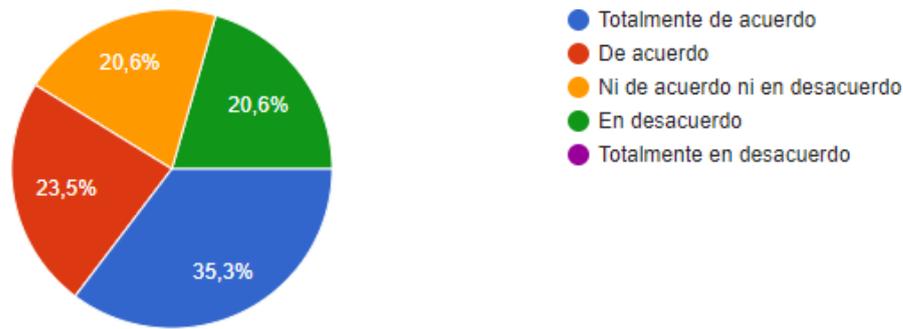
Gráfico 44. Durante la transición al teletrabajo hubo mejor clima de trabajo entre los compañeros que permitió aprender otras formas de trabajo a partir de nuevas herramientas



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica arroja resultados evidentes en contexto de la mejora dentro del ambiente laboral durante el teletrabajo, puesto que los porcentajes del 35,3% y el 23,5% patentizan la colectividad formada bajo esta modalidad, asimismo, es posible establecer relación con el gráfico 43, con el que se demuestra el enlace de formación consolidado entre el equipo del Departamento, quienes expresaron que debido a la emergencia sanitaria se comunicaban a través de las redes sociales y compartían en mayor medida los espacios virtuales que usualmente no vivenciaban de manera presencial, no obstante, se presenta un porcentaje parejo del 20,6% a quienes les fue indiferente la afinidad con los demás compañeros, pues en cuestiones de clima en el entorno laboral, no se percataron si estaba en mejores o peores condiciones, puesto que su propósito era netamente cumplir con sus tareas. Por otra parte, se tiene un 20,6% en desacuerdo, es decir, son aquellos quienes manifestaban que el clima organizacional se mantuvo igual, dejando en claro que el factor de la modalidad virtual no incidió en las relaciones laborales preexistentes.

Gráfico 45. Existen espacios formales para la conversación entre los miembros del DAPM para promover y mejorar el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia a partir de Google forms

La gráfica expone porcentajes mayoritarios sobre el 44,1% y el 38,2% de los funcionarios que manifestaron la existencia de los espacios formales para la conversación entre los miembros del Departamento, con el objetivo de promover y mejorar el trabajo en equipo, así como de la organización de los esquemas laborales bajo la modalidad del teletrabajo, y la actualización de novedades concurrentes durante la emergencia sanitaria, sin embargo, el 11,8% desconocieron la existencia de estos ámbitos, incluyendo la falta de acceso a instrumentos eficaces, como equipos o conexión estable para participar en dichas reuniones, sin embargo, esto no implica la ausencia total de espacios destinados al diálogo, pues aunque no se ofrecieran formalmente, entre los compañeros sí existió el intercambio de ideas y comentarios en razón del mejoramiento del trabajo colectivo. De la misma manera, el 5,9% en posición neutra representa a aquellos funcionarios que no hicieron parte de espacios de conversación, o que por el contrario, no estaban informados de que estos tenían lugar dentro del departamento.

4.4 Grupo focal

En la realización del grupo focal se contó con la participación de 6 integrantes del DAPM, los cuales previamente habían diligenciado la escala de Likert como parte del tercer objetivo específico siendo este “Valorar por parte de los públicos internos la efectividad de las acciones de comunicación interna ejecutadas durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander.”

Para esto se procede a codificar los nombres de los participantes de la siguiente manera:

Part 1: Leydi Castro

Part 2: María Laura Soto

Part 3: Lucero Ortiz

Part 4: Hugo Sánchez

Part 5: Lina María Rojas

Part 6: Johan Porras

Tabla 6. Caracterización de respuestas grupo focal

Categoría	Subcategoría (Código)	Part 1	Part 2	Part 3	Part 4	Part 5	Part 6
Comunicación	Comunicación Interna	• Los canales de	• Ausencia de una	• Los canales de	• Los canales de	• Los canales de	• Lo más fácil era enviar

		<p>comunicación que estábamos utilizando eran: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp y el correo electrónico institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las dudas o inquietudes se resolvían a través de WhatsApp. 	<p>comunicación asertiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo complicado fue la comunicación, aunque teníamos acceso a todas las plataformas y en mi caso a una buena conexión, era muy difícil comunicarse con ciertos funcionarios, ya que, estos sí presentaban dificultades con su conexión a internet. • Otra dificultad fue la implementación de WhatsApp y el no saber diferenciar lo personal, de lo laboral. • Los 	<p>comunicación que estábamos utilizando eran: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp y el correo electrónico institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubo facilidad en la comunicación con mis compañeros a través de herramientas como el correo electrónico y WhatsApp. • Todas las dudas o inquietudes se resolvían a través de WhatsApp. 	<p>comunicación que estábamos utilizando eran: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp y el correo electrónico institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las dudas o inquietudes se resolvían a través de WhatsApp. 	<p>comunicación que estábamos utilizando eran: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp y el correo electrónico institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las dudas o inquietudes se resolvían a través de WhatsApp.. 	<p>información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los canales de comunicación que estábamos utilizando eran: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp y el correo electrónico institucional. • La comunicación fue asertiva. • Todas las dudas o inquietudes se resolvían a través de WhatsApp.
--	--	---	--	---	---	---	---

			<p>canales de comunicación que estábamos utilizando eran: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp y el correo electrónico institucional.</p> <ul style="list-style-type: none">● Las herramientas tecnológicas permitían crear equipos de trabajo vía WhatsApp y mediante esta red social se podían designar funciones y solucionar inconvenientes.● Todas las dudas o inquietudes se resolvían a través de				
--	--	--	---	--	--	--	--

			WhatsApp.				
Trabajo	Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia fue agotadora, ya que, los horarios de trabajo estuvieron más sujetos a responder necesidades laborales, que a ser respetados en sí. Lo importante era terminar y cumplir con las actividades, sin importar la hora. • Lo más fácil es que uno ya está familiarizado con las herramientas tecnológicas, lo más difícil, es que aparte de trabajar, las 	<ul style="list-style-type: none"> • En un principio, durante los primeros meses, no se respetaban los horarios laborales debido a la ausencia de una comunicación asertiva. • Lo más fácil fue el tema del acceso a las herramientas tecnológicas y el cumplimiento de los horarios 	<ul style="list-style-type: none"> • El horario fue muy extenso porque a las personas se les olvidó que desde casa debían seguir el horario que ya estaba asignado como tal. • Otro inconveniente fue la parte logística, yo no tenía en mi casa un espacio adecuado tal y como lo tenía en la oficina, con un computador y un escritorio, por lo que me fue muy difícil ejercer el teletrabajo desde el hogar. • Es 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aumentó de forma significativa la carga laboral y se perdieron los extremos laborales de un horario de inicio a un horario final de actividades. Como mencionaban algunos compañeros, las jornadas aumentaron hasta 16 y 24 horas, fueron horas extenuantes, habían reuniones fuera del horario laboral establecido. • Lo más fácil, era el 	<ul style="list-style-type: none"> • En el área, al ser mayormente trabajo de campo, existieron muchas dificultades para llevar a cabo nuestras competencias, se presentaron obstáculos directamente relacionados a la restricción de llevar a cabo las labores de forma presencial. Por estas razones, muchos procesos y solicitudes se vieron retrasados. • Lo más fácil fue tener a disposición las 	<ul style="list-style-type: none"> • El horario laboral fue bastante extenuante, las jornadas se extendieron hasta 10 pm, e incluso para algunos compañeros 24 horas, en los que debían estar siempre al tanto del trabajo. • El trabajo desde casa fue mucho más difícil debido a los factores de logística y conectividad, muchas veces uno no podía conectarse, no por voluntad propia, sino por problemas de conexión.

		responsabilidad es personales.		<p>verdad que puede que uno trabajara más y el horario se extendiera, sin embargo, uno podía acomodar sus horarios y sus espacios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lo más complicado fue trasladarme a lo digital y tener que apropiarme de las plataformas y las nuevas formas de llevar a cabo los procesos. 	<p>inicio de la jornada laboral, ya no había que despertarse con tanta anticipación para poder llegar a tiempo.</p>	<p>herramientas tecnológicas que se encontraban en mi casa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lo más difícil, en mi caso, fue cumplir con los tiempos de las solicitudes, ya que al ser estas parte del trabajo de campo, no pudieron ejecutarse durante un tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lo más difícil era recolectar evidencias en campo.
Apertura	Receptividad	<ul style="list-style-type: none"> ● No sentí ninguna motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No hubo motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No hubo motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No hubo motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Todas las semanas teníamos reuniones con el jefe y él nos motivaba a través de palabras de aliento, de ánimo. 	

Interlocución	Visión Compartida					<ul style="list-style-type: none"> ● Cuando ya pudimos volver a campo lográbamos ponernos de acuerdo fácilmente para realizar las intervenciones y agilizar las solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Todos estuvieron muy comprometidos y atentos para entregar los mejores resultados.
	Trabajo Colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Cada uno tiene una función diferente, cada funcionario atiende un servicio público, por lo tanto no se presentó ningún inconveniente, fue muy dinámico el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El trabajo en equipo se facilitó mucho ya que las herramientas tecnológicas permitían crear equipos de trabajo vía WhastApp y mediante esta red social se podían designar funciones y solucionar inconvenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No existieron complicaciones en el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lo más difícil fue que, como yo me encargaba de la parte documental, mientras se llevaban a cabo las gestiones de aprobación de firmas y licencias digitales, se represó la validación de muchísimos documentos que tuvieron que esperar hasta dicha 	<ul style="list-style-type: none"> ● El trabajo en equipo fue excelente, no tuve ningún inconveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Existió una unión grupal que permitió cumplir con las tareas a cabalidad.

					<p>aprobación de firma digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No se vio tan afectado, porque en la mayoría de mis actividades no me relaciono mucho con mis compañeros. 		
	Socialización de la Información		<ul style="list-style-type: none"> ● Se vieron muchas dificultades durante la virtualidad, ya que, la mayoría de personas que trabajan en este departamento eran personas de avanzada edad que no estaban asociados con el uso de la tecnología, ni de las plataformas que se pusieron en práctica. 			<ul style="list-style-type: none"> ● El jefe nos guiaba con sus conocimientos para desarrollar ciertas tareas las cuales no teníamos muy claras de cómo llevar a cabo. 	

Fuente: Elaboración propia a partir de grupo focal

Ahora bien, en cuanto a la realización del grupo focal, por razones de disponibilidad de los trabajadores, este se hizo en modalidad presencial en el DAPM, organizado bajo el estándar de mesa redonda, en la que se ubicó a los funcionarios de manera aleatoria, así mismo, transmitieron comodidad y disposición para dar inicio con el instrumento.

Una vez iniciado el grupo focal, los participantes ofrecieron sus respuestas de manera precisa y con posturas muy serenas. De esta manera, Leidy Castro, se mostró participativa, con respuestas claras, muy abierta y directa; conjunto a María Laura Soto, quien compartió un diálogo asertivo, respondiendo de forma tranquila e inmediata, cuya postura demostraba precisión; a su lado se ubicó Lucero Ortiz, expresiva y muy amable de acuerdo a su modo de respuesta; por igual, Johan Porras, expone sus ideas de forma precisa, concuerda su postura física sólida con su docilidad comunicativa y directa; Hugo Sánchez también manifestó participación activa, quien entre risas y gestos reflejaba su criterio al responder; finalmente Lina María Rojas se mostró gentil y expresiva, comunicando su perspectiva de forma concreta y coherente, con aportes contundentes a la dinámica participativa.

Durante el desarrollo de este instrumento, los funcionarios coincidían en sus respuestas similares, por lo que entre ellos mismos manifestaban estar de acuerdo a las ideas compartidas, además, se conmocionaban cuando había respuestas de forma unánime, lo que daba espacio a un diálogo participativo entre los mismos integrantes comentando de manera aseverativa los argumentos particulares ante el tema abordado. Todo esto, teniendo en cuenta que durante el tiempo de la dinámica, no se evidenciaron posturas rudas o de desaprobación ante las preguntas.

El grupo focal fue un ejercicio desempeñado con éxito, en el que se obtuvieron respuestas significativas conforme al instrumento de investigación. En este sentido, es preciso indicar que, dentro de la subcategoría de Comunicación Interna se encontraron coincidencias en las respuestas dadas por los todos funcionarios participantes con respecto a los canales de

comunicación utilizados por la entidad con sus trabajadores siendo estos Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp y el correo electrónico institucional, por ello, es relevante mencionar que al inicio del ejercicio del teletrabajo los funcionarios usaban principalmente el medio informal de Whatsapp, con el cual la mayoría se encontraba familiarizado por su presencia en la cotidianidad. Posteriormente, los medios formales para las reuniones a través de video conferencia fueron integrados al funcionamiento del departamento, además luego de algunos meses en esta modalidad, dichos medios formales se institucionalizaron y pasaron a ser parte de la entidad y sus operaciones diarias.

A pesar de esto, el medio que siempre primó para la resolución de inquietudes y situaciones, fue Whatsapp debido a su inmediatez. Asimismo, los *participantes 2, 3 y 6*, estuvieron de acuerdo en que las herramientas tecnológicas como whatsapp y el correo institucional facilitaron la labor de establecer comunicación con algunos de sus compañeros. No obstante, el *participante 2* expresó que existieron dificultades en la implementación de herramientas como Whatsapp al no permitir diferenciar lo laboral de lo personal. Esto quiere decir que los límites horarios para establecer comunicación entre compañeros y jefes se vieron afectados y no se respetó la barrera entre el tiempo personal y del trabajo.

Asimismo, este participante manifestó que la comunicación que se manejó durante el periodo del teletrabajo no fue asertiva; mientras que, el *participante 6* expresa una posición contraria y dice que sí hubo asertividad en los procesos de comunicación.

Esta información hace referencia directa a la categoría principal de comunicación, dejando entender que en lo referente a los procesos que se emplearon dentro del DAPM, existen opiniones compartidas en lo que respecta a los medios utilizados, pero también se encuentran contradicciones en lo concerniente a la comunicación asertiva, esto quiere decir que, dependiendo del área de trabajo a la que pertenecieran, la comunicación tenía una dinámica

distinta, pudiendo ser una ventaja o desventaja al momento de ejercer labores, recibir indicaciones o solucionar problemas.

Ahora, en torno a la subcategoría de teletrabajo, se puede encontrar una respuesta unánime por parte de los *participantes 1, 2, 3, 4 y 6*, relativo a los extenuantes horarios laborales y el aumento de las cargas, puesto que no se respetaba el itinerario normalmente establecido, puesto que, al tener comunicación directa a través de WhatsApp, no existían límites entre asuntos laborales y personales, por ello, esta aplicación de comunicación informal, pasó a ser el foco principal de desgaste en el trabajo, porque el tiempo de descanso pasó a último plano, sin embargo, el *participante 3*, agregó que a pesar de verse extendidas las horas laborales, pudo lograr organizar su tiempo y espacios personales. Esto implica que durante el periodo de teletrabajo fue posible que los trabajadores entrarán aún más en familiaridad con su entorno en el hogar, aprovechando cada espacio libre para dedicarse al cuidado del mismo.

En este orden de ideas, es posible identificar que para los *participantes 1, 2 y 5*, resultó ser sencillo el acceso a las herramientas tecnológicas que tenían a su disposición, esto, en medida que están mayormente familiarizados con la era digital, teniendo en cuenta que son de los integrantes más jóvenes en el Departamento los cuales no superan los 30 años de edad; en contraste con la *participante 3*, quién se encuentra sobre los 50 años de edad, haciendo notoria la brecha de conocimiento sobre la tecnología, debido a que es una generación distante de las modernas herramientas virtuales, el proceso de apropiación se llevó a cabo de manera más lenta, ocasionando dificultades al inicio del teletrabajo.

Por otra parte, no todas las dificultades se encontraron enfocadas al uso de las herramientas, sino también a cómo se llevaron a cabo los procesos relacionados al trabajo de campo, el cual se vio afectado por el confinamiento obligatorio, como lo indican los *participantes 5 y 6*. Como consecuencia de esto, se vieron retrasados los trámites en sus respectivas áreas, lo cual, a su vez, dificultó el cumplimiento de las solicitudes en el tiempo

inicialmente estipulado, elemento que perjudica a la entidad, puesto que pone en riesgo su credibilidad, diligencia y eficiencia.

Entre otras dificultades, también se encontró que los *participantes 3 y 6*, enfrentaron incomodidades por asuntos de logística, adecuación de espacio en sus hogares, y conexión, siendo esto un factor externo de inconveniencia ajeno a ellos en el desempeño de sus labores.

En contraposición, el *participante 4*, inquirió qué, de las ventajas que se vieron durante el teletrabajo se rescata la reducción del tiempo dedicado al desplazamiento hacia el entorno laboral, puesto que al ejercer sus actividades desde el hogar, era suficiente con el hecho de prepararse con poco tiempo de anticipación. Siendo entonces, la inmediatez un elemento que representa al teletrabajo, es posible inferir que, por esta razón se observa la notoria permanencia de conexión con los trabajadores por medio de las tecnologías incluso luego de culminada la jornada laboral legal, aunado a esto, el factor del aislamiento obligatorio provocó la diseminación total de los espacios de recreación públicos, por ende, al no contar con demás actividades para realizar fuera del hogar, los trabajadores recurrieron a una conexión perenne, lo cual los visionó con disponibilidad sin consideración del día u hora.

En relación con la categoría de trabajo, es necesario recordar la definición de Arendt, H. (1993), quien establece que el trabajo implica la existencia de una guía mental que sirva para llegar al producto final, en este caso, aplicado a las labores que se ejercen desde el DAPM, es pertinente mencionar que dicha guía se perdió mediante la falta de instrucciones de cómo llevar a cabo las actividades bajo la modalidad del teletrabajo, poniendo en riesgo los productos finales a causa del retraso, demora y desorganización dirigidos por la improvisación, aumentando la incertidumbre sobre el futuro, los proyectos profesionales individuales y colectivos de los trabajadores.

Continuando con la subcategoría de receptividad, la cual se define como aquella apreciación por parte de los trabajadores sobre las acciones que se toman en pro de cubrir la

necesidad que estos poseen. En este sentido, el *participante 5* manifestó que, desde la Subdirección de Desarrollo Físico y Ambiental, se realizaban reuniones con el jefe en las cuales este los motivaba mediante palabras de aliento y ánimo. Esto es un elemento importante, puesto que durante el teletrabajo se pudo ver la distorsión dentro de las labores y responsabilidades, llevando a un descenso en la motivación para completar actividades. Asimismo, los *participantes 1, 2, 3, 4 y 6* concuerdan en que durante el ejercicio del teletrabajo no existió motivación alguna del jefe por ningún canal. Esto refleja que la consideración de las necesidades de los trabajadores no fueron tomadas en cuenta en el sentido emocional, el cual es un factor que influye directamente en el desempeño laboral, porque puede liderar pensamiento de estrés y saturación.

De esta forma, en lo que concierne a la categoría de apertura y la participación de los trabajadores en las decisiones tomadas dentro del DAPM, se puede establecer que la dependencia no otorgó atención en la mayoría de sus áreas, no hubo grupos de acompañamiento psicológico para los trabajadores, y en lo relativo a espacios de participación para compartir visiones y opiniones, estos se daban de manera informal entre los funcionarios, con el propósito de mejorar su rendimiento en la elaboración de sus actividades

Ahora bien, a continuación se cuenta con la subcategoría de visión compartida, la cual encierra la integración de los funcionarios con respecto a una visión en común que lidera la entidad. En este orden de ideas, el *participante 5* manifestó que, al momento de retornar a las actividades de trabajo de campo se logró congeniar entre los compañeros para conseguir un objetivo en común, siendo este, realizar las intervenciones y agilizar las respectivas solicitudes. De la misma manera, el *participante 6* expresó que, en todo momento, los colegas de su área se vieron comprometidos a entregar el mejor trabajo y resultados posibles durante el aislamiento por la emergencia sanitaria. Esto demuestra que, en lo relacionado a cumplir

con los objetivos trazados por cada subdirección del departamento, los funcionarios se mostraron dispuestos a la diligencia eficaz de sus labores, con tal de contribuir al éxito colectivo en el funcionamiento de la entidad, a pesar de que no haya existido una motivación directa por parte de los directivos.

Ahora, referente a la subcategoría de trabajo colaborativo, el cual debe estar liderado por la participación y las ayudas mutuas. En este sentido, todos los participantes concordaron en que el trabajo que se llevó a cabo por medio de las herramientas tecnológicas facilitó las labores en la medida que otorgó dinamismo en la asignación de tareas a través de grupos de Whatsapp, estableciendo vínculos que permitieron desarrollar actividades sin inconvenientes, teniendo en cuenta que el contacto durante el confinamiento estaba limitado al ámbito netamente digital.

Abordando lo anteriormente mencionado, es pertinente recalcar que, la adaptación que se tuvo que implementar de forma repentina, benefició en parte los procesos de trabajo en equipo, propiciando la integración de ideas, experiencias y opiniones significativas, que propiciaran un ambiente de crecimiento y aprendizaje en el manejo de las herramientas virtuales aplicadas a las labores ejecutadas presencialmente previa a la emergencia sanitaria.

Simultáneamente, el *participante 4*, expresó que en el área documental, en lo que a él respecta, no existe interacción relevante con sus compañeros que influya en la consecución de sus tareas, por ende, este aspecto no afecta en cambios o alteraciones, aun así, mencionó que lo relacionado a la aprobación de firmas y licencias digitales, los documentos se vieron en demora puesto que requerían de dichas firmas aprobadas por sus superiores. Esto deja ver que a pesar de no depender de un equipo de trabajo para realizar sus actividades, el factor de la aprobación de los jefes es un elemento que puede poner en desventaja ciertos trámites y documentación, ocasionando atraso y acumulación de tareas durante el transcurso del tiempo,

viéndose reflejado directamente en la disminución del tiempo de descanso con el propósito de mantener la eficiencia en el área.

Avanzando a la última subcategoría, se encuentra la socialización de la información, la cual busca convocar a la unificación de esfuerzos para completar el objetivo misional. Hecha esta salvedad, es importante acotar lo proporcionado por la *participante 5* sobre el apoyo brindado por el jefe, en este caso en la Subdirección de Desarrollo Físico y Ambiental, quien ofrecía guía en asuntos de forma y fondo sobre ciertas actividades de las que los trabajadores no tenían claridad en su elaboración, lo que quiere decir que, se contó con la figura de liderazgo para aclarar dudas y lograr cumplir con las responsabilidades de forma correcta, manteniendo el estándar de calidad esperado por la entidad. Asimismo, este acto, proporcionó más seguridad en los trabajadores durante una época de completa incertidumbre, lo cual fue de provecho para el desarrollo de un trabajo eficiente.

De esta manera se concluye con la categoría de interlocución, la cual está enfocada en generar y construir sentido compartido por medio de la cooperación, los acuerdos y las acciones de diálogo que integran a los trabajadores en el cumplimiento de sus cargos. Conforme a esto, lo recolectado en los testimonios de los miembros del DAPM, permite evidenciar que, si bien se tuvo el factor de la improvisación, el trabajo en equipo prevaleció e incluso fortaleció las formas en cómo se ejecutaron los procesos internamente, buscando sobrellevar el estrés y la inquietante angustia que generó el teletrabajo.

5. Conclusiones

5.1 Características y condiciones del teletrabajo en los públicos internos

Luego de observar e interpretar las gráficas y tablas realizadas a partir de la encuesta realizada a los trabajadores del DAPM, es pertinente decir que, en lo respectivo a las características de las condiciones de trabajo de los públicos internos, durante la implementación y desarrollo del teletrabajo, en primer lugar es importante tener en consideración las condiciones personales de los funcionarios, siendo estas, la edad, comprendiendo un rango entre los 22 hasta los 59 años, el estrato socioeconómico, rondando principalmente entre niveles 3 y 4, el tipo de contrato, el cual se pudo encontrar que en los encuestados, el número es igual entre los trabajadores de prestación de servicios y los de carrera administrativa, asimismo, el nivel de responsabilidades abarcando mayormente actividades de carácter administrativo, lo que quiere decir que no está condicionado por edad o estrato, y que a su vez, las responsabilidades dependen del vínculo con la entidad y el área a la que pertenece, en este caso, siendo la Subdirección de Desarrollo Físico y Ambiental el que más trabajadores tiene. Finalmente, se consultó el último de formación titulado, estando ocupados en los primeros puestos por los funcionarios con especialización y pregrado, factor que puede influir también en las responsabilidades otorgadas a cada funcionario.

Ahora bien, en lo alusivo a comunicación, los funcionarios en su mayoría tenían conocimiento de las plataformas virtuales antes del confinamiento obligatorio, siendo estas principalmente Google Meet, Zoom y Microsoft Teams, los cuales se establecieron como los canales formales de encuentros, tal como indicaron los entrevistados Giovanni, Margarita y Jessica. De igual manera, los trabajadores en el grupo focal también indicaron que los medios que utilizaron más durante el teletrabajo fueron estos, adicionando el uso del correo institucional y el canal informal de Whatsapp por su inmediatez de contacto. Es importante

recordar que los canales son aquellos que permiten el tránsito de los mensajes y actúan como el vehículo, recordando que según Laffitte Santiesteban M. E. (2013) establece que dichos canales deben variar según el público y mensaje que se transmita. Teniendo en cuenta esto, se puede decir que en la entidad no se tuvo distinción de los tipos de públicos puesto que, utilizaban los mismos canales digitales como redes sociales para todos, a excepción de las plataformas de videoconferencias que eran de uso mayoritario entre funcionarios y sus jefes.

Asimismo, los funcionarios manifestaron en gran parte no haber recibido capacitación en las herramientas virtuales, sino que el aprendizaje y adaptación se dio en la marcha, así lo muestra la encuesta y los testimonios del grupo focal. De igual manera, otro factor que fue decisivo en el teletrabajo está en torno a las herramientas, en donde se pudo ver que al menos la mitad de los integrantes del DAPM no contaba con un computador, solo con teléfono inteligente, lo cual dificultó parcialmente las responsabilidades, en estos casos los entrevistados Margarita y Jessica indicaron que, la entidad recurrió al préstamo de dichos equipos a los funcionarios que no los tuvieran, con el propósito de lograr el cumplimiento de las actividades. De igual manera, lo concerniente a los espacios en el hogar y la conexión estable de internet, la gran mayoría de los funcionarios tenían conexión inestable, por lo que tuvieron que hacer una mejora en el servicio, y sus espacios tuvieron que ser adecuados, sitios como la cama y el comedor se convirtieron en la oficina improvisada del día a día, esto es posible evidenciarlo en el grupo focal.

En este sentido, la entidad no contribuyó, puesto que estaba fuera de sus posibilidades. Sin embargo, en casos extremos, a ciertos trabajadores se les permitió atender a las instalaciones de la Alcaldía para ejecutar sus labores dos veces a la semana, puesto que en sus casas no tenían lo básico para teletrabajar.

Por otro lado, tanto en la encuesta, entrevistas y grupo focal, se evidencia que el teletrabajo causó que las horas y cargas laborales se vieran extendidas fuera del horario

establecido previo al confinamiento, provocando sobre saturación, estrés y la desaparición de los límites entre los espacios de trabajo y descanso de los funcionarios; sin embargo, sí existió un reducido porcentaje de los trabajadores los cuales no se vieron afectados en estos aspectos, puesto que lograban organizar ellos mismos sus agendas.

En otro orden de ideas, la comunicación establecida entre los jefes y trabajadores, fue exitosa puesto que a través de Whatsapp lograban tener comunicación inmediata y directa como se muestra en la escala de Likert y el gráfico 18 de la encuesta, además, es preciso agregar que en el grupo focal se encontró una coincidencia, puesto que los trabajadores manifestaron que por medio de este canal se crearon grupos para mantener activo el contacto. De la misma manera, dichas instrucciones y comunicación proveniente de los superiores, fueron dadas en el transcurso de la adaptación, sin previa planificación, siendo la directora del DAPM la figura que lideraba las indicaciones.

Continuando con los aspectos de comunicación, una parte significativa de los trabajadores tenían conocimiento de los canales para resolver dudas o inconvenientes, siendo los más utilizados Whatsapp y las plataformas de videollamadas, como se mencionó en el párrafo anterior. Adicionalmente, el hecho de que no haya habido la respectiva socialización del plan estratégico de comunicación, fue un factor que influyó en la forma en que los trabajadores se comunicaban entre sí y sus jefes, incluyendo la forma en cómo recibían los mensajes, pudiendo haber ruido en estos, lo que pudo dificultar su comprensión.

Teniendo estos resultados en cuenta, es importante hacer referencia a la definición que Lucas (1997) aporta sobre la comunicación organizacional, quien la explica como aquel conducto que posibilita guiar los comportamiento y acciones individuales de los trabajadores al interior de una organización. Siendo esta la premisa, es posible decir que, el manejo de la comunicación interna durante el periodo del teletrabajo debido a la emergencia sanitaria, no permitió del todo ofrecer una guía adecuada a los funcionarios de la entidad en lo

concerniente a sus labores, esto se ve reflejado en la encuesta y el grupo focal, indicando que el aprendizaje también estuvo dado por la colaboración entre compañeros de una misma área. Así mismo, Lucas menciona que la comunicación debe propiciar la generación de relaciones prácticas entre las personas para agilizar las labores de manera conjunta, buscando alcanzar un objetivo en común; sin embargo, este factor también se vio influenciado por las barreras con respecto a las herramientas que poseían los trabajadores.

Como punto final, en lo que respecta a relaciones laborales y clima organizacional, este se mantuvo estable e incluso se notaron mejoras, puesto que a través de las herramientas digitales podían comunicarse más fácilmente, organizando actividades y delegando responsabilidades, lo que ayudó a complementar el trabajo, así lo muestra lo obtenido en el gráfico 21 de la encuesta y el gráfico 44 de la escala de Likert, asimismo, en el grupo focal se encuentra que, se pudo llevar a cabo un excelente trabajo y se vivenció la unión grupal durante este periodo.

A manera de conclusión, las condiciones de trabajo resultaron precarias por parte del público interno del DAPM debido a la improvisación, la falta de conocimiento, carga y horario laboral extendido, carencia de herramientas como computador y conexión óptima para desempeñar actividades, lo cual coincide con lo que plantea la autora González Ramírez, M. R. (2001), con respecto a la exposición de los trabajadores a la explotación laboral y el aumento del estrés al momento de ejercer el teletrabajo. Sin embargo, esto no quiere decir que, los resultados obtenidos durante el teletrabajo se hayan visto afectados en términos de eficiencia, porque a pesar de haber tenido factores como las demoras y retrasos, las largas jornadas permitieron el cumplimiento de los objetivos proyectados.

5.2 Acciones de Comunicación Interna empleadas en el DAPM durante la emergencia sanitaria

Referente a la identificación de las acciones de comunicación interna empleadas en el DAPM para implementar y desarrollar el teletrabajo con sus públicos internos, a través del instrumento de las entrevistas semi- estructuradas, fue posible encontrar que puntualmente no se formularon acciones o estrategias de comunicación consolidadas, teniendo presente la definición de estrategia como ese elemento que hace parte de una totalidad, la cual encierra lo respectivo a las actividades con el fin de darles sentido, dirección y propósito, según Hax y Majluf (1996) citado por Garrido, F. J. (2004).

La falta de acciones de comunicación interna en situación de confinamiento obligatorio por una emergencia sanitaria, también tiene lugar debido al hecho de que en los manuales destinados al funcionamiento comunicacional de las entidades públicas como el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI), no existen modelos o instrucciones a seguir, puesto que esta es una situación sin precedentes.

De la misma manera, mediante la encuesta, las respuestas de los entrevistados, la escala de Likert y el grupo focal, se evidencia que en ningún momento se socializó formalmente un plan estratégico de comunicación para ser implementado durante el teletrabajo, a pesar de que el entrevistado #2 menciona que se llegó a organizar una posible propuesta, pero esta no fue llevada a cabalidad ni aprobada. Asimismo, expresa que se tuvo más fuerza en la organización de la comunicación externa, que la interna, puesto que las funciones de la Alcaldía y el DAPM siempre estuvieron motivadas y lideradas a satisfacer necesidades de los públicos externos, es decir, la ciudadanía, siendo este el principal motor y propósito en el funcionamiento de la entidad, quedando en segundo plano la comunicación entre su público interno.

En este orden de ideas, cabe mencionar que las acciones organizacionales emergieron de un equipo de trabajo en la labor matutina, pero sin cruzar por la institucionalización. Haciendo esta salvedad, se puede decir que, las decisiones sobre comunicación se dictaron por parte de la directora del departamento, en ese momento, Margarita Contreras, siendo estas, la adopción de herramientas digitales como Google Meet, Zoom, Microsoft Teams y correo institucional, dándole prioridad y protagonismo a WhatsApp, el cual fue designado como el medio principal para establecer conexión entre los miembros de la entidad; sin embargo, la apropiación de las plataformas, no fue sencilla para los funcionarios de más avanzada edad, los cuales tuvieron dificultades para llevar a cabo sus labores por medio de esta modalidad, adicionando, que la mayoría de los trabajadores no recibieron capacitación / formación para el uso de estos espacios digitales, como se aprecia en el gráfico 10 de la encuesta.

En este sentido, se puede afirmar, que por medio de Whatsapp, se proporcionó a los trabajadores, las indicaciones básicas para tener conocimiento sobre cómo llevar a cabo su trabajo y lograr establecer comunicación con compañeros y jefes. Asimismo, es evidente, que el factor de la improvisación rigió al principio del teletrabajo y las acciones implementadas fueron surgiendo en la marcha, luego de dos o tres meses, se logró tener un nivel de apropiación más completo por parte de los funcionarios, llegando a la adaptación.

5.3 Valoración de los trabajadores sobre la efectividad de las acciones de comunicación interna durante el teletrabajo

En lo referente a la valoración por parte de los públicos internos sobre la efectividad de las acciones de comunicación interna ejecutadas durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander, se pudo encontrar por medio del instrumento de la Escala de Likert, la cual fue aplicado a 34 integrantes del DAPM a través

del azar simple, en primera medida, información personal sobre los trabajadores con el propósito de otorgar categorizaciones en aspectos de edad, estrato socioeconómico, tipo de vinculación, nivel de responsabilidad, área de trabajo en la que desempeña labores y último nivel de formación titulado. Lo cual permite establecer que, una gran parte de los trabajadores poseen un estrato socioeconómico de nivel 3 y 4, los cuales en términos de edad tienen un rango que abarca desde los 20 a los 60 años y en su mayoría cuentan con estudios profesionales de pregrado y especialización. Por otra parte, se determinó que hay una incidencia más alta en el tipo de vinculación por prestación de servicios que por carrera administrativa, asimismo, los niveles de responsabilidad están significativamente enfocados a tareas administrativas, con mayor número de integrantes en las áreas de planeación y la Subdirección de Desarrollo Físico y Ambiental.

Esto refleja una clara variedad de características personales entre los miembros del DAPM, lo cual permite traer a consideración, la asignación de área de trabajo y tareas se ve influenciada por el nivel de estudios, pero no por el estrato o edad. De igual manera, es preciso acotar que, el tipo de contrato establecido es independiente a los demás factores, sino liderado por las necesidades que tenga la entidad.

Ahora bien, en cuanto a lo alusivo a procesos de comunicación organizacional, es importante recordar que según Andrade (2005), esta nace por la necesidad de establecer conexiones y orden en las organizaciones, por ende, busca optimizar los espacios en los que interactúan los públicos. De esta manera, es posible decir que, casi la totalidad de los miembros del DAPM concordaron en que los procesos de comunicación para lograr objetivos y contar con información oportuna son de alta importancia, al igual que la existencia de una figura que lidere dichos procesos con el propósito de hacer diligencia eficiente de la comunicación dentro del departamento.

Adicionalmente, cabe resaltar que la Oficina de Comunicación y Prensa, se desempeñó eficazmente acorde al manejo de los medios de comunicación institucionales, y además es reconocido por los trabajadores del DAPM que esta oficina cumple con funciones que trascienden más allá de solo informar o notificar las actualizaciones correspondientes al desarrollo e implementación del teletrabajo, sino que también tiene en cuenta las necesidades de comunicación y funciones en torno a la oportuna socialización de la información.

En este orden de ideas, se vuelve importante mencionar el componente del liderazgo organizacional en la incidencia del aprendizaje, resolución de inquietudes, formas de teletrabajar y rapidez de adaptación, siendo esto considerado por la mayoría de los trabajadores del departamento como algo que influyó de forma positiva en el desarrollo de sus actividades y desempeño laboral, a pesar de que no haya habido mayor motivación en algunas de las áreas del DAPM como lo muestra el grupo focal realizado. Además, de acuerdo con lo encontrado en las entrevistas, dicho liderazgo permitió que el tiempo de adaptación se viera comprendido entre dos a tres meses, lo cual se percibe como una ventaja puesto que al manejar con seguridad el teletrabajo, fue posible evidenciar el avance más eficiente en las actividades a cargo del departamento.

El siguiente tópico atañe a la gestión o acciones de comunicación, teniendo en cuenta que según Arendt, H. (1993), la acción viene representada por la toma de iniciativa mientras se está en presencia de otros, puesto que no puede existir acción en el aislamiento. Habiendo hecho esta salvedad, también es pertinente tener en cuenta que, Capriotti (2007) define a los públicos como aquellos individuos que tienen relación de interés con la empresa u entidad, además de tener influencia en el progreso o fracaso de esta.

En cuanto a esto, se evidenció que la gerencia comunicacional llevada a cabo por la entidad, no tuvo un alcance igualitario, pues los trabajadores indicaron que en aspectos de facilitar la transición y/o migración, las modificaciones en el ejercicio del teletrabajo,

socialización de las herramientas virtuales y capacitación en las mismas no se presentaron espacios en donde se tuvieran en cuenta la totalidad de miembros, por ende, esto quiere decir que la información llegó a los públicos internos de forma parcial, puesto que no todos gozaron de acceso a ella. Así lo evidencia claramente, el gráfico 20 perteneciente a la encuesta, en el cual se manifestó un desconocimiento casi total sobre la socialización del plan estratégico de comunicación.

En este sentido, se puede afirmar que, en cuanto a los públicos internos, parte de estos no tuvieron la posibilidad de contar con la orientación necesaria y experta en el ejercicio del teletrabajo como indica la encuesta del primer instrumento; mientras que en otras áreas, sí se tuvo la guía por parte del jefe en lo relativo a la realización de actividades, acorde a lo expresado en el grupo focal. Por esta razón, hubo apreciaciones opuestas en cuanto a la asertividad comunicativa, ya que, también el factor del fácil entendimiento de las instrucciones de los jefes, influye al haber sido percibidas de manera sencilla en su mayoría, tal como lo indica la encuesta.

A continuación, es importante recordar la definición de teletrabajo, siendo este relacionado con la realización de actividades laborales por medio de las herramientas tecnológicas, fuera de los espacios de la oficina, así lo establece Iturbe, B. (1994). Sabiendo esto, se prosigue a establecer que durante el ejercicio del teletrabajo, los funcionarios consideraron fundamental el ensamblaje de labores conjunto a un equipo en el momento de la transición de modalidad, excepto aquellos que cumplían con actividades alejadas de la colectividad. Asimismo, se percibió una buena relación en el clima organizacional en esta modalidad, inclusive notables mejoras en el desempeño, puesto que, entre los compañeros, existía apoyo en el aprendizaje de las plataformas virtuales, tal como se indica en el grupo focal y en la encuesta según el gráfico 21; menos aquellos funcionarios que padecieron

dificultades con respecto a buena conexión o falta de herramientas, en esos casos, el clima organizacional y las buenas relaciones se vieron afectadas de forma negativa.

Además cabe mencionar que, según lo encontrado en la encuesta y el grupo focal, los funcionarios manifestaron el aumento significativo en el horario y las cargas laborales, indicando que fue una experiencia extenuante. Esto, incidiendo en la invasión del espacio de descanso, imposibilitando la planificación de los mismos, según se muestra en el gráfico 23 de la encuesta. Sin embargo, a pesar de haberse visto extendida la jornada, los funcionarios consideran que llevaron a cabo sus tareas de forma adecuada, sobresaliente y favorable, lo cual coincide con lo recolectado en las 3 entrevistas realizadas.

Ahora bien, en lo que respecta a la apertura de espacios formales de diálogo, hubo gran concordancia entre los trabajadores, puesto que, a pesar de no siempre ser liderados por los jefes, según lo obtenido en el grupo focal, los miembros entre sí, abrían conversación con el propósito de generar la debida retroalimentación.

Acciones de Comunicación interna, teletrabajo y pandemia

Al principio de este proyecto se planteó la pregunta problema de “¿Cuáles han sido los procesos de comunicación interna desarrollados en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander, hacia los trabajadores, que han permitido la implementación y desarrollo del teletrabajo durante la emergencia sanitaria en Colombia?” a lo cual se estipuló que, el objetivo general del proyecto se denominaría “Analizar los procesos de comunicación interna desarrollados en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander, hacia los trabajadores, que han permitido la implementación y desarrollo del teletrabajo durante la emergencia sanitaria en Colombia”.

En este orden de ideas, es preciso iniciar mencionando que, en lo concerniente a los procesos de comunicación interna en la Alcaldía de Cúcuta en el periodo de COVID-19, estos se vieron trastornados, puesto que fue imperativo recurrir a la modalidad de teletrabajo para

asegurar la continuidad de las actividades y obligaciones del DAPM. Al igual que en muchas entidades alrededor del mundo, el elemento de la improvisación y la incertidumbre estaban presentes en el trabajo día a día. Sin embargo, desde las directivas se trazaron acciones informales para dar solución a las problemáticas que impedían la consecución de los objetivos misionales en términos de comunicación interna, es decir, dichas acciones de comunicación interna surgieron en la marcha por medio del equipo de trabajo y no por una planificación meticulosa.

Ahora bien, relativo a los elementos y procesos de comunicación interna, se señala que, las estrategias o acciones de comunicación con los públicos internos estuvieron basadas en el uso de plataformas y herramientas virtuales que facilitaran el desempeño de tareas por parte de los funcionarios desde el hogar, canales informales como Whatsapp sostuvieron la comunicación en todo sentido, puesto que era inmediato y rápido, en vista de que, la gran mayoría de los funcionarios ya estaban familiarizados con este, antes del confinamiento, por su parte, esto indica que los procesos en la gestión de la comunicación interna se vieron sujetos a las condiciones de los trabajadores en cuanto a herramienta y conocimiento de las mismas.

Por medio de este canal se enviaron indicaciones e instrucciones desde las directivas, es decir, el flujo de información descendente, asimismo, sirvió para el flujo horizontal entre los mismos funcionarios del DAPM, facilitando el intercambio de ideas y retroalimentación en cuanto a las actividades por cumplir.

En este sentido, dichos procesos de comunicación interna mediante canales digitales, permitieron mantener un clima organizacional favorable y casi óptimo en algunos casos, para la consecución de logros en las distintas áreas del departamento. De igual manera, es importante tener en cuenta que, la comunicación jefe-subalterno tuvo un lugar de alta

relevancia, sobre todo, para aquellos funcionarios que recibieron formación en su subdirección. No obstante, no se tuvo separación en el uso de los canales según el público y los mensajes que se transmitieron, pero sí se evidenció la priorización de la comunicación externa, puesto que, como se señala en el apartado de comunicación pública, la ciudadanía es principal impulso en el funcionamiento de la entidad, por ende, esta tiene el fin de brindar un servicio e informar con transparencia. En razón de esto, se puede identificar fácilmente la falta de planificación de comunicación a nivel interno, lo cual se vio directamente reflejado en la caótica organización que existió al principio del teletrabajo.

Asimismo, según lo expone Botero Montoya, L. (2006) menciona que es necesaria la traslación a lo social, o sea, la apropiación de la información por parte de la ciudadanía. Este elemento se volvió particularmente relevante durante el periodo de la emergencia sanitaria, sobre todo, porque este se puede identificar como un periodo que dependió casi en totalidad de las herramientas digitales, las cuales podían servir como canales para informar o desinformar, estando sujetas al nivel de apropiación que poseía el público externo.

Hay que señalar además, que la relevancia de tener un plan de comunicación, recae sobre el hecho de darle sentido, dirección y propósito a las acciones a través una correcta estructuración. En este sentido, es pertinente traer a colación a Ballester, M. C. C., (2007) y sus estudios sobre la distinción entre redes formales e informales, mediante lo cual se puede inferir que las redes formales son aquellas que gozan de planificación y se encuentran dentro de los estándares de la organización; mientras que, las redes informales se conciben como lo contrario, o sea, carecen de planeación y utilizan medios no tradicionales con el propósito de cumplir con las tareas de forma más inmediata. Sabiendo esto, es requerido precisar que, en lo que respecta a procesos de comunicación interna dentro del DAPM y de forma general en la entidad, se vio el uso aumentado y enfocado en las redes formales.

De la misma manera, elementos de la comunicación organizacional como el liderazgo fueron clave para lograr la adaptación y apropiación más rápida de los trabajadores, a pesar de que no hubo mayor factor de motivación por parte de los superiores.

En términos finales, es posible determinar que los procesos de comunicación interna desarrollados en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander, hacia los trabajadores, que han permitido la implementación y desarrollo del teletrabajo durante la emergencia sanitaria, fueron las acciones informales de comunicación y la colaboración grupal en el clima organizacional mediado por espacios tecnológicos, lo cual tuvo lugar por la priorización de la comunicación externa y por falta de precedentes con los cuales desarrollar un plan pertinente y consolidado.

Referencias Bibliográficas

- Abad, A., Naranjo, E., & Ramos, V. (2016). Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo. *Visión Empresarial*, (6), 45-69.
- Acosta Marín, A. (2018). Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia - Colombia. Repositorio Institucional Universidad de Antioquia.
- Adell, J. (1997). Tendencias de investigación en la sociedad de las tecnologías de la información. *Edutec: Revista Electrónica de Tecnología Educativa* [Internet], 7.
- Álvarez, S. A. (2014). Diseñar una estrategia de comunicación interna para la Secretaría de hacienda en la Alcaldía municipal de Ocaña, Norte de Santander. (Trabajo de grado) Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia.
- Álvarez-Nobell, Alejandro, & Lesta, Laura (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1),11-30. [fecha de Consulta 4 de noviembre de 2020]. ISSN: 0122-8285.
Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=649/64920732002>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Arendt, H., Cruz, M., & Novales, R. G. (1993). *La condición humana* (Vol. 306). Barcelona: Paidós.

- Arias, A. & Pereira, J. (2014). El teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores en Colombia. (tesis de grado). Universidad de Nueva Granada, Bogotá.
- Arzuaga, M. (2011). Analizar las organizaciones es mirar cómo funciona la vida. Entrevista a Mariluz Restrepo. *Dixit*, (15), 16-26.
- Baldissera, R. (2010). Comunicación organizacional. *Comunicación. Estudios venezolanos de comunicación*, 5-10.
- Ballester, M. C. C. (2007). Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española. Netbiblo.
- Banco Mundial. (2013). Conectarse para trabajar: Cómo las TIC amplían las oportunidades de empleo en todo el mundo. 1818 H Street, NW Washington, DC 20433 USA. (202) 473-1000. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/09/10/how-icts-are-expanding-job-opportunities>.
- Builes, E. C. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(31), 1-5.
- Buss Thofehn, M., López Montesinos, M. J., Rutz Porto, A., Coelho Amestoy, S., Oliveira Arrieira, I. C. D., & Mikla, M. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22(1-2), 75-78.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D—Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera Pública*, (7), 65-80.

- Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- Casas Piñeros, L. J. (2020). Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos. (Trabajo de grado) Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. (artículos de investigación). *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.
- Colombia, Alcaldía Municipal de San José de Cúcuta. Decreto 0724. Manual Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema de Control Interno, (19 julio, 2010).
<http://www.cucuta-nortedesantander.gov.co/normatividad/decreto-0724-de-julio-19-de-2018-manual-especifico-de>
- Colombia, Congreso de la República. Ley 1221 de 2008. Diario Oficial No. 47.052. (16 julio, 2008). https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf
- Colombia, Congreso de la República. Ley 2088 de 2021.
<https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2021/mayo/presidente-sanciono-la-ley-de-trabajo-en-casa>
- Colombia, Ministerio del Interior. Decreto No. 457 del 22 de marzo de 2020.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%2022%20MARZO%20DE%202020.pdf>
- Colombia, Presidencia de la República. Decreto 1567 de 1998. Diario Oficial No. 43.358, (10 ago,1998).
https://www.ani.gov.co/sites/default/files/decreto_1567_de_1998_capacitacion_y_estimulos.pdf

comunicación (Vol. 29). Grupo Editorial Norma.

Coronel Barahona, H. M. (2014). Fortalecimiento de la comunicación interna y externa de la Oficina de Salud Pública de la Alcaldía Municipal de Ocaña, Norte de Santander. (proyecto de grado). Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia.

Cuesta, F. (1998). La empresa virtual: La estructura cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa. Editorial McGraw-Hill, Madrid, España .

Cutlip, S. M. (1962). Effective public relations. Pearson Education India.

D'alessandro, M., Puricelli, Y., Rodríguez, N. (2013). Teletrabajo y cultura organizacional. (tesis de grado). Universidad Argentina de la Empresa, Argentina.

de Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon (comp.)*, 46.

Echeverry, C. E. M., Trujillo, M. L., & Duque, F. J. V. (2017). Gobierno y gestión de ti en las entidades públicas. *AD-minister*, (31), 75-92.

El Tiempo (2020, 16 de septiembre). El 57,7% de trabajadores labora más de ocho horas al día en cuarentena. El Tiempo. Recuperado de

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-el-57-7-por-ciento-de-trabajadores-en-colombia-labora-mas-de-ocho-horas-al-dia-538053>

Espinel Rubio, G. A. et al. (2012). PEP- Proyecto Educativo del Programa de Comunicación Social. Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta.

Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 20(1), pp 41-46.

<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.002>.

Felizzola Mendoza, M. C. (2015). Diseño de una estrategia para la comunicación interna para la alcaldía del municipio Convención Norte de Santander. (tesis de grado).

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia.

Fernández-Souto, A. B., Puentes -Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2019). La gestión comunicativa de las grandes empresas en España: estructura, recursos y principales retos de sus responsables. *Communication & Society*, 32(1), 161-177.

Figura 1. Organigrama jerarquías de cargos del Departamento Administrativo de Planeación Municipal de la Alcaldía de San José de Cúcuta. Norte de Santander, Colombia. 2020.

Gálvez, A. M., Pérez, C. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, Vol 15, pp 57-79. Disponible en <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/597>.

García, A. C. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista general de información y documentación*, 3(1), 11.

Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). Comunicación estratégica. *Gestión 2000*.

Gómez, I. C. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas psychologica*, 6(1), 105-113.

Gómez, S., Jaramillo, M. J., Mercado, H. (2020). Estudio del teletrabajo en Colombia como aporte al desarrollo económico laboral. (tesis de grado). Universidad Simón Bolívar, Barranquilla.

González Ortiz, M. S. (2018). Diseño de plan estratégico de comunicación interno para la empresa Teleradiología de Colombia SAS. (Trabajo de grado) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

González Ramírez, M. R. (2001). Capítulo xiii: cuestiones económicas, sociales y

Handy, C. (2012). *The age of unreason*. Random House.

- Hax y Majluf (1996): “Gestión de Empresas con una Visión Estratégica”, Editorial Dolmen, Santiago, Chile (4ta ed.).
- Henao, A. D. P. C., & Martínez, J. J. R. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 8(2), 39-63.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Iturbe, B. (1994). El teletrabajo: un fenómeno económico y social.
- Jackson, P. (2002). *Virtual working: Social and organisational dynamics*. Routledge.
- Jiménez, J. G. (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos. La Empresa, 245-264.
- Laffitte Santiesteban M.E. (2013). Manual de la Comunicación Interna de Cubatur.
- Latour, B. y Woolgar, S. La Vida en el Laboratorio: la Construcción de los Hechos científicos. 1995. Editores Alianza, Madrid.
- Lauzao-Serrano, N., & Rodríguez-Piña, R. A. (2012). Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. *Ciencias Holguín*, 18(2), 1-17.
- legales de las tecnologías de la información. el teletrabajo. *Sistemas De Información Para*
- Levin, P. (2003). Studying Institutions with Organizational Ethnography: The Case of Commodity Futures Trading. *In Conference Papers – American Sociological Association* (pp. 1-25). American Sociological Association.
- Lucas A. (1997) La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones. Barcelona: Editorial Colección Boch Comunicación.
- Martín, F. A. (2011). La encuesta: una perspectiva general metodológica (Vol. 35). CIS.
- Massoni, S. (2013). Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

- MAYNTZ, R; HOLM, K; HÜBER, P. (1983), Introducción a los métodos de la sociología empírica. Alianza Universidad. Madrid.
- Mejía, M. R. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta laboral*, 13(1), 29-42.
- Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas.
- Mintzberg, Q. Voyer (1996): The Strategy Process: concepts, text and cases”.
- Mohalik, S., Westerlund, M. Rajala, R. y Timonen, H. (2019). Increasing the adoption of teleworking in the public sector [conferencia]. *ISPIM Conference Proceedings*, Manchester.
- <https://search.proquest.com/openview/7b90fd7b719359d910b5ff9c1a9e6141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796422>
- Monsalve Londoño, G. A. (2016). Criterios para la gestión del personal en teletrabajo de la Contraloría General de Antioquia. (tesis de grado) Universidad de Medellín, Colombia.
- Montoya, L. H. B. (2006). Comunicación pública, comunicación política y democracia: un cruce de caminos. *Anagramas: Rumbos y Sentidos de la comunicación*, 5(9), 13-28.
- MORALES, Pedro (2000), Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Múnera, Pablo & Sánchez, Uriel (2003) *Comunicación Empresarial. Una mirada corporativa*. Editorial zuluaga. Medellín.
- Muño Grisales, R. (2002). Paradigmas Organizacionales y Gestión Humana; por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*, No.127, 10-17.
- Muriel M. L., R. G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Editora Andina.
- Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. London: Sage Publications.

Noticias ONU. (2020). ¿Ha llegado el teletrabajo para quedarse? Cómo el coronavirus puede cambiar el futuro del trabajo. Recuperado de:

<https://news.un.org/es/story/2020/06/1475242>.

OIT. Trabajo a domicilio. Informe V(1). Conferencia Internacional del Trabajo. 82.a reunión, 1995, Ginebra.

Oszlak, O. (2020). Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud.

Oyervide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 3(4), 296-309.

Pascale, W. (1992). *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión*. Editorial Paidós. Barcelona.

Paula, A. V., Lobato, C. B. P., Pinto, L., & Vilas Boas, A. A. (2015). Considerações sobre o uso do método etnográfico para a compreensão da cultura organizacional . *Considerations On The Use Of The Ethnographic Method For Understanding The Organizational Culture. (English)*, 12(2), 20-32, doi: 10.12819/2015.12.2.2

Pérez Betancourt, Armando. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento / Armando Pérez Betancourt, Carlos Díaz Llorca. La Habana : Editorial Ciencias Sociales, 2000.

Pérez, J. (2000). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, v. 12, n. 2. Obtenido el 26 de Enero en http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm.

Pérez, J. (2005). Las Organizaciones: una red de relaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 16. Disponible: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/228/435>.

- Planeación, G. (2016). Departamento Nacional de Planeación. Manual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Bogotá: sn.
- Portugal, R. R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*, (11), 212-234.
- Portugal, R. R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*, (11), 212-234.
- Ramírez, S. L. C., & Rúa, N. E. G. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Madrid, España.
- Restrepo Gallardo, M. J. (2019). Estrategia de comunicación interna y externa para la Alcaldía de San Calixto, Norte de Santander. (Trabajo de grado) Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia.
- Riethmüller De Mendoza, N. F. (2016). Etnografía organizacional del movimiento juvenil Hashomer Hatzair.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1, pp. 233-426). México, DF: Mcgraw-hill.
- Sandoval Téllez, M. J. (2004). Web 2.0 Capítulo 2 Comunicación Organizacional (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Tesis). Universidad de las Américas Puebla. Rescatado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Ediciones Granica SA.
- Sosa, S., Suárez, H., Verano, D. (2013). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones*

- Tomei, M. (1999). El trabajo a domicilio en países seleccionados de América Latina: una visión comparativa. Oficina Internacional del Trabajo.
- Torres L. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional.
- USAID, Casals y Associates Inc. Comunicación Pública Estrategias (2004). Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI). Bogotá.
- Vallejo, R., & de Franco, M. F. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *Redhecs*, 7(4), 117-133.
- Villadiego, R. (2020, 03 de agosto). Covid-19: Un antes y después en el teletrabajo y sus implicaciones en ciberseguridad. Forbes Colombia. Recuperado de <https://forbes.co/2020/08/03/red-forbes/covid-19-un-antes-y-despues-en-el-teletrabajo-y-sus-implicaciones-en-ciberseguridad/>
- Villanueva, E. R. T., & Torrico, E. (2004). Abordajes y periodos de la teoría de la comunicación. Grupo Editorial Norma.
- Zapata, D. E. M., Montealegre, M. V. P., & Ayala, B. C. V. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 9(18), 61- 71.

Anexos

Anexo 1

San José de Cúcuta, 08 de marzo de 2022

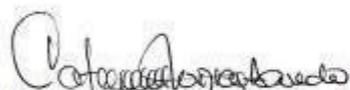
Señores

Comité de Investigación

Programa de Comunicación Social
Universidad Francisco de Paula Santander

Respetuoso saludo,

De manera atenta certifico que he revisado y validado los instrumentos presentados por los estudiantes Christian Alberto De Abreu Duarte 1331005; Carmen Zurelly Parada Ortiz 1331011 y Keren Vivas García 1331014 que hacen parte del proyecto "Procesos de comunicación interna del Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM) de la Alcaldía de San José de Cúcuta para la implementación y desarrollo del teletrabajo en tiempos de covid-19".



Caterine Mojica Acevedo C.s. Mg.
Profesora Asociada
Programa Comunicación Social, sede Cúcuta
Facultad Artes y Humanidades
Universidad de Pamplona
Cúcuta, Norte de Santander (Colombia)

Anexo 2

San José de Cúcuta, 02 de junio de 2021

Señores

Comité de Investigación

Programa de Comunicación Social

Respetuoso saludo,

De manera atenta certifico que he revisado y validado los instrumentos presentados por el proyecto “Estrategias de comunicación interna del Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM) de la Alcaldía de San José de Cúcuta para la implementación y desarrollo del teletrabajo en tiempos de covid-19” realizado por los estudiantes Christian Alberto De Abreu Duarte 1331005, Carmen Zurelly Parada Ortiz 1331011 y Keren Vivas García 1331014.

*Caterine Mojica Acevedo C.s. Mg.
Asesora Práctica Profesional
Programa Comunicación Social, sede Cúcuta
Facultad Artes y Humanidades
Universidad de Pamplona
Cúcuta, Norte de Santander (Colombia)*

Anexo 3

Cúcuta, 15 de marzo de 2022

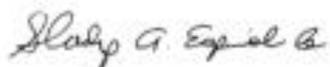
Señores:

CARMEN ZURELLY PARADA ORTIZ
CHRISTIAN ALBERTO DE ABREU DUARTE
KEREN VIVAS GARCÍA
Estudiantes de Comunicación Social
UFPS

Cordial saludo:

De acuerdo con su solicitud de evaluación de los instrumentos de investigación para el proyecto "PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE LA ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19" me permito informar que una vez revisada la nueva versión, estos cumplen con los criterios de calidad y pertinencia con base en los objetivos específicos propuestos.

Sin otro particular,



Gladys Adriana Espinel Rubio
CC: 37514851 de Bucaramanga

Anexo 4

Cúcuta, 2 de junio de 2021

Señores:

CARMEN ZURELLY PARADA ORTIZ
CHRISTIAN ALBERTO DE ABREU DUARTE
KEREN VIVAS GARCÍA
Estudiantes de Comunicación Social
UFPS

Cordial saludo:

De acuerdo con su solicitud de evaluación de los instrumentos de investigación para el proyecto "ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE LA ALCALDÍA DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19", me permito informar que una vez revisada la nueva versión, estos cumplen con los criterios de calidad y pertinencia de acuerdo con los objetivos específicos propuestos.

Cabe recordarles que es necesario diseñar un tercer instrumento para el alcance del objetivo específico 3.

Sin otro particular,



Gladys Adriana Espinel Rubio

Anexo 5



NT: 890500622 - 6

San José de Cúcuta, 04 de marzo de 2022

Señora

Marcela Rodríguez Camacho

Directora Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Reciba un cordial saludo.

El presente medio es para comunicar que, siendo estudiantes del Programa de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander, respetuosamente solicitamos aplicar los instrumentos de estudio en el DAPM, con los cuales se recolectará la información necesaria para poder desarrollar nuestro proyecto de grado titulado "Procesos de comunicación interna del Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM) de la Alcaldía de San José de Cúcuta para la implementación y desarrollo del teletrabajo en tiempos de COVID-19", siendo este, requisito para optar al título de Comunicadores Sociales.

Los instrumentos de estudio correspondientes a la aplicación son:

1. Encuesta a través de Google Forms a los empleados y contratistas.
2. Entrevistas individuales dirigidas a:
 - 2.1 Jessica Cote, Técnico Administrativo en Comunicaciones de la Alcaldía
 - 2.2 Giovanni Lizcano, Miembro DAPM
3. Cuestionario tipo Likert a través de Google Forms a los empleados y contratistas.
4. 1 Grupo focal: 12 integrantes al azar. Máximo 1 hora y media vía meet.

En este sentido, cabe aclarar que, la información obtenida por medio de los instrumentos será utilizada con fines netamente académicos.

Atentamente,

Carmen Zurelly Parada Ortiz.

Christian Alberto De Abreu Duarte.

Keren Vivas García

Avenida Gran Colombia No. 12E-96 Barrio Colsag
Teléfono (057)(7) 5778665 - www.ufps.edu.co
oficinadeprensa@ufps.edu.co San José de Cúcuta - Colombia

Creada mediante decreto 323 de 1970

Anexo 6

ENCUESTA

*Por medio de *Google Forms*

Link: <https://forms.gle/htOfUFiTXdLU35KN8>

Objetivo:

Caracterizar las condiciones de trabajo de los públicos internos, durante la implementación y desarrollo del teletrabajo.

1. ¿Conocía, antes del confinamiento físico obligatorio, las plataformas virtuales para el teletrabajo?

Sí - No

1.1 En caso de su respuesta ser afirmativa, describa cuáles

1.2. En caso que su respuesta sea negativa. ¿Recibió formación/capacitación en herramientas o plataformas que permitieran realizar sus funciones a través del teletrabajo?

Sí- No

2. Al momento de iniciar el teletrabajo, usted contaba con las siguientes herramientas en su domicilio

a. Computador de mesa

b. Computador portátil

c. Teléfono celular inteligente

d. Tablet

e. Ninguna de las anteriores

2.1. Al momento de iniciar el teletrabajo, usted contaba con las siguientes herramientas en su domicilio con conexión a internet.

Sí - No

2.2 En caso de haber marcado “sí” en conexión a internet en la pregunta anterior, ¿Esta era óptima y estable para desarrollar sus funciones laborales?

Sí - No

2.3 ¿Qué modificaciones hizo sobre la banda ancha que tenía?

a. Aumenté la banda ancha del internet

b. Disminuí la banda ancha del internet

c. No hice modificaciones.

3. ¿Contaba usted con el espacio propicio en su hogar para ejercer el teletrabajo?

Sí - No

4. ¿Se vieron afectados los horarios de trabajo por el cambio de modalidad laboral?

Sí - No

4.1 En caso de su respuesta ser afirmativa, ¿de qué manera?

5. ¿Hubo algún cambio en la carga laboral a partir de la implementación del teletrabajo?

Sí - No

5.1 En caso de su respuesta ser afirmativa, ¿describa cuáles?

6. ¿Las instrucciones de sus superiores durante la implementación del teletrabajo pudieron ser entendidas fácilmente?

Sí - No

7. ¿Conocía los canales de comunicación para resolver los incidentes que se presentaron?

Sí - No

8. ¿Usted contó con la socialización de un plan estratégico de comunicación previsto para ser implementado durante el teletrabajo en la emergencia sanitaria?

Sí - No

9. ¿Cómo fue la relación laboral con sus compañeros y su jefe durante la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria?

a. Igual

b. Mejoró

c. Empeoró

10. ¿Cuáles fueron los canales de comunicación que más utilizó la entidad pública y sus trabajadores?

11. ¿La implementación del teletrabajo le permitió planificar su tiempo de trabajo y de descanso durante la emergencia sanitaria?

Sí - No

11.1 ¿Por qué?

Anexo 7

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

EX-DIRECTOR(A) DEL DAPM: Margarita Contreras

TÉCNICO ADMINISTRATIVO EN COMUNICACIONES DE LA ALCALDÍA:

Jessica Cote

MIEMBRO DEL DAPM: Giovanni Lizcano

Objetivo: Identificar las acciones de comunicación interna empleadas en el DAPM para implementar y desarrollar el teletrabajo con sus públicos internos.

Plataforma: Google Meet

Moderador: Saludo breve y gestiona la grabación de la reunión con autorización de los participantes, en la misma dinámica expone el siguiente protocolo.

- Cámara encendida durante la sesión o al menos durante la intervención.
- Establecer la forma de pedir la palabra. Alzando la mano o enumerándose mediante el chat.
- Todos deben participar, bien sea de manera oral o por el chat, en cada pregunta.

El moderador 1 da apertura con el saludo:

Buenos días sr(a)_____, es de agrado nuestro poder compartir esta oportunidad con su oportuna asistencia a esta entrevista. Asimismo, tenemos el gusto de presentarnos, somos estudiantes de último semestre de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander. (Presentación personal: Keren Vivas, Christian De Abreu y Zurelly Parada)

El propósito de la siguiente entrevista es reunir información referente a la gestión de comunicación para la dinámica laboral que ha desarrollado el Departamento Administrativo de Planeación Municipal durante la pandemia a través del trabajo remoto, dada su variedad de actividades y sus formas de uso y apropiación de las nuevas herramientas de este. Así pues, una vez contemplada la información requerida, poder fundamentar nuestro proyecto de investigación.

Es importante en el proceso de investigación conocer las diferentes perspectivas, por ello sería valioso entender de primera mano el contexto donde se desarrolla, es decir, en cuanto a funcionamiento y jerarquía interna. (intervención del entrevistado).

En el mismo sentido, es de importancia acotar la experiencia obtenida del teletrabajo en el DAPM, en razón a ello, compartimos con usted las siguientes preguntas puntuales.

1. ¿Hubo alguna estrategia de comunicación para acompañar a los públicos internos en la implementación y desarrollo del teletrabajo?
2. ¿Qué criterios tuvieron en cuenta para las acciones de comunicación que se emplearon?
3. ¿Qué acciones de comunicación interna se ejecutaron durante la emergencia sanitaria para acompañar la implementación y desarrollo del teletrabajo?
4. Cuáles de esas acciones están relacionadas con el modelo de comunicación e información para organizaciones públicas y de qué manera?
5. Si no hubo estrategias o plan de comunicación oficial, ¿cómo se logró la apropiación del teletrabajo y se dinamizaron los flujos de comunicación entre los trabajadores?

6. En caso de haber formulado estrategias de comunicación, ¿cuánto fue el tiempo requerido para formalizarlas?
7. ¿De qué manera se vieron afectados los procesos de comunicación del DAPM para la implementación del teletrabajo?
8. En caso de que algún trabajador no contara con lo necesario para ejercer teletrabajo ¿la entidad lo proveyó?
9. ¿Qué inconformidades surgieron por parte de los trabajadores del DAPM durante la implementación del teletrabajo en el marco de la emergencia sanitaria?
10. ¿Qué cambios se evidenciaron en el número de trabajadores desde la implementación del teletrabajo?
11. ¿Considera que se vio afectada la calidad del trabajo de los empleados ejerciendo el teletrabajo? ¿Sí o no? ¿Por qué?
12. ¿De qué forma describiría el desempeño de los empleados durante la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria?

(Se cierra el diálogo de pregunta-respuesta)

(Conclusiones generales sobre lo anteriormente abordado)

Moderador- cierre de entrevista:

Para finalizar la jornada vivenciada, agradecemos la cordial y gentil atención compartida hoy, es de gran valor para nosotros tener la oportunidad de aprovechar este determinado espacio para conversar, conocer y analizar las diferentes posiciones desde la actual modalidad de

trabajo, y a partir de ello, fundamentar nuestra investigación desde la perspectiva obtenida.

Nuevamente muchas gracias por el tiempo brindado, deseamos éxitos en sus labores.

Anexo 8

ESCALA DE LIKERT

152 INTEGRANTES DEL DAPM (Carrera y contratistas)

Objetivo:

Valorar por parte de los públicos internos la efectividad de las acciones de comunicación interna ejecutadas durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander.

Por medio de Google Forms

Link: <https://forms.gle/oDHZ54Rew68L7Row7>

Dinámicas de Comunicación Organizacional						
Considera que los procesos de comunicación son importantes para el logro de los objetivos de la entidad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	

<p>Considera que los procesos de comunicación le permiten tener información oportuna y pertinente para la realización de su trabajo.</p>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<p>Considera que es importante que haya un responsable de los procesos de comunicación en su empresa.</p>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<p>Durante la emergencia sanitaria, fue determinante la información de la oficina de Comunicación y Prensa para cualquier modificación sobre la labor que realizaba</p>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<p>La Oficina de Comunicación y Prensa tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación</p>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Existen medios de comunicación institucionales que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
---	-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

Liderazgo Organizacional

Durante la emergencia sanitaria, el liderazgo ejercido en su área permitió un aprendizaje pertinente y oportuno de nuevas herramientas para desarrollar su labor.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Durante la emergencia sanitaria, pudo aclarar dudas con su jefe directo sobre las herramientas, procedimientos o nuevas formas de hacer su trabajo de manera adecuada.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Durante la emergencia sanitaria, el liderazgo en su área de trabajo le permitió adaptarse más rápidamente y mejor al trabajo no presencial.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Considera que desempeñó sus labores de forma adecuada mientras trabajó a través de esta modalidad durante la emergencia sanitaria	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Gestión de Comunicación					
La gestión de Comunicación desde la Alcaldía permitió una migración-transición al teletrabajo a partir de la información sobre las herramientas y espacios de formación.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Durante la transición al teletrabajo tuvo conocimiento de las modificaciones de los procedimientos y herramientas necesarias para hacer su labor a través de los canales de información que la Oficina de Comunicación y Prensa destinó para ello.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Durante la transición al teletrabajo tuvo capacitación especializada para poder emplear herramientas para el desarrollo de su labor, informada a través de comunicaciones formales	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

Equipos de Trabajo

El equipo de trabajo fue pieza fundamental para la transición al teletrabajo durante la emergencia sanitaria	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Durante la transición al teletrabajo hubo mejor clima de trabajo entre los compañeros que permitió aprender otras formas de trabajo a partir de nuevas herramientas.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existen espacios formales para la conversación entre los miembros del DAPM para promover y mejorar el trabajo en equipo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Anexo 9

GRUPO FOCAL

1 GRUPO DE 12 PARTICIPANTES

(Selección Aleatoria de trabajadores de carrera y contratistas)

*Encuentro mediante la plataforma *Google Meet*

Objetivo:

Valorar por parte de los públicos internos la efectividad de las acciones de comunicación interna ejecutadas durante la implementación y desarrollo del teletrabajo en el DAPM de Cúcuta, Norte de Santander.

El moderador 1 da apertura con el saludo:

Buenos días para todos los participantes del presente grupo focal, es de agrado nuestro poder compartir esta oportunidad con la propicia asistencia de ustedes. Asimismo, tenemos el gusto de presentarnos, somos estudiantes de último semestre de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander. (Presentación personal: Keren Vivas, Christian De Abreu y Zurelly Parada)

El propósito del grupo focal es reunir información referente a la dinámica laboral que ha desarrollado el Departamento Administrativo de Planeación Municipal ante la pandemia, desde el trabajo remoto y su variedad de actividades, así pues, una vez contemplada la información requerida, poder fundamentar nuestro proyecto de investigación.

De la misma manera, procedemos a iniciar la intervención mediante el siguiente vídeo:

https://www.youtube.com/watch?v=KJmekWIov48&ab_channel=VozdeAm%C3%A9rica

Moderador 2:

Ahora bien, desde la experiencia personal de cada uno frente al teletrabajo, ¿se sienten ustedes identificados con la vivencia laboral prevista en el vídeo? O ¿cómo ha sido el proceso de adaptación al ambiente remoto?

(Apertura a espacio de diálogo)

Moderador 3:

En el mismo sentido, es de precisa importancia acotar la experiencia obtenida hasta la presente con el transcurso del teletrabajo en el DAPM, en razón a ello, compartimos con ustedes las siguientes preguntas puntuales.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo describirían ustedes el inicio de su trabajo en casa en la pandemia? ¿Qué fue lo más difícil y lo más fácil de organizar?
2. ¿Cómo evolucionó su capacidad de trabajo en equipo durante el teletrabajo?
3. ¿Cuáles son los medios que tienen a disposición para enterarse de lo que sucede en el DAPM y otras dependencias de la Alcaldía?
4. ¿De qué manera los jefes inmediatos promovieron la motivación por medio de la comunicación en el DAPM durante la emergencia sanitaria?
5. ¿Qué tipo de inquietudes o dudas surgieron con respecto a las indicaciones o labores correspondientes de cada trabajador? ¿de qué manera se les dio solución? (Se cierra el diálogo de pregunta-respuesta)

(Conclusiones generales sobre lo anteriormente abordado)

Moderador- cierre del grupo focal:

Para finalizar la jornada vivenciada, agradecemos la cordial y gentil atención compartida hoy, es de gran valor para nosotros tener la oportunidad de aprovechar este determinado espacio para conversar, conocer y analizar las diferentes posiciones desde la actual modalidad de trabajo. Nuevamente muchas gracias por el tiempo brindado, deseamos éxitos en sus labores.

Anexo 10

PIETAJE DE ENTREVISTAS

EX-DIRECTOR(A) DEL DAPM: Margarita Contreras

Keren: Buenos tardes, es de nuestro mayor agrado poder compartir esta oportunidad con su oportuna asistencia a esta entrevista. Asimismo, tenemos el gusto de presentarnos, somos estudiantes de último semestre de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander. (Presentación personal: Keren Vivas, Christian De Abreu y Zurelly Parada).

El propósito de la siguiente entrevista es reunir información referente a la gestión de comunicación para la dinámica laboral que ha desarrollado el Departamento Administrativo de Planeación Municipal durante la pandemia a través del trabajo remoto, dada su variedad de actividades y sus formas de uso y apropiación de las nuevas herramientas de este. Así pues, una vez contemplada la información requerida, poder fundamentar nuestro proyecto de investigación.

Zurelly: Es importante en el proceso de investigación conocer las diferentes perspectivas, por ello sería valioso entender de primera mano el contexto donde se desarrolla, es decir, en cuanto a funcionamiento y jerarquía interna.

En el mismo sentido, es de importancia acotar la experiencia obtenida del teletrabajo en el DAPM, en razón a ello, compartimos con usted las siguientes preguntas puntuales.

¿Hubo alguna estrategia de comunicación para acompañar a los públicos internos en la implementación y desarrollo del teletrabajo?

Margarita: Buenas tardes para todos, muchas gracias por la invitación, mi nombre es Margarita Contreras, yo era la directora del DAPM hasta el pasado 14 de febrero, soy arquitecta de profesión.

Como les comentaba, en un principio no había estrategias pero gracias al apoyo de dos profesionales en Comunicación Social, entre esos, Giovanni Lizcano pudimos hablar con las 4 subdirecciones ya que nuestro objetivo principal era que el ciudadano no se viera afectado, que es por quien trabajamos y a quien prestamos el servicio.

Sin embargo, desde que se decretó el aislamiento preventivo en la ciudad, la Alcaldía de Cúcuta tuvo que implementar el trabajo desde casa, lo que llevó a que se activara el uso de canales digitales como el correo electrónico, WhatsApp y video llamadas en diferentes plataformas.

En este sentido, organizamos encuentros virtuales de manera periódica para hacer seguimiento a los compromisos de cada subdirección.

En materia de comunicación externa, se activó el uso de redes sociales y el manejo de planes de medios.

Zurelly: Muy bien, en este orden de ideas, ¿Qué criterios tuvieron en cuenta para las acciones de comunicación que se emplearon?

Margarita: Los criterios venían desde talento humano, no solamente era importante el bienestar de los trabajadores, sino también el de la ciudadanía.

Había trámites que eran muy urgentes, pese a que estuviéramos en pandemia y la gente entendiera el retraso en su resolución, dichos trámites tenían que realizarse en el algún punto.

Los dos pilares fundamentales para establecer los criterios fueron: Cómo nos comunicábamos internamente con los trabajadores y cómo difundíamos la información a la ciudadanía.

En términos finales, se priorizó la información de los servicios que oferta el DAPM a la comunidad, debido a que muchos procesos se tuvieron que cambiar, y adaptarse al mundo digital.

Keren: Puntualmente, ¿Qué acciones de comunicación interna se ejecutaron durante la emergencia sanitaria para acompañar la implementación y desarrollo del teletrabajo?

Margarita: La comunicación interna se estableció por canales limitados como whatsapp, correos electrónicos y espacios concertados a través de reuniones virtuales mediante plataformas como Zoom, Teams y Google Meet.

WhatsApp pasó de ser algo muy personal a involucrarse en la vida laboral, incluso, parte de nuestra estrategia fue designar un nuevo número de teléfono a la alcaldía para poder tener comunicación constante con la comunidad.

Keren: ¿Cuáles de esas acciones están relacionadas con el modelo de comunicación e información para organizaciones públicas y de qué manera?

Margarita: Realmente no hubo un tiempo de reacción, todo surgió sobre la marcha; Como les decía anteriormente tuvimos que reaccionar con lo que estuviera a la mano, WhatsApp, correos, Google Meet.

Al no tener un antecedente de la aplicación de trabajo remoto, no se logró adaptar este tipo de estrategias al modelo de comunicación para organizaciones públicas.

Christian: ¿Cuánto fue el tiempo requerido para formalizar todas estas estrategias tecnológicas mediante las cuales se le dió manejo a la comunicación interna?

Margarita: La formulación como tal de las estrategias se desarrollaban en menos de una semana, de acuerdo con la disposición de los equipos de trabajo.

Sin embargo, podría decirse que pudimos organizarnos y apropiarnos como equipo de las nuevas estrategias digitales puestas en práctica, a lo largo de los primeros dos meses posteriores al inicio de la pandemia.

De todas formas, algunos funcionarios, sobretodo los de avanzada edad, nunca se familiarizaron con el uso de estas estrategias y plataformas digitales, por lo que, mientras ejercían sus labores desde la virtualidad, el proceso de comunicación con ellos fue bastante complejo, incluso fueron quienes primero retomaron actividades presenciales, cuando se dio el aval, por supuesto.

Christian: ¿De qué manera se vieron afectados los procesos de comunicación del DAPM para la implementación del teletrabajo?

Margarita: Básicamente, la principal afectación que trajo el teletrabajo, fue suspender, aplazar, retrasar, etc. Diferentes solicitudes y procesos de intervención con la comunidad, que normalmente deben llevarse a cabo con carácter de urgencia.

El aislamiento llevó a retrasar algunos procesos que requerían trabajo de campo, ese fue el principal inconveniente.

Evidentemente las principales causas de dicha situación se relacionaron directamente con problemas de conectividad, desorganización en los horarios, falta de los implementos y herramientas necesarias para ejercer el teletrabajo por parte trabajadores, e incluso, la ausencia de espacios pertinentes para poder trabajar con comodidad desde el hogar.

Christian: En caso de que algún trabajador no contara con lo necesario para ejercer teletrabajo ¿la entidad lo proveyó?

Margarita: Sí, yo doy fe y testimonio que sí, incluso yo fui quien firmó muchas de las salidas de los equipos como: computadores, impresoras, escáneres, etc. Todo esa gestión se llevó a cabo de la mejor manera.

También, gracias a Seguridad en el Trabajo, se les proveyó a los trabajadores del DAPM un kit de bioseguridad para poder retornar a labores presenciales.

Zurelly: ¿Qué inconformidades surgieron por parte de los trabajadores del DAPM durante la implementación del teletrabajo en el marco de la emergencia sanitaria?

Margarita: Bueno, como les decía las principales inconformidades se presentaron en un principio por la incomodidad de muchos en ejercer el trabajo desde casa por la falta de espacios y algunas herramientas.

Otras estaban relacionadas con los horarios de reuniones y de llamadas para resolver inconvenientes.

Sin embargo, no fueron muchas, pero sí se presentaron muchas incapacidades por el gran número de contagios, a lo cual les dimos el tiempo necesario para recuperarse. La verdad, fuimos muy humanos en esos tiempos de pandemia.

Zurelly: En este sentido, ¿Se evidenció algún cambio en el número de trabajadores desde la implementación del teletrabajo?

Margarita: No, nadie podía renunciar porque son trabajadores de planta.

Christian: ¿Considera que se vio afectada la calidad del trabajo de los empleados ejerciendo el teletrabajo?

Margarita: Sí, en algunas áreas, se encontraron casos en los que el no poder salir de casa, los problemas de conectividad y demás llevaron a retrasar algunos procesos, pero se normalizó al tiempo que se fue mejorando la situación.

Christian: ¿De qué forma describiría el desempeño de los empleados durante la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria?

Margarita: Considero que fue favorable, calificando de 0 a 100, un 60%. En realidad las dificultades se debieron a factores externos, en consecuencia de esto, algunos procesos no pudieron ejecutarse de la mejor manera.

Christian: Para finalizar la jornada vivenciada, agradecemos la cordial y gentil atención compartida hoy, es de gran valor para nosotros tener la oportunidad de aprovechar este determinado espacio para conversar, conocer y analizar las diferentes posiciones desde la actual modalidad de trabajo, y a partir de ello, fundamentar nuestra investigación desde la perspectiva obtenida. Nuevamente muchas gracias por el tiempo brindado, deseamos éxitos en sus labores.

Anexo 11

TÉCNICO ADMINISTRATIVO EN COMUNICACIONES DE LA ALCALDÍA:

Jessica Cote

Zurelly: Buenos días señora Jessica, es de agrado nuestro poder compartir esta oportunidad con su asistencia a esta entrevista. Asimismo, tenemos el gusto de presentarnos, somos estudiantes de último semestre de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander. Mis compañeros son Keren Vivas, Christian De Abreu y quien habla, Zurelly Parada.

El propósito de la siguiente entrevista es reunir información referente a la gestión de comunicación para la dinámica laboral que ha desarrollado el Departamento Administrativo de Planeación Municipal durante la pandemia a través del trabajo remoto, dada su variedad de actividades y sus formas de uso y apropiación de las nuevas herramientas de este. Así pues, una vez contemplada la información requerida, poder fundamentar nuestro proyecto de investigación.

Keren: También es importante recordar que, en este proceso de investigación debemos conocer las diferentes perspectivas, por ello sería valioso entender de primera mano el contexto donde se desarrolla, es decir, en cuanto a funcionamiento y jerarquía interna.

En el mismo sentido, es de importancia acotar la experiencia obtenida del teletrabajo en el DAPM, en razón a ello, compartimos con usted las siguientes preguntas:

Comenzando con, puntualmente, ¿Hubo alguna estrategia de comunicación para acompañar a los públicos internos en la implementación y desarrollo del teletrabajo?

Jessica: Bueno, pues como tal no, pero por ejemplo, se brindaron capacitaciones en las plataformas digitales para poder conectarnos cuando debíamos hacer alguna reunión, cosas así. Digamos que en cuanto a los temas de prensa que es lo que me ataña a mí, pues digamos que el teletrabajo no altera mucho el orden de las tareas que nosotros tenemos, teniendo en cuenta que si tenemos que sacar una pieza, si tenemos que sacar un comunicado, lo podemos hacer de manera remota.

Al ser nosotros funcionarios públicos teníamos libertad de salir, precisamente porque si teníamos que cubrir alguna cosa o si teníamos alguna actividad presencial en algunos de los barrios más afectados por todo el tema de la pandemia, pues igual podíamos salir. El teletrabajo lo implementamos fue en ese tipo de cosas por ejemplo cuando teníamos que mandar a hacer algunas piezas gráficas, diseños, videos, comunicados de prensa, todo eso lo hacíamos en casa, salíamos, hacíamos el cubrimiento y lo trabajamos en casa, pero como tal, una estrategia de comunicación interna para acompañar digamos que no se estructuró. Sí se brindó acompañamiento a los funcionarios por ejemplo de otras áreas como ventanilla única y demás para capacitarlos en las plataformas que se implementaron durante esa época, pero como tal una estrategia de comunicación, no.

Keren: Vale, sí, entiendo. Pero entonces, ¿Qué criterios tuvieron en cuenta para las acciones de comunicación que se emplearon?

Jessica: Okay, bueno, pues qué criterios se tuvieron en cuenta, inicialmente pues teníamos en cuenta que necesitábamos tener algunas plataformas para poder conectarnos, pues por despachos u oficinas se capacitaban a las personas que necesitaban usar alguna plataforma específica como el (...) documental y el Zimbra, en esa época eran esas dos plataformas. Entonces se les hacía la llamada por parte de los técnicos, como las personas encargadas y que conocían muy bien el manejo de estos y se les hacía como la capacitación.

Zurelly: Muy bien Jessica, pero entonces en esta medida, ¿Qué acciones de comunicación interna se ejecutaron durante la emergencia sanitaria para acompañar la implementación y el desarrollo del teletrabajo?

Jessica: Como te digo, realmente fue muy poco el acompañamiento. Sinceramente desde el área de comunicaciones y prensa, estuvimos más todo el tiempo en alternancia, entre trabajo de campo y teletrabajo. Talento humano digamos que sí manejo como algunas cositas, pero, o sea, las estrategias fueron nulas, literal, lo que les decía al inicio, no tuvimos algún orden, lo único que se hicieron fue capacitaciones al personal en las plataformas, fue lo único que se hizo.

Zurelly: Vale, entonces, si no hubo estrategias o plan de comunicación oficial, ¿Cómo se logró la apropiación del teletrabajo y se dinamizaron los flujos de comunicación entre los trabajadores?

Jessica: Bueno, pues realmente todo se hacía a través de las redes sociales y empezaron como a implementar Whatsapp como un medio para notificar a los trabajadores de manera oficial, entonces a través de Whatsapp se enviaban cadenas, se creaban los grupos entre los diferentes despachos interdisciplinarios y demás. Ni siquiera se les garantizó el acceso a las plataformas, usábamos las que estuvieran libres y a los 40 minutos se caían y vuelva y conéctese, o sea, realmente fue un poquito desordenado entonces nada, o sea, realmente fue con las uñas. Lo único que se empezó a implementar y eso, fue que a través de correo electrónico, solamente a las personas que trabajan como en ventanilla unica, temas de atención al público, liquidación de impuestos y demás, les permitían porque muchas no tenían las herramientas necesarias en casa, el internet, ni lo equipos, un computador, nada de eso, entonces le permitieron venir hasta el palacio municipal y llevarse los implementos que necesitaban para desarrollar desde la casa sus tareas.

Christian: Vale y entonces, ¿De qué forma se vieron afectados todos los procesos en el departamento cuando se empezó a implementar el teletrabajo, es decir, durante la emergencia sanitaria cómo se empezaron a ver afectados los demás procesos y estrategias que se llevaban a cabo?

Jessica: Bueno, como les digo, lo que pasa es que los despachos, o sea, hay diferentes despachos en la administración, no conozco muy bien al nivel interno del DAPM porque yo soy de la Secretaría de Prensa, específicamente, entonces no sé muy bien cómo llevaron ellos específicamente los procesos que tiene allá en planeación, ahí si... Es que somos muchos despachos, somos 21 despachos dentro de la alcaldía, planeación es uno, secretaria de prensa es otro, si me hago entender?

Christian: Claro, entonces desde la secretaría de prensa y comunicaciones, y desde todo lo que tu alcanzaste a ver, ¿Cómo se vieron afectados dichos procesos?

Jessica: Bueno, pues por ejemplo, al principio, muchas demoras con el tema de la conectividad o con el tema de la gestión del material que necesitábamos, obviamente porque estábamos en proceso de adaptación. También considero que, por ejemplo, de todas maneras tu sabes que salir a campo, poder hacer las cosas con la comunidad como tal, hace como que los materiales tengan más valor, que muevan más a la gente, entonces nos tocó empezar a usar mucha animación, todo esto, y siento que de pronto se insensibilizó la manera de comunicar, sobretodo acá hablando en lo que concierne a secretaria de prensa.

Pues yo creería que realmente el proceso de adaptación para nosotros fue relativamente fácil, tuvimos como esos pequeños inconvenientes, pero, teniendo en cuenta lo que les decía de que nosotros podamos desenvolvemos a través del teletrabajo sin mayor inconveniente, pues no hubo así como muchos aspectos que afectaran el tema, todo fue como mientras nos acoplábamos, nos acomodábamos...

Bueno, también el tema de equipos era un poco complicado porque todos necesitaban grabar algo, pues la disponibilidad estaba bastante restringida y tampoco era que se pudiera entrar a cualquier hora a la alcaldía. Entonces digamos que también respiré un poquito en equipos, empezamos a usar mucho los celulares y digamos que hasta el día de hoy seguimos implementando el tema del celular como que, bueno, si no tenemos cámara a la mano, hagámoslo con el celular y ahí por ejemplo también otra cosa es que los comunicadores que no hacían mucho video, o que no sabían mucho de diseño, empezaron como a capacitarse o explorar esos nuevos campos, entonces a veces cuando había mucha saturación o el otro no contestaba, a veces era también complicado el tema de los horarios, porque se supone que uno sabe cual es el horario, pero usted desde casa se relaja de cierta manera, entonces empezamos como entre todos a tratar de que los de video capacitaban a los comunicadores, los comunicadores a los de video, los de diseño enseñaban algunas herramientas básicas, rápidas, para poder trabajar y sacar adelante las comunicaciones en caso de que estuviera demorado acudir a los compañeros.

Christian: Okay, vale. En un momento me mencionaste lo de los equipos y las herramientas, así que me gustaría preguntarte si tienes conocimiento sobre si la entidad (refiriéndonos como entidad a la alcaldía) le proveyó a los trabajadores los equipos y herramientas necesarias si ellos no contaban con los mismos.

Jessica: Por ejemplo, se les autorizó a los de ventanilla única y los que tenían como responsabilidades de cara a la ciudadanía, se les autorizó venir y retirar los equipos, se firmaba una minuta y ellos responden por los equipos desde su casa y trabajaban desde allá y todo super bien, pero, por ejemplo, servicio de internet no se les prestó, entonces quienes no tenían servicio de internet en casa tuvieron que adquirirlo o tenían que venir por lo menos dos días a la semana bajo la alternancia, para tratar de desahogar todo lo que tenían acumulado

por decirlo de alguna manera. Entonces, pues, en la mayoría de los casos quienes tenían equipos asignados, o sea, computadores, impresoras, todo este tipo de herramientas tecnológicas, se lo pudieran llevar, pero en cuanto a la conectividad pues si cada uno debía como garantizarse su propia internet por decirlo de alguna manera y si no venga y trabaje acá desde la alcaldía, porque no hubo mayor garantía. Tampoco por ejemplo, en temas de cuando nosotros teníamos que hacer como algo en campo, tampoco se nos garantizaba el transporte, bueno, cositas así.

Keren: ¿Qué llegaste a escuchar de quejas o inconformidades que llegaran a surgir de los trabajadores de las diferentes dependencias mientras ejercían el teletrabajo?

Jessica: Realmente fue una etapa muy desafiante porque pues digamos que hay bastantes carencias, por ejemplo, el tema de la conectividad, hablaban de que sí, nosotros hacemos teletrabajo, pero, ¿Qué pasa? Ahora tenemos en plena pandemia, quienes tenían contrato, quienes son de planta, estaban bien porque nunca les faltó el salario, pero de pronto a sus parejas sí, entonces tenían que entrar a asumir los gastos completos del hogar y adicionalmente a eso, tenían que asumir el costo por ejemplo de pagar un plan de internet que anteriormente tal vez no lo veían necesario y que ahora a parte de asumir todas las responsabilidades económicas del hogar tenían que asumir también ese digamos ese nuevo gasto por decirlo de alguna manera. Entonces digamos que esa fue la mayor inconformidad de la gente y el tema de que nos hacían venir de vez en cuando a las instalaciones pero no se les garantizaban los implementos de bioseguridad, entonces que llegue y mire a ver si consigue tapabocas, sobretodo en esa época que estuvo tan complicado, que no se conseguían en ningún lado, que por un tapabocas desechable cobraban 7000 pesos.

Otro de los temas en los que decían: “oigan pero al menos garantícennos los elementos de bioseguridad si quieren que nosotros vayamos presencial y ya”, digamos que después en la etapa media de la pandemia más o menos finalizando 2020, iniciando 2021, se empezó a implementar ya la presencialidad en el edificio pero entonces habían como unos aforos establecidos en las oficinas, entonces tantas personas pueden estar hoy acá, respetando el distanciamiento de 2 metros y todos estos protocolos que decretó el Gobierno Nacional pero eso tampoco se respetaba en muchas ocasiones había oficinas que continuaban su teletrabajo, eso depende también de cada jefe, de cada secretario o de cada director, pero la mayoría, por ejemplo, en la oficina de prensa el aforo era de 8 personas y llegaban puntos en los que estábamos 15 o 14 en la misma oficina, entonces esa era otra queja.

Otra de las cosas es que también, por decreto nacional, estaba el tema de que si nosotros teníamos algún síntoma como mocos, tos, malestar general, lo que fuera, debíamos desarrollar teletrabajo, pero digamos que desde la parte del profesional da miedo o preocupación decir: “estoy enfermo, tengo estos síntomas, no voy a ir a la oficina”, que se supone que debía ser lo correcto, pero igual la gente con miedo, porque digamos que no estaba tan bien visto el tema e incluso en este momento también, entonces, inconformidades fueron muchísimas.

Keren: Teniendo en cuenta esas inconformidades, ¿Se llegó a ver alguna evidencia en el cambio del número de trabajadores que había? De pronto, ¿Aumentó o disminuyó porque había muchas inconformidades?

Jessica: No, en Secretaría de Prensa antes aumentó, realmente la gente no se retiró debido a todas esas inconformidades sino que tu sabes que son como quejas entre compañeros, entre los colaboradores, pero pues realmente nunca se formalizó, pero sí se recibían muchas. Antes yo creo que también en el contexto de pandemia, nos dimos cuenta de que habían muy pocas

manos en la oficina, porque pues nosotros tenemos que cubrir agenda de alcalde y otros despachos, etc. Y en ese momento crucial de la pandemia se dieron cuenta de que era muy poco personal para todo lo que había que hacer y antes, ahora, el día de hoy, están contratados casi el doble de personas para desarrollar las tareas de la oficina.

Zurelly: Bueno Jessica y en ese contexto de pandemia y en esa dinámica que ha surgido, ¿Usted considera que se vio afectada la calidad del trabajo de los empleados ejerciendo el teletrabajo?

Jessica: Bueno, yo creo que en cuanto a las labores de nosotros, como tal de prensa de pronto no, sí tuvimos ese desafío al principio de acoplarnos a la nueva dinámica de, bueno qué vamos a hacer, sobretodo en la organización, pero en cuanto a prensa, considero que se supo manejar, no hubo disminución en el ritmo de trabajo. Sin embargo, por ejemplo en las entidades de atención al público, pues precisamente por lo que a veces venían dos veces a la semana, teniendo en cuenta que, en su casa no tenían internet y otras cositas, sí de pronto se vio disminuida la capacidad de respuesta al ciudadano, también en el sistema de pqr, también se vio afectado por lo mismo, de pronto muchos no tenían conectividad, de pronto en la asa se relajaban un poco, venir a trabajar dos días a la semana, así sea jornada completa, igual acumula trabajo, entonces, pues digamos que en esas áreas si creería yo que se vio un poco afectado y también por ejemplo, en las convocatorias a programas como el adulto mayor, todos esos programas como sociales hacia la comunidad, también se vieron afectados porque no había las herramientas necesarias o los espacios para poder convocarlos, hacer las actividades que se realizan con ellos, entonces digamos que la parte social de la administración y la parte de atención al público considero que se vio afectada con el tema.

Zurelly: Bajo estas condiciones de trabajo, ¿De qué forma describiría el desempeño de los empleados durante la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria?

Jessica: Bueno, pues yo creo que el desempeño de todos fue sobresaliente, pues si bien lo que les comentaba de ventanilla única, y de los programas sociales y de atención al público, igual se hizo un esfuerzo, igual se trataba de convocar a las personas, o sea, el esfuerzo del personal estuvo a la altura, pero a veces por ser un medio tan impersonal, entonces a veces la gente no atienden mucho a las convocatorias a través de esto, porque también tenemos que tener en cuenta que son personas de estratos 1 y 2, entonces de pronto no tienen el acceso o no saben incluso como manejar las plataformas, personas que incluso a veces no saben ni leer, ni escribir, entonces siento que los procesos de los funcionarios, de los contratistas, de los empleados, fue sobresaliente, no excelente, pero sí sobresaliente, de pronto son cosas o asuntos que sobrepasan la situación y que no se podían solucionar en 1,2,3 o 4 meses.

Christian: Para finalizar la jornada vivenciada, agradecemos la cordial y gentil atención compartida hoy, es de gran valor para nosotros tener la oportunidad de aprovechar este determinado espacio para conversar, conocer y analizar las diferentes posiciones desde la actual modalidad de trabajo, y a partir de ello, fundamentar nuestra investigación desde la perspectiva obtenida. Nuevamente muchas gracias por el tiempo brindado, deseamos éxitos en sus labores.

Anexo 12

MIEMBRO DEL DAPM: Giovanni Lizcano

Zurelly: Buen día señor Giovanni Lizcano, es de nuestro agrado poder compartir esta oportunidad hoy en esta entrevista. Asimismo, tenemos el gusto de presentarnos, somos estudiantes de último semestre de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander. Presento a mis compañeros Keren Vivas, Christian De Abreu y quien habla, Zurelly Parada.

Ahora, el propósito de esta entrevista es poder reunir información referente a la gestión de comunicación para la dinámica laboral que se ha desarrollado en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal durante la pandemia a través del trabajo remoto para poder contemplar la información requerida para fundamentar nuestro proyecto de investigación

Keren: Es importante que en el proceso de investigación podamos conocer las diferentes perspectivas, y por esto es super valioso entender de primera mano el contexto donde se desarrolló, es decir, en cuanto a su funcionamiento y a la jerarquía interna. En el mismo sentido es super importante acotar la experiencia obtenida del teletrabajo en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal, en razón de ello, compartimos con ustedes las siguientes preguntas puntuales:

Zurelly: Muy bien, entonces ¿Hubo alguna estrategia de comunicación para acompañar a los públicos internos en la implementación y desarrollo del teletrabajo?

Giovanni: Se desarrolló un proceso de acompañamiento sin una planeación estratégica, es decir, hicimos un apoyo logístico, pero lo que más demanda requirió durante ese tema, fue la

comunicación externa. Fue un acompañamiento, pero el plan estratégico se enfocó más en la comunicación externa.

Zurelly: Entonces, en este sentido, ¿Qué criterios tuvieron en cuenta para las acciones de comunicación que se emplearon, aquellas que usted mencionó?

Giovanni: Bueno, se tuvo en cuenta lo siguiente, como el DAPM presta servicios como certificados, como expedición de (?), varias categorías que incluso en algunos casos requieren algunas visitas, entonces lo que se hizo primero fue comunicar los paso a paso de cómo se estaba atendiendo, para que las personas supieran que ya no estaba teniendo atención presencial, informando a través de los canales virtuales que teníamos en ese momento como el facebook, la fan page, que poco a poco se fue oficializando porque no contábamos con la verificación entonces tuvimos que hacer un resto de procesos para tener más alcance y mayor movimiento en las redes sociales, así que, todo se volcó a las redes sociales por ese motivo. Otra cuestión que se tuvo en cuenta, digamos que se priorizó, fueron los procesos que se estaban adelantando en ese momento y de acuerdo con eso los más urgentes se iban comunicando a través de las redes sociales.

Zurelly: ¿Y en torno a la comunicación interna cómo se ejecutó en la oficina?

Giovanni: Se tenía un grupo de Whatsapp donde se emitía información urgente, también para dar indicaciones, también se trató de empezar a emplear ese tipo de herramientas, porque por ejemplo teníamos internet, pero no todos teníamos acceso a la intranet, porque en ese caso digamos ellos tienen que tener un correo electrónico, que este año ya se implementó, pero en ese momento no todos tenían acceso a la intranet y hubo un tema y es el cambio de plataforma, que ese cambio llevó incluso a la transformación de los correos. Se cambió de página web, entonces ese cambio de página web, de esa plataforma, también transformó muchos procesos tanto de trámites, solicitud de trámites y también de comunicación interna,

canales alternos, todo se transformó, en ese momento estaba muy débil todo y la verdad no todos tenían acceso a chat interno, ni a intranet, por eso se acudió al Whatsapp.

Christian: Bien Giovanni, buenas tardes, la siguiente pregunta sería: ¿Qué acciones de comunicación interna se ejecutaron durante la emergencia sanitaria para acompañar la implementación y desarrollo del teletrabajo?

Giovanni: Todo el tema de teletrabajo se empezó a implementar... Bueno, primero fue desde marzo a abril que fue donde se decreta como tal, se identifica, la pandemia y se decreta como tal el aislamiento preventivo. Entonces, más o menos para abril se empezaron a hacer grupos de trabajo en grupos de Whatsapp, la verdad no podíamos tener ningún contacto presencial, entonces todo se estaba haciendo a través del celular y cualquier duda o cualquier inconveniente que surgiera se estaba tratando a través de los grupos de Whatsapp o de manera telefónica, entonces, el acompañamiento era estar pendiente, es decir, si faltaba algo se generaba una pieza para que se aclarara algún proceso. El uso puntual de los canales que se manejaron fueron los internos y lo que se trabajó fue estar revisando, como un monitoreo constante, para saber cómo estaban avanzando los procesos y para saber si había algún inconveniente.

Christian: Okay, y entonces de todas esas acciones que hemos estado hablando y de estrategias y demás, ¿Cuáles de estas están relacionadas con el modelo de comunicación e información para organizaciones públicas y de ser así, de qué manera se relacionan?

Giovanni: Bueno lo que pasa es que, digamos, esos modelos no tenían precedentes, o sea, es decir, no había un modelo de comunicación en época de pandemia, por decirlo así, no había un precedente y como tal las instituciones públicas no estaban implementando un modelo que se adecuara a eso, digamos, nadie estaba preparado para esa cuestión, lo que se trató fue como de cierta manera adaptarse al lenguaje digital para de cierta manera, mitigar los

problemas de comunicación. Ese fue el modelo que de cierta manera se ajustó, porque no hay uno que se hubiese trabajado para épocas de pandemia.

Keren: Vale, entonces digamos que todas estas estrategias hicieron parte de un plan de comunicación formal, un plan de comunicación oficial, ¿Cierto?

Giovanni: Sí, lo que yo les dije, la estrategia general o el plan de comunicación se estructuró pero tuvo más fuerza en el componente externo. Y en el interno pues digamos como no había tantos espacios presenciales, no tuvo muchas actividades, se enfocó más al área externa.

Keren: Entiendo, entonces, de todas estas estrategias que se realizaron, ¿Cuánto fue el tiempo requerido para formalizarlas?, ¿Cuánto tiempo duraron formulándolas, difundiéndolas y socializándolas para que los trabajadores se apropiaran de ellas?

Giovanni: Se formuló, se presentó, pero la socialización no se llegó a cumplir. Se presentó hasta el campo gerencial, por decirlo así, dentro de los subdirectores, pero se estancó un poco ahí por diferentes temas, no se pudo socializar bien, había muchos inconvenientes, pero sí se le trasladó la propuesta a los subdirectores, pero tuvimos dificultad para la socialización.

Keren: Vale, pero entonces, si no se socializaron, ¿Cómo lograron que los trabajadores pudieran ejercer correctamente todas sus labores?

Giovanni: No se socializó, pero digamos, la directora se encargaba de dar las directrices, por decirlo así, de lo que se necesitaba en el momento, pero ya se tenía un esquema, ella lo que iba era comunicando de acuerdo con lo que se necesitaba en el momento.

Zurelly: Entonces, en torno a la problemática que usted comentaba, ¿De qué manera se vieron afectados los procesos de comunicación del DAPM para la implementación del teletrabajo?

Giovanni: Digamos, bueno, uno de los inconvenientes fue que cuando empieza la pandemia, se estaba empezando con la contratación de muchos profesionales, habían muchos procesos que eran difíciles de identificar rápidamente porque como no nos podíamos reunir, todo era por teléfono... El no tener un espacio físico donde nos conociéramos todo el equipo, eso de cierta manera hizo un poco lento el proceso, pero esto ya es algo que ocurre de manera natural, pero poco a poco, se fue atendiendo la situación (...) Si había algún proceso que necesitaba comunicarse de manera interna pues ahí se estaba pendiente para poderse socializar a través de (...) porque era muy difícil contar... no nos podíamos reunir, no se contaba con el espacio propicio para reunirse, por eso todo se iba dando sobre la marcha.

Zurelly: Entonces, ahora bien, en caso de que algún trabajador no contara con lo necesario para ejercer teletrabajo, ¿La entidad lo proveyó?, ¿Qué se hizo al respecto?

Giovanni: Ahorita tenemos la modalidad de contratista. El contratista prácticamente puede incluso trabajar desde su casa, o sea, esa es una modalidad que antes que se implementara la modalidad de teletrabajo, muchos, de cierta manera, cumplen funciones en otros lugares, no tienen que estar de manera presencial, entonces la mayoría debe contar con sus implementos, o sea, acá la entidad no está obligada a dotar al contratista, el presta su servicio, entonces digamos, como está en esa calidad, no está obligado a recibir dotaciones.

Christian: Bien, entonces, en el marco de la emergencia sanitaria y durante todo este periodo de tiempo, ¿Qué inconformidades surgieron por parte de los trabajadores del DAPM?

Giovanni: Depronto algunos se estresaron, había inconformismos porque se presentaba estrés masivo porque se acumulaba mucho trabajo, porque como no podían hacer las visitas, pues, esto llevaba a que tuvieran que hacer otro cambio de implementación de metodología, entonces sí había como un estrés, porque obviamente como no estábamos preparados, estábamos haciendo cambios de acuerdo con lo que nos iban indicando de acuerdo con la

función pública que es del departamento centrado en función pública. También llevamos adaptaciones a lo que estábamos trabajando, entonces esos cambios se dieron de manera que no estaba prevista y de cierta manera impactó en el estrés del colaborador en ese aspecto, porque o había más trabajo, o no tenía claro como resolver algunas situaciones porque obviamente no teníamos un precedente sobre eso

Christian: Okay, y en consecuencia de esto, ¿Se presentaron o se evidenciaron cambios en el número de trabajadores del departamento desde la implementación del teletrabajo?

Giovanni: O sea, ¿Si se varió el número? No. Los dos años anteriores se mantuvo el número de competencia, de pronto si se aumentó como para el 2021 porque se crearon más necesidades, entonces, necesitaban salir más a campo y toda la cuestión.

Christian: Okay, lo digital dió espacio a que se abrieran más cupos, para más personas.

Giovanni: Sí.

Christian: Y, en cuanto a renunciadas por inconformidades...

Giovanni: No, no se presentaron.

Keren: Okay, entonces no se vió un cambio en el número de trabajadores, pero de pronto, ¿Hubo algún cambio en la calidad del trabajo que ellos estaban ejerciendo durante el teletrabajo?, ¿Sí o no?

Giovanni: ¿La calidad del producto que ellos entregaban?

Keren: Sí.

Giovanni: En lo que ellos se veían afectados, era porque no lo podían hacer rápidamente, las visitas las tuvieron que suspender, no podían hacer visitas, entonces esto llevaba a que la

metodología se tenía que restablecer, se tenía que cambiar, tenían que mirar qué podían hacer, si paraban algunos procesos, entonces ese fue el cambio puntual y obviamente desmejora...

Keren: Y bueno, entonces, ¿De qué manera usted describiría el desempeño de los trabajadores durante el teletrabajo al inicio de la pandemia?

Giovanni: Bueno, yo no puedo evaluar la calidad de la persona y su servicio, pues se le daba a la ciudadanía, pero lo que sí sabemos, o sí tenemos claro, es que de cierta manera todos acá tenían mayor exposición para colaborar y pues obviamente apoyar en otros procesos mientras obviamente se asentaban o estaban en “standby” otros procesos.

Anexo 13

PIETAJE GRUPO FOCAL

Keren: Buenos días para todos los participantes del presente grupo focal, es de agrado nuestro poder compartir esta oportunidad con la propicia asistencia de ustedes. Asimismo, tenemos el gusto de presentarnos, somos estudiantes de último semestre de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander. (Presentación personal: Keren Vivas, Christian De Abreu y Zurelly Parada)

El propósito del grupo focal es reunir información referente a la dinámica laboral que ha desarrollado el Departamento Administrativo de Planeación Municipal ante la pandemia, desde el trabajo remoto y su variedad de actividades, así pues, una vez contemplada la información requerida, poder fundamentar nuestro proyecto de investigación.

Ahora bien, desde la experiencia personal de cada uno frente al teletrabajo, ¿se sienten ustedes identificados con la vivencia laboral prevista en época de pandemia? Es decir, ¿Se sintieron cómodos durante este período?

Leydi Castro: Creo que la experiencia fue agotadora, ya que, los horarios de trabajo estuvieron más sujetos a responder necesidades laborales, que a ser respetados en sí. Lo importante era terminar y cumplir con las actividades, sin importar la hora.

Maria Laura Soto: Buenos días, basada en mi experiencia desde la dirección, que es el apoyo que yo brindo como contratista, se vieron muchas dificultades durante la virtualidad, ya que, la mayoría de personas que trabajan en este departamento, en su momento, la mayoría

eran personas de avanzada edad que no estaban asociados con el uso de la tecnología, ni de las plataformas que se pusieron en práctica.

En un principio, durante los primeros meses, no se respetaban los horarios laborales debido a la ausencia de una comunicación asertiva.

Lucero Ortiz: Muy buenos días, yo coincido con mis compañeras respecto al horario, realmente el horario fue muy extenso porque a las personas se les olvidó que desde casa debían seguir el horario que ya estaba asignado como tal.

Otro inconveniente en ese momento, para mí, fue la parte logística, yo no tenía en mi casa un espacio adecuado tal y como lo tenía en la oficina, con un computador y un escritorio, por lo que me fue muy difícil ejercer el teletrabajo desde el hogar.

Johan Porras: Buenos días, comparto la idea de mis compañeras, el horario laboral fue bastante extenuante, las jornadas se extendieron hasta 10 e incluso para algunos compañeros 24 horas, en los que debían estar siempre al tanto del trabajo.

El trabajo desde casa fue mucho más difícil debido a los factores de logística y conectividad, muchas veces uno no podía conectarse, no por voluntad propia, sino por problemas de conexión; Además, esto también llevó al incremento del consumo de energía, por lo tanto aumentaron los gastos.

Lina María Rojas: Hago parte de la subdirección de control físico ambiental, al ser nuestro trabajo en su mayoría de campo, existieron muchas dificultades para llevar a cabo nuestras

competencias, se presentaron obstáculos directamente relacionados a la restricción de llevar a cabo las labores de forma presencial. Por estas razones, muchos procesos y solicitudes se vieron retrasados.

Más o menos hasta después de tres meses, fue que pudimos retomar nuestras labores con “normalidad”.

Hugo Sánchez: Buenos días, soy abogado de profesión, pertenezco a la subdirección de desarrollo físico ambiental, respecto a la experiencia del teletrabajo se aumentó de forma significativa la carga laboral y se perdieron los extremos laborales de un horario de inicio a un horario final de actividades. Como mencionaban algunos compañeros, las jornadas aumentaron hasta 16 y 24 horas, fueron horas extenuantes, habían reuniones fuera del horario laboral establecido. Sí se sintió mucho el cambio.

Keren: ¿Cómo describirían ustedes el inicio de su trabajo en casa en la pandemia?, ¿Qué fue lo más difícil y lo más fácil de organizar?

Leydi Castro: Lo más fácil es que uno ya está familiarizado con las herramientas tecnológicas, lo más difícil, es que aparte de trabajar, uno también es madre, ama de casa, así que había que encontrar un equilibrio entre todas estas labores, todo fue muy complejo hasta que, con el paso del tiempo se fueron organizando horarios.

María Laura Soto: Por mi parte, lo más fácil fue el tema del acceso a las herramientas tecnológicas y el cumplimiento de los horarios, sin embargo, lo complicado fue la comunicación, aunque teníamos acceso a todas las plataformas y en mi caso a una buena

conexión, era muy difícil comunicarse con ciertos funcionarios, ya que, estos sí presentaban dificultades con su conexión a internet.

Otra dificultad fue la implementación de WhatsApp y el no saber diferenciar lo personal, de lo laboral.

Lucero Ortiz: Hay una contradicción respecto al tiempo, es verdad que puede que uno trabajara más y el horario se extendiera, sin embargo, uno podía acomodar sus horarios y sus espacios.

Por otra parte, lo más complicado, en mi caso, que atendía actividades netamente presenciales, fue trasladarme a lo digital y tener que apropiarme de las plataformas y las nuevas formas de llevar a cabo los procesos.

Hugo Sánchez: Lo más fácil, diría yo, que era el inicio de la jornada laboral, ya no había que despertarse con tanta anticipación para poder llegar a tiempo, simplemente era cuestión de levantarse, alistarse y sentarse frente al computador a trabajar.

Para mí, lo más difícil fue que, como yo me encargo de la parte documental, mientras se llevaban a cabo las gestiones de aprobación de firmas y licencias digitales, se represó la validación de muchísimos documentos que tuvieron que esperar hasta dicha aprobación de firma digital.

Lina María Rojas: Bueno, para mí lo más fácil fue tener a disposición las herramientas tecnológicas que se encontraban en mi casa, afortunadamente teniendo estas, se me facilitó mucho la organización del tiempo.

Lo más difícil, en mi caso, fue cumplir con los tiempos de las solicitudes, ya que al ser estas parte del trabajo de campo, no pudieron ejecutarse durante un tiempo.

Johan Porras: Bueno, lo más fácil era enviar información.

Lo más difícil era recolectar evidencias en campo, ya que yo realizaba visitas a lo largo de todo el día, y por temas de transporte y restricciones se dificultó mucho llevar a cabo el trabajo.

Keren: ¿Cuáles son los medios que tenían a disposición para enterarse de lo que sucedía en el DAPM y otras dependencias de la Alcaldía?

Todos los participantes: Los canales de comunicación que estábamos utilizando eran: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp y el correo electrónico institucional.

Keren: ¿Cómo evolucionó su capacidad de trabajo en equipo durante el teletrabajo?

Leydi Castro: En servicios públicos, cada uno tiene una función diferente, cada funcionario atiende un servicio público, por lo tanto no se presentó ningún inconveniente, fue muy dinámico el trabajo.

María Laura Soto: Por parte de la dirección, el trabajo en equipo se facilitó mucho ya que las herramientas tecnológicas permitían crear equipos de trabajo vía WhastApp y mediante esta red social se podían designar funciones y solucionar inconvenientes.

Lucero Ortiz: De mi parte, hubo facilidad en la comunicación con mis compañeros a través de herramientas como el correo electrónico y WhatsApp. No existieron complicaciones.

Hugo Sánchez: El trabajo en equipo, en mi caso no se vio tan afectado, porque en la mayoría de mis actividades no me relaciono mucho con mis compañeros, de esta forma, no tuve tanta inferencia en trabajo en grupo.

Lina María Rojas: La verdad para mí fue muy productivo, cuando ya pudimos volver a campo lográbamos ponernos de acuerdo fácilmente para realizar las intervenciones y agilizar las solicitudes. El trabajo en equipo fue excelente, no tuve ningún inconveniente.

Johan Porras: Compartiendo la opinión de mis compañeros, la comunicación fue asertiva, existió una unión grupal que permitió cumplir con las tareas a cabalidad. Todos estuvieron muy comprometidos y atentos para entregar los mejores resultados.

Keren: ¿De qué manera los jefes inmediatos promovieron la motivación por medio de la comunicación en el DAPM durante la emergencia sanitaria?

Leydi Castro: No sentí ninguna motivación.

María Laura Soto: De mi parte tampoco.

Leydi Castro: Al ser funcionaria de planta, mi motivación era cumplir de la mejor forma para obtener una buena calificación.

Hugo Sánchez: (De forma jocosa) La cuenta de cobro.

María Laura Soto: En mi caso como contratista, mi motivación era concluir mis tareas diarias lo más pronto posible y de esa forma poder aprovechar mucho mejor las horas libres que me quedaban en el día.

Lina María Rojas: En mi caso, todas las semanas teníamos reuniones con el Arquitecto Oscar, quien es nuestro jefe y él nos motivaba a través de palabras de aliento, de ánimo, y nos guiaba con sus conocimientos para desarrollar ciertas tareas las cuales no teníamos muy claras de cómo llevar a cabo.

Keren: ¿Qué tipo de inquietudes o dudas surgieron con respecto a las indicaciones o labores correspondientes de cada trabajador?, ¿De qué manera se les dio solución?

Todos los participantes: Todas las dudas o inquietudes se resolvían a través de WhatsApp.

Keren: Para finalizar la jornada vivenciada, agradecemos la cordial y gentil atención compartida hoy, es de gran valor para nosotros tener la oportunidad de aprovechar este determinado espacio para conversar, conocer y analizar las diferentes posiciones desde la actual modalidad de trabajo. Nuevamente muchas gracias por el tiempo brindado, deseamos éxitos en sus labores.

Anexo 14

Evidencia realización grupo focal

 República de Alcalda Municipal	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SISTEMA DE CONTROL INTERNO	VERSIÓN: 1
	LISTA DE ASISTENCIA	FECHA: Junio 2011
APOYO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN DOCUMENTAL ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA
Macroproceso	Proceso	Subproceso

PROCESO		SUBPROCESO			
FECHA	22 de Marzo del 2011	HORA	8:00 a. m	CAPACITACION	REUNION X
LUGAR	Sala de Juntas - DAPM	TEMA	Grupo Focal - Proyecto de Grado UFPS - Comunicación		

NOMBRES Y APELLIDOS	CEDULA	ENTIDAD / AREA ADMINISTRATIVA	CARGO	CELULAR	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
Manía Laura Soto Urda	1092766831	DAPM	Contratista	3012792404	maniasoto.planeacion@gmail.com	<i>Manía Laura Soto</i>
Jacero Ortiz Ayala	63342513	Banco puyatos	Contratista	3158883735	Jacero.ortiz@gmail.com	<i>Jacero Ortiz</i>
Hugo Mauricio Sanchez Parvajal	1092409599	DAPM	ABOGADO CONTRATISTA TECNICO	3012705044	hugo.purdica@gmail.com	<i>Hugo Mauricio Sanchez</i>
Lina María Rojas A.	1090500842	D.A.P.M.	Operativo	3508787290	linarojas@avata.gov.co	<i>Lina María Rojas</i>
Leidi Geraldin Castro	1050137353	Subservicio	T. operativo	3204119944	leidi.castro@avata.gov.co	<i>Leidi Castro</i>
Johán Torres V	1090404805	SSPD	Comunicación	312378020	JohánJPV06@gmail.com	<i>Johán Torres</i>
Herón Vilos García	1127337744	UFPS	Estudiante	3168663570	herenvg@ufps.edu.co	<i>Herón Vilos G.</i>
Zurelly Parada Ortiz	118036234	UFPS	Estudiante	3013352715	zurelly101@gmail.com	<i>Zurelly Ortiz</i>
Najiny Benitez Mansalve	1093159635	DAPM	Contratista	3176560238	najiny@hotmail.com	<i>Najiny</i>

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal