

**LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA: CASO,
CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA
C.A.M**

**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CARLOS ALBERTO BARRERO RUBIO
CONVENIO UNIVERSIDAD DEL VALLE – UNIVERSIDAD
SURCOLOMBIANA**

Nota de aceptación

Director de tesis

Álvaro Zapata Domínguez

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a la familia, quienes siempre me dan aliento en todas las actividades de la vida, especialmente en la vocación de estudio y capacitación permanente que he tenido durante toda una trayectoria profesional; a Ninita, mi Madre, quien estoy seguro que en el cielo debe estar contenta y orgullosa por este nuevo logro, a Ninito, mi Padre, quien me colma diariamente de bendiciones y goza con cada peldaño que escalamos en la vida; a los hijos, a quienes he querido inculcarles en su vida profesional, que solo a través del conocimiento se llega al éxito, que nunca es tarde para estudiar, no queriendo con esto que sean iguales, si no que adquieran todo el conocimiento, autonomía y experiencia que se requiere para enfrentar la vida en cada uno de los escenarios que les toque; a mis hermanos Jorge y Fernando, amigos entrañables, animadores permanentes e impulsores de muchos de los éxitos y a todo el grupo de colaboradores, quienes con sus enseñanzas me nutren diariamente de conocimientos, pues con ellos comparto las alegrías y las derrotas en el ejercicio de nuestra profesión.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han contribuido para materializar este propósito, a quienes debo agradecer el apoyo permanente que siempre me brindaron, pero quiero en primer lugar agradecer a Dios, que me dio la vida y la oportunidad de terminar la Maestría; a la Universidad del Valle y a la Universidad Surcolombiana, Instituciones que unieron esfuerzos para hacer una realidad la Maestría en Administración en la Ciudad de Neiva; a mis Profesores, de quienes guardo gratos recuerdos y sus enseñanzas, pues gracias a sus calidades y cualidades, logre mejorar mis conocimientos, en especial al Doctor Elías Ramírez Plazas, profesional con vocación para transmitir conocimientos e interesado en mi superación profesional desde comienzos de mi carrera de Contaduría Pública, al Doctor Álvaro Zapata Domínguez, mi Director de Tesis, quien me guió con sus conocimientos para que este trabajo de grado reflejara lo que aprendimos en la aulas; a mis compañeros de estudio, quienes no solo me soportaron si no que me alentaron y colaboraron en los momentos más difíciles de mi vida, cuando creí que el creador no me daba la espera suficiente para culminar mis estudios, especialmente a Juan Pablo Puentes y Raúl Castro Rayo; a quienes sin estar cursando conmigo la Maestría, me brindaron todo el apoyo y asesoría requerida, especialmente a Rolando Centeno, joven profesional a quien le depara un gran futuro como investigador y quien me apoyo en todo momento con sus conocimientos; a los funcionarios de la C.A.M, quienes me suministraron toda la información requerida para culminar este trabajo, especialmente a su Director, Doctor Rey Ariel Borbón Ardila, quien desde un comienzo comprendió de la importancia que tiene para la Institución este trabajo de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL ESTUDIO	16
1.1 Antecedentes del tema.	17
1.2 Justificación.	18
1.3 Amplitud del problema	19
1.4 Preguntas de la investigación.	21
1.5 Premisas	21
1.6 Objetivo General	22
1.8 Metodología empleada en la investigación	22
1.8.1 Discusión general sobre el tipo de investigación	23
1.8.1.1 Estudio cualitativo - Descriptivo	23
1.8.1.2 Método: Inductivo	23
1.8.1.3 Enfoque: Cualitativo	23
1.8.1.4 Diseño: Experimental	23
1.9 Fuentes y técnicas para triangulación de información	23
1.9.1 Fuentes	23
1.9.2 Instrumentos	24
1.9.2.4 Observación.	25
CAPITULO II MARCO TEORICO	26
2.1 Marco conceptual	28
2.3 El modelo de análisis de la cultura organizacional	38
2.3.1 Esquemas integradores propuestos por Renee Bedard	38
2.3.2 El modelo de análisis.	41
Categoría	41
Variable	41
Historia	41
Fundadores	41
Evolución de estrategias	41
Contexto	41
Características	41
Cultura externa	41
Comunicación	41
El habla	41

La lengua _____	41
El lenguaje _____	41
El signo _____	41
Proyecto de Empresa _____	41
Principios corporativos _____	41
Valores corporativos _____	41
Misión _____	41
Visión _____	41
Producción de bienes materiales _____	41
Oficio o actividad de la empresa _____	41
Producción de bienes sociales _____	41
Simbología _____	41
Representaciones _____	41
Creencias _____	42
Mitos _____	42
Religión _____	42
Magia _____	42
Ideologías _____	42
Relaciones Interpersonales y de Poder _____	42
Individual/colectivo _____	42
Distancia jerárquica _____	42
Masculino/femenino _____	42
Evasión de la incertidumbre _____	42
Conflictos de interés general _____	42
Liderazgo _____	42
Estilo de dirección _____	42
Estilo de liderazgo _____	42
Contexto de la situación _____	42
Subculturas _____	42
Pública o privada _____	42
Profesión y formación _____	42
Étnicas y de raza _____	42
Ideologías políticas _____	42

Actividad económica	42
Identidad	42
Identidad global	42
CAPITULO III. LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA: CASO, CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M	43
3.1 HISTORIA	44
3.1.1 El nacimiento de una organización desde la norma y la institución	44
3.1.2 Entre directores y proyectos	45
3.2 PROYECTO DE EMPRESA	48
3.2.1 Misión	48
3.2.2 visión	52
3.2.3 Políticas	54
3.3 PRODUCCION DE BIENES MATERIALES Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	55
3.3.1 Producción de conocimiento	55
3.3.2 Transmisión de conocimiento	59
3.3.3 Toma de decisiones	59
3.3.4 Benchmarking y trabajo colectivo	61
3.3.5 Entorno social y cultural	64
3.3.6 Lenguaje y Comunicación	67
3.4 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES	74
3.4.1 Símbolos	74
3.4.2 Mitos	76
3.4.3 Ideología	79
3.4.4 Religión	81
3.5. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES	82
3.5.1 Valores	82
3.5.2 Ceremonias	85
3.5.3 Grupos informales	87
3.5.4 Normas y Reglamentos	88
3.6. RELACIONES INTERPERSONALES	89
3.6.1 Horario de trabajo	89
3.6.2 Valores Masculinos y Femeninos	90
3.6.3 Individualismo y Trabajo en Equipo	91
3.6.4 Relación entre la vida personal y laboral	92
3.6.5 Distancia Jerárquica	92
3.7. GRUPOS DE REFERENCIA Y SUBCULTURAS	93
3.7.1 Áreas funcionales y Descentralización	93
3.7.2 Profesiones, Formación y regionalismo	95
3.8. IDENTIDAD	96
3.9. MODO DE SER, LIDERAZGO Y PODER.	98
3.9.1 Autoridad y Poder	99
3.9.2 Conflictos	100
3.9.3 Percepción global y Procesos de mejoramiento	101
3.10. Recuento y Conclusiones	104

3.11 Recomendaciones	106
4. BIBLIOGRAFÍA	109

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1 Variables de análisis.....	24
Tabla No 2. Valores corporativos de la CAM.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1 Mapa de procesos.....	44
Figura No 2 Logotipo institucional 1.....	63
Figura No 3 Logotipo institucional 2.....	64

INTRODUCCION

Durante todo el proceso académico que implica cursar la maestría en Administración y más aún desde el reto de elaborar la tesis de grado, ha sido muy satisfactoria la culminación de esta y lo que en adelante como trabajo de investigación se presenta.

Conforme lo establece el artículo 23 de la Ley 99 de 1993, la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, la que en adelante se denominara C.A.M, es un ente corporativo de carácter público, creado por la Ley, integrado por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica, dotada de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargada por ley de administrar dentro del Departamento del Huila, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y políticas del Ministerio del Medio Ambiente.

Analizar la cultura organizacional, bajo el propósito de caracterizar los elementos que la constituyen, fue el sentido que se fijó para el desarrollo de la investigación. El trabajo presenta inicialmente lo que se busca en términos de la situación problemática, los objetivos y la respectiva metodología, dejando ver que el interrogante orientador se centró en descubrir los rasgos distintivos de la cultura de la C.A.M y la influencia que esta tiene en el cambio organizacional.

Por otro lado, se expone la metodología, anotando además que un elemento que facilitó el estudio, fue el vínculo del autor con la Corporación, en razón a que éste labora actualmente para dicha institución. El trabajo se asumió bajo un estudio descriptivo, por tanto se propuso especificar situaciones puntuales de las organizaciones, que en gran medida están directamente relacionadas con las personas y un método inductivo, dado que se ubicaron las fuentes pertinentes que guardaron relación con el objeto de estudio para así llegar a tener un acercamiento directo con éste. Este método, nos dio luces para iniciar un proceso de identificación de fuentes y documentos particulares para llegar a determinadas definiciones generales. A partir de allí, se realizaron las

respectivas entrevistas a 12 funcionarios del nivel directivo y 2 de servicios generales. A manera de síntesis y de acuerdo a la información encontrada, llegamos a premisas que nos permitieron reflexionar en torno a lo siguiente:

Respecto al proyecto de empresa, se piensa que en todo el proceso de redefinición de la misión y la visión de la Corporación, hay aspectos relevantes que se encuentran ligados a la implementación del sistema de gestión de la calidad, donde la alta dirección procura asegurar que la política de calidad es: a) adecuada al objeto para el cual fue creada la entidad; b) coherente con el plan de desarrollo, los planes sectoriales y de desarrollo administrativo, el Sistema de Control Interno y los planes estratégicos establecidos. c) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos de sus clientes, de mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, y dentro del marco de su función, de contribuir al logro de los fines esenciales del Estado definidos constitucionalmente. La misión actual de la CAM abarca aspectos claves de la relación con la sociedad; busca darle un papel principal al medio ambiente, soportado en un clima de interacción con la comunidad y de propiciar el desarrollo integral de sus miembros y del entorno, esperando lograr, a través de ellos, una proyección como organización, hacia la comunidad y la región.

La CAM, posee un sistema integral de difusión del conocimiento, que permite la conexión con todas las áreas de la organización. Se inicia principalmente desde el individuo en comunicación con los demás; donde la inducción se constituye en un primer elemento para el recorrido que debe encaminar toda información y conocimiento que se genera al interior de la organización.

Siguiendo las mismas expresiones y símbolos, los funcionarios y miembros de la Corporación, resaltan la institución como un ente de autoridad y de gestión ambiental; se puede ver que la CAM, la relacionan con la frase “autoridad ambiental”, “ambiente y naturaleza”, “administración eficiente y sostenible de los recursos naturales en el Departamento del Huila”, “aprendizaje y ambiente” y “áreas protegidas”.

Dentro de la organización existe una serie de valores que tienden a enriquecer los diferentes procesos que se han establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad. Hay un nivel alto de apropiación de los valores por parte de los directivos y demás funcionarios. En el diario vivir, reflejan el significado de cada uno de estos, tratando siempre de tener la coherencia con ellos. No obstante y a pesar que no se recuerde textualmente lo que reza cada uno de estos en el código de ética, si poseen el conocimiento sobre la esencia de los mismos.

La materialización de la filosofía institucional de la C.A.M, sugiere una estructura organizativa descentralizada por criterios de orden geográfico. Hay cuatro dependencias territoriales, siendo estas: Neiva, Garzón, La Plata y Pitalito, es una visión organizativa estratégica que procura copar todo el radio de acción geográfico de la Corporación y así cumplir de manera más efectiva con los objetivos de la organización. Se evidencia un esquema organizativo que proporciona una gestión más efectiva; pero la dirección es consciente que en la administración pública el tema normativo es un aspecto que dificulta muchas cosas. Las leyes son más funcionales que estructurales o que se sustente sobre esquemas en procesos. En ello se debe avanzar, pues las instituciones públicas deben funcionar conforme los procesos y en un grado de autonomía relativo.

Hay un común denominador entre las relaciones laborales y todo lo que se construye en la organización, lo que genera unidad entre los miembros y aquello que permite la cohesión organizativa con la Corporación; siendo estos la lengua, el dialogo y la comunicación, no en el sentido estricto de la formalidad, sino, como el conocimiento de las condiciones personales de cada uno y la interrelación de los miembros en el trabajo, está ligado a la disposición de tiempo, conforme a los horarios de trabajo y a los espacios informales de diálogo entre los empleados.

En la Corporación se evidencian fuentes de poder, liderazgo, trato de influencias con los individuos que posibilitan grandes acciones que fortalecen la dinámica organizacional, soportado en características que conllevaban elementos participativos, de consenso y democráticos en el momento del ejercicio de la autoridad y el poder.

Como aspectos generales del estudio, que son tomados en casi todas las variables que se analizaron, se encuentran algunos elementos que son validos compartir. Un carácter importante que se abordó, fueron *las Implicaciones de los lineamientos de la institución desde lo público*. Los cambios y desarrollos que ha tenido la institución, si bien se reflejan por la necesidad y los requerimientos que solicita el entorno, aquí juegan un papel importante las disposiciones y políticas que desde el poder central de lo público e institucional, se trazan para las Corporaciones ambientales.

En el plano de la autoridad ambiental y desarrollo de su objeto y accionar social, la Corporación evidencia un desarrollo muy marcado. Los diferentes planes han aportado significativas materializaciones de las apuestas que en la dirección se han diseñado. La relación que ella guarda con la comunidad y los diferentes objetivos propuestos, son elementos que dan a entender el ensanche en su actividad misional.

El nivel de aceptación de los propósitos de la Corporación son acogidos desde lo práctico, pues no es palpable un recital exacto de la teleología de la Institución por parte de sus miembros; ello no quiere significar, que no se comprenda que es lo que se propone la organización, al contrario, cada uno de los miembros, dada cualquier vinculación laboral, demuestra niveles considerables de interiorización de los ejes misionales y visionales de la Corporación.

Las construcciones sociales son más colectivas que individuales y además el liderazgo y la autoridad se definen desde la formalidad. Esencial el trabajo en equipo desde todo aspecto, ya sea en las actividades y funciones que propician momentos formales encaminados al desarrollo del trabajo, pero a la vez cuando se percibe desde la informalidad la aceptación social de cada uno de los que hacen parte de la Institución. No se encuentran desligadas estas construcciones, dado que en todo aspecto de la organización, siempre están presentes las experiencias colectivas definidas o no definidas por el ejercicio de la autoridad. Por otro lado, se asume un trabajo muy colectivo, los enfoques de liderazgo y autoridad no son muy evidentes desde lo

individual; solo se promueve el ejercicio de la formalidad desde la alta dirección en búsqueda del respeto institucional, como una mirada más definida dentro de la organización, no queriendo decir ello, que no exista una cohesión desarrollada desde la alta dirección, al contrario, es un enfoque que en la autoridad formal a permitido que los miembros arrojen niveles considerables de construcciones colectivas.

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL ESTUDIO

1.1 Antecedentes del tema.

Realizada una revisión de algunas evidencias o trabajos relacionados con el tema propuesto para investigar y que se enmarcan en los diferentes contextos, se encuentra a Ana A. Bello Rodríguez, C. Heriberto Bauzá Vázquez and C. Enrique Marañón Rodríguez, cuyo trabajo titulado *De la cultura general a la cultura organizacional*, expresa una aproximación al objeto de estudio planteado. En lo referente al documento, básicamente el objetivo de los autores es establecer en forma clara el concepto de cultura en forma general y el de cultura organizacional de manera específica, ubicando así, diferentes conceptos que se han llevado en distintos escenarios y épocas, refiriéndose a autores de base económica y administrativa, como también a los conceptos derivados de los aportes filosóficos.

Esencialmente, se establece una confrontación conceptual sobre la definición de cultura organizacional, tal “confrontación” es utilizada por los autores para poder concluir y establecer rasgos y/o elementos comunes que se utilizan cuando se refieren a cultura organizacional (Bello y Bauza, 2006). Básicamente lo que se busca con el documento es conceptualizar el término cultura organizacional, así como establecer los elementos que intervienen para forjarla y el impacto que genera ella dentro del desarrollo de las organizaciones.

En referencia al documento analizado, no se expone en forma metodológica e investigativa el tema abordado, sin embargo, se señalan ciertas variables que se consideran de mayor impacto en el escrito. Se plantea así la influencia de la cultura en la diversidad en sus interacciones de las personas; al igual se tiene uno de los efectos de la cultura que se refiere a la creación de identidad cultural o grupal, estableciendo así, la importancia de los valores como elemento que define el comportamiento y creencias compartidas en un sistema social. Finalmente concluyen que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común y ofrece formas definidas de

pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

1.2 Justificación.

En un primer espacio de la presente propuesta se anotaba la complejidad de abordar en uno de los elementos de análisis, la presencia del ser humano en el problema de investigación. Es así que analizar la cultura de los individuos posee relevancia en el presente documento, ya que es de suma importancia para establecer el comportamiento de los miembros de la organización en una situación específica.

Por otro lado y en un segundo momento, es de preeminencia especial, conocer cómo influye una determinada cultura de las organizaciones públicas en el desempeño de sus miembros. De esta manera, toma características que de alguna forma apuntan a un matiz especial en el estudio de las organizaciones de orden oficial, para observar desde allí, las implicaciones en su cambio y desarrollo.

Desde una mirada más general y en un ambiente global, la cultura es una herramienta que emplean los directivos y gerentes de las organizaciones empresariales, para enfocar un diseño de materialización de los objetivos corporativos. Es así que desde varias décadas, después de numerosas situaciones de crisis, existe un afán de los administradores y de los investigadores propiamente dichos, por descubrir causas y visualizar soluciones ante esta problemática; siendo a partir de allí, donde se emplea la cultura como una alternativa en cada unidad empresarial.

Se analizó el periodo comprendido entre los años 2002 – 2008, teniendo en cuenta que en dicho periodo la estructura burocrática del estado se reduce y por lo tanto es importante encontrar cómo fue su impacto en las instituciones públicas y puntualmente en la “CAM”¹.

¹ Ver decreto 217 del año 2003

Posee igual importancia el proporcionar desde la academia bases para el conocimiento y así arrojar situaciones que desarrollen alternativas para la problemática de la comunidad local y más aun para el ambiente organizacional y empresarial. Esta investigación encamina fuentes valiosas para las organizaciones públicas de la ciudad de Neiva. El análisis de la cultura organizacional es una esfera que posibilita en su estudio un mejoramiento para las organizaciones públicas en sus futuras gestiones administrativas.

En el escenario personal y profesional constituye una autorrealización y gran reto, el iniciar esta propuesta de investigación; el conocer más la dinámica de la esfera pública, es decir, de “CAM” configura un momento especial en el madurar como profesional, en el entendido que genera conocimiento para aportar en la creación de alternativas a las problemáticas locales.

1.3 Amplitud del problema

Actualmente recurrir a diferentes enfoques de análisis de organizaciones, supone cada vez mayor contenido en el uso de variables de orden humana. Es por ello que analizar la cultura organizacional de las expresiones públicas implica poseer una mirada en el cambio de las instituciones, cuyo desarrollo esté contenido en sus dimensiones estratégicas.

Son diversas las situaciones que se presentan para el análisis de la cultura en una organización en particular. Esto en el entendido que el estudio trate de identificar la identidad de los individuos en la empresa y, a la vez, determinar los alcances y beneficios que pueda tener para el cambio organizacional. En la medida en que el estudio de la cultura se amplíe se podrán establecer mejores beneficios para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, por parte de los empresarios, administradores, académicos, consultores de empresas, quienes deberán en forma urgente comprender lo que significa cultura en el contexto organizacional.

Para Allaire et Firsirotu, (1984, p.4) “Si es cierto que la particularidad de un individuo se refleja en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular” mientras que para Sainsaulieu (1990) si se habla de cultura organizacional es porque existe la permanente necesidad de producir sentidos y significaciones para actuar. En ese sentido la cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten con otros en el trabajo, los que determinan el grado de adaptación laboral, representando un aprendizaje continuo donde la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos y se perpetua a través de ellos, a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos.

La cultura organizacional consiste en que los individuos, los grupos y los departamentos de una organización, desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, los que rigen en última instancia el comportamiento organizacional y se pueden considerar como productos de algunos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan con frecuencia en la organización, los que las personas o individuos les asignan significados específicos. Según (Morgan, 1989), la cultura no es un estado sino que evoluciona constantemente, es un proceso de aprendizaje continuo de la organización y evoluciona al enfrentarse a problemas clásicos y/o novedosos, tanto de adaptación del entorno como de integración interna.

La idea de compartir qué se perfila detrás de la cultura, supone qué va a resolver las diferencias entre dirigentes y dirigidos, entre aspectos formales y simbólicos. Cuando a pesar de todo se presentan conflictos se negocia una solución, se pone en marcha un cambio lento de cultura que apunta a una mejor adaptación de la cultura a los objetivos de la organización. La cultura es una variable, un instrumento al servicio de los administradores para conducir la empresa hacia el éxito (Zapata y Rodríguez. 2008, p.239).

1.4 Preguntas de la investigación.

¿Cómo se caracteriza la cultura de la “CAM” y cuál es el grado de influencia que tiene en el cambio organizacional en el periodo 2002 - 2008?

¿Cuál ha sido la Historia de la Empresa?

¿Qué características presenta el contexto en que se desarrolla la empresa?

¿De qué manera se expresa el proceso de comunicación en la C.A.M.?

¿Qué desarrollos se evidencian en la teleología o proyecto de Empresa?

¿Cuál es el sistema de producción de bienes materiales?

¿Cómo se presenta el sistema de producción de bienes sociales en la organización?

¿De qué forma se reconocen las relaciones interpersonales y de poder?

¿El proceso que refleja la personalidad o liderazgo y las formas de pensar, como se ejerce en la empresa?

¿Cuál es la diferencia de las subculturas presentadas en la organización?

¿Cuál es la visión común o identidad que poseen los miembros de la “CAM”?

1.5 Premisas

Inicialmente se emplearon premisas, dado que en su dimensión teórica se plantea y se formula un problema de orden descriptivo y de segundo grado para establecer el componente teórico con las uniformidades empíricas.

La cultura de la organización “C.A.M”, es rígida y uniforme.

La “C.A.M”, desarrolla una cultura de gran impacto para los objetivos de la empresa.

La cultura de la “C.A.M”, posee influencia directa para el cambio organizacional de la empresa, dado que es una cultura orientada hacia el logro individual y colectivo de sus miembros

La cultura de la “C.A.M”., no proporciona un grado de beneficio para el cambio, dado que la estructura y la normatividad de esta, es rígida y no permite las expresiones sociales a partir de la informalidad para la construcción de identidad.

1.6 Objetivo General

Caracterizar la cultura de la organización “C.A.M”, y determinar el grado de influencia que tiene en el cambio organizacional

1.7 Objetivos Específicos.

Conocer la Historia de la Empresa y el contexto en que se desarrolla.

Evidenciar la manera como se lleva a cabo el proceso de comunicación en “C.A.M”.

Identificar los desarrollos de la teleología o proyecto de Empresa

Analizar el sistema de producción de bienes materiales

Identificar el grado de relaciones Interpersonales, de poder, cómo se ejerce la personalidad o liderazgo y las formas de pensar en la empresa.

Establecer la diferencia de las subculturas presentadas en la organización

1.8 Metodología empleada en la investigación

1.8.1 Discusión general sobre el tipo de investigación

1.8.1.1 Estudio cualitativo - Descriptivo

De acuerdo al planteamiento del problema, el cual se propone investigar sobre la cultura, su relación con las organizaciones públicas, el alcance metodológico se definió dentro del marco descriptivo, dado que busca especificar sobre situaciones puntuales de las organizaciones y que en gran medida están directamente relacionadas con las personas.

1.8.1.2 Método: Inductivo

Para explicar el objetivo central de la investigación propuesta es importante anotar que el método de investigación abordado fue el inductivo; puesto que inicialmente se ubicaron las fuentes pertinentes que guardaban relación con el objeto de estudio para así llegar a tener un acercamiento directo con este. Siendo un poco más concretos, el método inductivo nos dio luces para iniciar un proceso de identificación de fuentes y documentos particulares para llegar a determinadas definiciones generales.

1.8.1.3 Enfoque: Cualitativo

Según la propuesta de investigación las variables de análisis no expresan la intensidad de ser ubicadas en el ámbito numérico. Por tanto, la investigación abordó el objeto de estudio de una manera cualitativa; ya que sus partes están definidas de acuerdo a eventos que arrojan características descriptivas y en conocer situaciones de orden humano en la organización, si estamos hablando de cultura.

1.8.1.4 Diseño: Experimental

El propósito del estudio era partir de acontecimientos ya elaborados que permitieran cierta información, para ubicar algunas características que arroje el estudio y con esto elaborar algunas conclusiones al respecto.

1.9 Fuentes y técnicas para triangulación de información

1.9.1 Fuentes

Para abordar el desarrollo de la investigación es muy importante identificar cuáles fueron las fuentes que proporcionaron la información suficiente y pertinente para encaminar el estudio. De acuerdo a ello, se plantearon las siguientes fuentes:

Los archivos de “C.A.M”, que tenían relación con el problema.

Los diferentes estudios de C.A.M., sobre recurso humano

Las actas de las Juntas Directivas de la “C.A.M”.

Los archivos de prensa cuya información estaba acorde con la dinámica que presenta “C.A.M”.

Los archivos del Ministerio del Medio Ambiente y Vivienda, que tenían relación con el problema.

1.9.2 Instrumentos

1.9.2.1 La encuesta: En ella se establecieron las preguntas pertinentes de acuerdo a las variables propuestas y que estaban en consonancia con los objetivos definidos y se aplicaron a los miembros de la “C.A.M”.

1.9.2.2 La entrevista: Además de las encuestas, se emplearon las entrevistas para contrastar y triangular la información obtenida. Este instrumento nos ayudó a clarificar la información de los directivos con respecto a la remuneración. En total se realizaron 14 entrevistas; 12 de ellas fueron al cuerpo directivo y las 2 restantes a empleados de servicios generales clasificados de la siguiente manera:

Director General	1
Subdirector de Gestión Ambiental	1
Subdirector de Regulación y Calidad	1
Secretario General	1
Director Territorial Norte	1
Director Territorial Centro	1
Director Territorial Occidente	1
Director Territorial Sur	1

Contador	1
Tesorero	1
Recursos Humanos	1
Oficina de Planeación	1
Auxiliar de Servicios Generales	2

1.9.2.3 Análisis documental: De acuerdo a lo expuesto anteriormente se revisó la información suministrada por la Corporación, que guardaba relación con el problema planteado y se realizó una clasificación de los documentos encontrados de acuerdo a las variables de análisis. Tales documentos fueron:

Guía base del sistema de gestión de calidad. Aquí se encontraron los procesos, procedimientos, funciones generales, que realiza la Corporación de una forma general en coherencia con sus planes estratégicos.

Código de ética. Se observaron los principios orientadores para los miembros de la CAM, así como también los valores que guían cada conducta.

Instructivo del plan de comunicaciones. Objetivos del plan de comunicaciones, los alcances y los fines establecidos del sistema

Documento guía de objetivos corporativos y teleología de la Corporación. Los elementos de largo plazo de la organización, la misión y visión de la CAM.

Boletines comunicativos (noticam, el magolo). Informes parciales de la gestión conforme a las acciones de la dirección, además de las actividades al interior y por fuera de la Corporación.

Informes anuales de la Corporación 2008 – 2009, articulo una mirada histórica a 14 años de gestión ambiental.

1.9.2.4 Observación: este proceso se realizó con base en los cargos que se identificaron para la recolección de la información. Se tomo la información tal como se presentó y luego se trianguló con la obtenida desde las otras herramientas. Es válido expresar que el investigador está vinculado laboralmente a la C.A.M y estuvo bajo su responsabilidad la observación participante.

CAPITULO II MARCO TEORICO

Posee importancia el proporcionar desde la academia bases para el conocimiento y generar situaciones que desarrollen alternativas para la problemática de la comunidad local y más aún para el ambiente organizacional y empresarial. Esta investigación puede encaminar fuentes valiosas para las organizaciones públicas de la ciudad de Neiva. El análisis de la cultura organizacional es una esfera que posibilita en su estudio un mejoramiento para las organizaciones públicas en sus futuras gestiones administrativas.

Actualmente recurrir a diferentes enfoques de análisis de las organizaciones supone cada vez mayor contenido en el uso de variables de orden humana. Es por ello que analizar la cultura organizacional de las expresiones públicas implica poseer una mirada en el cambio de las instituciones, cuyo desarrollo esté contenido en sus dimensiones estratégicas.

Son diversas las situaciones que se presentan para el análisis de la cultura en una organización en particular. Esto en el entendido que el estudio trate de identificar la identidad de los individuos en la empresa y, a la vez, determinar los alcances y beneficios que pueda tener para el cambio organizacional. En la medida en que el estudio de la cultura se amplíe se podrán establecer mejores beneficios para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones por parte de los empresarios, administradores, académicos, consultores de empresas, quienes deberán en forma urgente comprender lo que significa cultura en el contexto organizacional.

Para Allaire et Firsirotu, (1984, p.4) “Si es cierto que la particularidad de un individuo se refleja en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular” mientras que para Sainsaulieu (1990) si se habla de cultura organizacional es porque existe la permanente necesidad de producir sentidos y significaciones para actuar. En ese sentido, la cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten con otros en el trabajo, los que determinan el grado de adaptación laboral, representando un aprendizaje continuo donde la cultura organizacional se enriquece con

los aportes de los individuos y se perpetua a través de ellos, a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos.

La cultura organizacional consiste en que los individuos, los grupos y los departamentos de una organización, desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, los que rigen en última instancia el comportamiento organizacional y se pueden considerar como productos de algunos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan con frecuencia en la organización, los que las personas o individuos les asignan significados específicos. Según (Morgan, 1989), la cultura no es un estado sino que evoluciona constantemente, es un proceso de aprendizaje continuo de la organización y evoluciona al enfrentarse a problemas clásicos y/o novedosos, tanto de adaptación del entorno como de integración interna.

La idea de compartir qué se perfila detrás de la cultura supone qué va a resolver las diferencias entre dirigentes y dirigidos, entre aspectos formales y simbólicos. Además puede conllevar a generar una dinámica organizacional que puede afectar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. Cuando a pesar de todo se presentan conflictos, se negocia una solución, se pone en marcha un cambio lento de cultura que apunta a una mejor adaptación de la cultura a los objetivos de la organización. La cultura es una variable, un instrumento al servicio de los administradores para conducir la empresa hacia el éxito (Zapata y Rodríguez, 2008, p.239).

2.1 Marco conceptual

Desde todas las miradas que se encuentran relacionadas con el tema aquí propuesto, se evidenció una nutrida relación de autores cuyo interés guarda relación con la cultura de las organizaciones. Se observó una variedad de planteamientos en el cual inciden constantemente los símbolos, significados, ideologías, normas, valores, creencias, mitos, ritos, etc. De acuerdo con ello, fue importante para encaminar la propuesta de investigación, abordar los referentes teóricos necesarios.

En ese mismo orden de ideas, referente a lo planteado y en un primer concepto se dimensiona *“como un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que eran aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir a las personas en una colectividad particular y distintiva”* ROCHER, G. (1968)

A la vez se encontró a Ouchi (1981), *quien expresa que la cultura organizacional es un conjunto de símbolos, ceremoniales y mitos que comunican los valores y creencias subyacentes de una organización y de sus empleados*, dejando ver que en el entramado de las organizaciones existen representaciones de orden humano y que estas se enmarcan en forma colectiva, dando consigo una conjugación de elementos individuales que se tornan grupales.

En tanto, Peters y Waterman (1982, 77 – 104), haciendo una recopilación de autores sobre el concepto de cultura organizacional, expresan que para Selznick “las organizaciones llegan a convertirse en instituciones cuando adquieren ciertos valores (...) esta disquisición produce una identidad distinta”. Citan a petigrew al relacionar que *“el líder no solamente crea los aspectos racionales tangibles de la organización, sino que es el creador de símbolos, ideologías, lenguajes, ritos y mitos”*. Sobre el impacto de la cultura en la organización, anotan los autores:

“si las compañías no tienen una fuerte noción de ellas mismas, como se podría reflejar en sus valores, historias, mitos y leyendas, entonces la seguridad de las personas solo puede venir del lugar que ellas ocupan dentro de la carta organizacional” Peters y Waterman (1982, p 77 – 104).

Siguiendo con la idea principal según Ansof, *denominó cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de ese grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico*. Un nuevo elemento que aporta este autor, está

marcado hacia el pensar el futuro tanto de la cultura, como de la racionalidad organizacional de la empresa.

Según Edgar Schein(1970 – 1982, p.18) uno de los principales autores de lo organizacional, el concepto de cultura organizacional...*”se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como son el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con terceros”*. Según este autor, los sentidos más usuales para mirar la cultura son desde tres niveles distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones que incluye las relaciones entre el hombre y la naturaleza; valores e ideología, indican los ideales y los objetivos de un grupo cultural; y creencias fundamentales como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Schein (1970 – 1982)

No obstante, Alabart y Portuondo (2001), formulan la definición siguiente: *“la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización”*. El elemento que varía en esta definición se encuentra en el hacer de la cultura una parte de la organización en pro de obtener resultados, que posicionen la organización, referente a los propósitos diseñados, tanto por el nivel estratégico, que en tal sentido tiene dinámicas y está expuesto a la modificación, como en las percepciones y las interacciones que tienen los miembros de la organización.

Sin embargo, existen diferencias en la forma de concebir la cultura como algo general y específico. Es por eso que Van Maanen y Barley (1985, p 31-53) han enfocado a las subculturas y su formación al interior de las organizaciones, definiéndolas de la siguiente manera: [...] *una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un*

grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo.

Además, Tushman (1977, p, 206 – 216), aunque no se refiere específicamente a la cultura organizacional, describe perfectamente la posición que sostiene este trabajo al respecto y apoya los planteamientos de los autores mencionados anteriormente, cuando apunta lo siguiente: *Para entender el comportamiento organizacional, las unidades de análisis deben ser las sub-unidades básicas que componen la organización. Desde el enfoque de sistemas, como marco referencial, el comportamiento organizacional puede ser visto como el resultado de la interacción de las sub-unidades al interior de una organización.* Vemos un ejemplo de concepciones, que aunque tienden al objeto de estudio en su misma naturaleza, la manera como se aborda difiere entre la generalidad, es decir, la cultura organizacional y empresarial como elemento expreso e inherente a la organización, pero además la cultura como la suma de varias subculturas o unidades de análisis que desarrollan la cultura de la organización.

Morgan (1986), se refiere a la cultura organizacional diciendo que...”cuando hablamos de cultura, típicamente nos referimos a un modelo de desarrollo basado en la manera en que un sistema social conforma su conocimiento, ideología, sus valores, sus leyes y rituales diarios (...) al hablar acerca de la cultura, se está hablando acerca de un proceso de construcción de realidades, el que permite a las personas ver y entender en forma particular ciertos eventos, acciones, objetos, conversaciones de diferentes maneras (...) la visión de la cultura nos permite ver que las organizaciones son, en esencia, realidades socialmente construidas que descansan tanto en las cabezas y mentes de sus miembros como el conjunto concreto de reglas y relaciones (...) las frases, el tipo de lenguaje, los símbolos, las historias, las leyendas, las ceremonias, los ritos y los modelos de comportamiento tribal que decoran la vida organizacional, dan idea acerca de la existencia de un más profundo sistema de significados”.

En ese mismo orden de ideas se plantea la cultura organizacional como un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten

con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos(Morgan, g & Smircich, 1986, p 112 – 113).

Ahora bien, es necesario establecer cuáles pueden ser los contrastes culturales entre una y otra naturaleza de la cultura, es decir, tratar de evidenciar lo referente a la cultura presentada en las organizaciones públicas y privadas.

La cultura de la administración pública se ha basado durante largo tiempo en el concepto de control y verificación. Esto ha supuesto un sometimiento de las acciones administrativas al conjunto de reglas formales, centradas básicamente en el respeto escrupuloso al procedimiento jurídico administrativo que regulan tales acciones. Este tipo de cultura tenía sentido en el contexto tradicional donde las actividades eran casi exclusivamente regulativas; sin embargo, en el momento actual carece de valor, incluso interfiere en el desarrollo de los servicios públicos que el estado presta al ciudadano (Rodríguez, 2002, p15).

No obstante, aunque en términos generales pueda representar un avance con respecto a la cultura tradicional, desde el punto de vista que la ha inspirado, tiene algunos peligros: en primer lugar, sumir de modo acrítico el mito racional con la única finalidad de minimizar y optimizar recursos, pues no siempre han funcionado los complejos mecánicos organizativos que exige ese ideal de racionalización, bien por falta de un adecuado diseño, bien por la oposición de intereses legítimos, bien por la falta de control, o por no disponer de las técnicas de análisis necesarias que este enfoque exige. En segundo lugar, la cultura en que se inspira tiende a establecer estándares rígidos que no facilitan su aplicación; es decir, pasamos del mito de control jurídico-administrativo, al mito del estándar basado en el ideal racional (Rodríguez, 2002, p15).

2.2 Cambio organizacional

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando el concepto de empresa adquiere mayor complejidad; así, de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos se ve en los 70 que la empresa también es una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales (thevenet, 1986). Conforme se avanzó en esta línea, se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir una cultura única y particular (thevenet, 1986).

De otro lado, el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación japonesa, que desde las cenizas de la segunda Guerra Mundial, construyó un poderoso imperio industrial, que a finales de los 70 y principios de los 80 irrumpió con gran fortaleza y dominio en los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo; lo que se explica, según los teóricos de las organizaciones, por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional (Morgan, 1989).

“El mundo en que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual operan las organizaciones no tienen precedentes. Aún cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer mundo y el tercer mundo están redefiniendo otra vez el mercado, los medios de producción y la ubicación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos” (Beckhardt Richard y Pritchard Wendy. 1993, p. 1)

Esta idea resume las opiniones de muchos pensadores, científicos o profesionistas respecto al futuro, sobre todo en el aspecto económico, y la necesidad de instrumentar cambios en las estructuras se patentiza con mucha urgencia en los escritos sobre economía, debido al nuevo esquema globalizador que se pretende implantar en todo el orbe. Aún cuando ya se ha hablado sobre las desigualdades entre los países que no posibilitan la incursión inmediata de algunas economías en este nuevo panorama, es necesario que se tome conciencia de que el mundo cada vez está más presionado por los avances que en materia tecnológica se presentan, y que debe existir un esfuerzo, especialmente de quienes manejan los medios de producción para incorporar el mercado local al mercado internacional, ya que “todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes. La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo” (Siliceo, González y Casares. 1999, p. 4)

Esta nueva cultura requiere de un movimiento que lleve a la configuración de los soportes del nuevo modelo, movimiento que se antoja rápido en virtud de lo acelerado de los cambios en el entorno. Los tratados de libre comercio entre los diferentes países que no poseen la misma sanidad en la economía obviamente traerán desventajas para aquellas débiles que no podrán competir como iguales con las fuertes y las consecuencias desastrosas para los países del tercer mundo. A pesar de todo, parece existir un intento por mejorar la calidad de los productos y servicios por parte de las empresas, para poder llegar a ser de clase mundial.

El proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las empresas, para sacarlas del letargo que puede estar llevándolas a la catástrofe financiera y a la extinción. Quienes han escrito a este tenor comúnmente mencionan el modelo descrito por Kurt Lewin, donde se describen las etapas por las que va pasando la organización

que decide iniciar el proceso de cambio planeado. A) El descongelamiento, B) El cambio o movimiento, C) El re congelamiento.

“Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferente tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña” (Collerete y Delisle.1994, p. 17)

Esto sería lo ideal, pero no es una idea factible, ya que la naturaleza de cada entidad requiere de acciones específicas que influyan en ella. Los agentes de cambio pueden ser tanto externos como internos, pueden ser administradores, psicólogos o un equipo interdisciplinario que se encargue del proceso.

Los agentes internos tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa. Los agentes externos son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. La ventaja en su contratación es su perspectiva objetiva y fresca de los problemas, el uso de una metodología especial y habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen; tienen como limite su escaso o inadecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal. Están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso, lo que no sucede con los agentes internos que cuidan más de herir susceptibilidades.

Lo que los especialistas recomiendan es una combinación de ambos, uno para que identifique desde una óptica externa las situaciones o elementos perjudiciales a la organización y el otro para que ejecute y supervise el mantenimiento del nuevo modelo.

De hecho en la organización cuando se instrumenta un cambio planeado todos sus elementos son susceptibles a él, sin embargo, existen puntos focales a los que pueden dirigirse particularmente las estrategias; Stephen Robbins plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio: estructura, tecnología, ambiente físico y personas (Robbins Stephen. 1996, p. 720)

2.2.1 Estructura: Robbins define a la estructura de una organización como “la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad. El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también puede haber cambios de menor proporción, en el sistema de incentivos por ejemplo de puestos, o en los procesos de producción, en las políticas y procedimientos, en fin, aún cuando el cambio no sea total, sino parcial, habrán de hacerse por lo general modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

2.2.2 Tecnología: La tecnología ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio; la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más cerrada entre los productores quienes demandan el uso de dicha tecnología; por otro lado, en otros sectores de la economía la computarización de las actividades administrativas ha provocado una urgencia por la adquisición de equipos de cómputo para optimizar las técnicas de recopilación y procesamiento de sus datos en su administración. La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la

asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho es que, no siendo lo más importante, se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, la que muchas veces resulta ser la más cara.

2.2.3 Cambio del ambiente físico: (Goldhaber Gerald M. 1989, p.70). Habla del ambiente físico como un factor de trascendencia para el desempeño dentro de las organizaciones; aunque no todos los consultores estarían de acuerdo con esta idea, lo que sí es evidente es que de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o precarias condiciones físicas influya en el ánimo de los que ahí se encuentran mientras que una cabal distribución de los objetos, aunados a la higiene y comodidad hará más placentera la estancia en el trabajo. Las organizaciones al modificar esta categoría piensan más en la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico que en la satisfacción del empleado, pero si se logran ambas cosas con el cambio, la respuesta será mejor.

2.2.4 Cambio en las personas. Dicen (Bell y Burnham 1995 p. 53) que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología, y algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Hoy en día se requiere de trabajadores que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con el objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos” (Scott Cynthia y Jaffe Dennis.1993, p. 5)

(Beckhardt y Pritchard, p. 40) identifican otra clase de aspectos sensibles al cambio, que los líderes tienen la responsabilidad de identificar, tales son: los papeles y relaciones, es decir el rol que tiene que desempeñar cada miembro de la organización; las políticas y prácticas de recursos humanos (contratación, capacitación, ascensos), los sistemas de información así como la administración y los controles financieros para que sean adecuados a las nuevas circunstancias posibles. En un proceso de cambio los agentes externos conjuntamente a los elementos internos, tienen la tarea de conseguir la anulación de hábitos anacrónicos y negativos con la consecuente suplantación de nuevas maneras de desempeñarse.

2.3 El modelo de análisis de la cultura organizacional

2.3.1 Esquemas integradores propuestos por Renee Bedard

Dentro de los significativos aportes realizados por Renée Bédard se destaca dentro del trabajo denominado *Los fundamentos filosóficos del Management*, el descubrimiento de la existencia de dos dimensiones que determinan en gran medida las prácticas de los dirigentes. Estas dimensiones según Bédard (1995), citada en Zapata *et al* (2008; 409), “*es la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores*”.

Para lo anterior, se hace imperioso realizar un análisis más allá de la ciencia, es necesario abordar la filosofía, en particular, la praxeología, la epistemología y la axiología. Al respecto, afirma Bédard que los une la rama más clásica de la filosofía, aquella que se interroga sobre la naturaleza del ser y de la identidad, es decir, la ontología (Bédard; 1995, citado en Zapata *et al*, 2008).

Como resultado, propone tres esquemas integradores:

1. El estudio y análisis de cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que originan el denominado “rombo” integrados en un solo esquema. El análisis se adelanta desde las propias prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores que los orientan en sus relaciones.

2. La trilogía administrativa es un modelo de explicación basado en la “ideología de las tres funciones”, de George Dumézil. La ideología trifuncional simboliza tres dominios jerarquizados, coordinados y complementarios, de los que depende la armonía de todo conjunto humano organizado y del mismo ser humano (Bédard; 1995, citado en Zapata *et al*; 2008: 409).

Cada nivel de la trilogía administrativa tiene su identidad, su lógica, sus atribuciones, sus cualidades y sus defectos, es decir, una ontología, una epistemología, una axiología y una praxeología particulares. Esta representación se encuentra en muchas partes y soporta una concepción del mundo y de la vida, a menudo implícita, que estructura nuestras teorías, valores y prácticas (Zapata *et al*; 2008: 409).

3. Los cuatro modos de ser: mítico, sistemático y pragmático. Los modos de ser se presentan según cada una de las dimensiones filosóficas planteadas en el rombo propuesto por Bédard (1995). Aunado a esto, Chanlat (1997), plantea un cuarto modo de ser, “el modo de ser relacional”.

2.3.1.1 Modo de Ser Mítico: Para Bédard (1995), este designa una forma de pensar totalmente distinta al pensamiento racional. Algunos elementos integradores de este modo de ser son la unidad, entendida como un todo orgánico en el que las partes están unidas por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte en el todo. El modo de ser mítico privilegia valores comunitarios como el espíritu de grupo, la noción de familia o de clan, el compartir, la solidaridad, la fidelidad, la filiación, el respeto de los valores tradicionales (Zapata *et al*; 2008: 434).

2.3.1.2 Modo de Ser Sistemático: Es el modo de ser más fácil de identificar, puesto que es muy frecuente, conocido y documentado. Para Bédard (1995), el modo de ser sistemático se relaciona mucho con el tipo Weberiano legal-racional. Se caracteriza por la tendencia al orden, la jerarquía, la clasificación, la preocupación por la perfección y la

búsqueda de arquitecturas impecables. Además de proceder a partir de principios absolutos, de ideales de perfección, por apreciar los planes y las estructuras, la inteligencia formal y el espíritu de geometría (Zapata *et al*; 2008).

2.3.1.3 Modo de Ser Pragmático: Para Bédard (1995), citada en Zapata *et al* (2008), este modo de ser presenta una orientación utilitarista. Por ello se entiende con una actitud que da prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo. Además de lo anterior lo caracterizan el sentido de lo concreto, de las preocupaciones utilitarias, el espíritu innovador y la inteligencia práctica. En las organizaciones actuales el modo de gestión y de funcionamiento por proyectos representa bien este modo de ser, que se adapta sin mayores dificultades a las organizaciones y departamentos cuya razón de ser está centrada en la resolución de problemas concretos (Zapata *et al*; 2008: 435).

2.3.1.4 Modo de Ser relacional: Según Zapata (2002), éste Modo de Ser se hace cada vez más necesario, en la medida que el individuo concreto reivindica un status de sujeto pleno y que se emancipa de los grupos a los cuales pertenece. Llegar a entenderse sobre un sentido compartido sólo es posible si todas las partes en presencia hacen el esfuerzo de comprender el contexto de sus interlocutores y de aquellos con los que se presentan dificultades para entrar en relación. Los mediadores, los negociadores, los conciliadores de conflictos, los dirigentes que se perciben como animadores, encarnan la manera de ser relacional; son personas capaces de aceptar vivir en un mundo donde la verdad es relativa. Para tener éxito en este Modo de Ser se requiere tener un franco espíritu de finura y delicadeza en las relaciones interpersonales (Zapata, 2002; 412).

Revisando lo referido a cultura organizacional se evidencia que hace parte de visiones generales que están orientadas hacia los valores, símbolos y sentimientos; pero además la cultura está conformada por varias culturas de orden individual y grupal, arrojando así, una reflexión en torno a que la cultura organizacional no se mide expresamente por las visiones colectivas y absolutas, sino, a partir del complemento de casos precisos de culturas individuales.

Para el análisis de la cultura organizacional en la empresa propuesta se empleo el modelo expresado por el doctor Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez, profesores de la Universidad del Valle, específicamente de la facultad de Ciencias de la Administración.

2.3.2 El modelo de análisis.

En esta parte, como se ha expresado a lo largo del documento, se tuvo como elementos esenciales para el estudio, el modelo propuesto por Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez:

Tabla N° 1 variables de Análisis

Categoría	Variable
Historia	Fundadores
	Evolución de estrategias
Contexto	Características
	Cultura externa
Comunicación	El habla
	La lengua
	El lenguaje
	El signo
Proyecto de Empresa	Principios corporativos
	Valores corporativos
	Misión
	Visión
Producción de bienes materiales	Oficio o actividad de la empresa
Producción de bienes sociales	Simbología
	Representaciones

	Creencias Mitos Religión Magia Ideologías
Relaciones Interpersonales y de Poder	Individual/colectivo Distancia jerárquica Masculino/femenino Evasión de la incertidumbre Conflictos de interés general
Liderazgo	Estilo de dirección Estilo de liderazgo Contexto de la situación
Subculturas	Pública o privada Profesión y formación Étnicas y de raza Ideologías políticas Actividad económica
Identidad	Identidad global

Fuente: construcción del autor a partir de la información suministrada por el profesor Álvaro Zapata Domínguez

**CAPITULO III. LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA:
CASO, CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL ALTO
MAGDALENA C.A.M**

El presente estudio tuvo como propósito exponer las diferentes manifestaciones de la cultura organizacional como aspecto de las organizaciones para promover el desarrollo estratégico de la “CAM”. A partir de allí, se empleo el modelo de análisis propuesto por el doctor Álvaro Zapata Domínguez

3.1 HISTORIA

3.1.1 El nacimiento de una organización desde la norma y la institución

La C.A.M., nace como respuesta a los preceptos Constitucionales de la Carta de 1991, en la que se hace manifiesto el nuevo concepto de crecimiento económico dentro de los lineamientos del desarrollo humano sostenible, constituyéndose como un derecho colectivo el de los individuos a gozar de un ambiente sano, que debe ser garantizado por el Estado².

Fue así como mediante la Ley 99 del 22 de diciembre de 1993, que crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA); y se creó entre otras, la C.A.M., dotándola de la potestad de ser la máxima autoridad ambiental en la región, con la intención de superar el esquema centralizado y sectorial que había predominado históricamente en la gestión ambiental. Esta entidad es definida por la misma ley como ente corporativo de carácter público, integrada por los municipios, departamentos y demás entidades territoriales que conforman una unidad geográfica, hidrográfica o geopolítica; dotada de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica. Como máxima autoridad ambiental en su jurisdicción debe ejecutar la Política Nacional Ambiental trazada por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, administrar los recursos naturales renovables y del medio ambiente y promover el desarrollo sostenible en la región.

² Después de la constitución de 1991 se emprenden una serie de medidas en el campo ambiental que propician el nacimiento de instituciones que propendan por el desarrollo y a la vez ejerzan funciones de autoridad ambiental en las diferentes regiones del país.

La C.A.M, con jurisdicción en el Departamento del Huila, inició labores en marzo de 1995, donde su primer director tuvo un paso efímero por la Institución, siendo este Jorge William Cárdenas, un funcionario de la Gobernación del Huila en aquel entonces, quien desempeñó su papel como director encargado (Testimonio secretario Gral.). La asunción de funciones como autoridad ambiental fue realizada de manera gradual a medida que el INDERENA Seccional Huila en liquidación, iba entregando sus archivos y procesos en trámite, dentro del plazo señalado por la misma Ley 99, es decir hasta el 22 de diciembre de 1995³.

3.1.2 Entre directores y proyectos

Las organizaciones como entes sociales se caracterizan por evidenciar comportamientos y desarrollos conforme a las visiones de los actores y sujetos que ellas las conforman. Para el caso de la C.A.M sus primeros quince años han tenido estas apreciaciones; en tanto que desde su dirección se provocan diferentes apuestas que le permiten hoy tener una estabilidad y reconocimiento.

De acuerdo a lo expresado, fue en los primeros meses del año 1995 que toma posesión Jorge William Cárdenas, funcionario de la Gobernación del Huila como director encargado, dirección en la que no se plasman ejes que aún se consideren en ese entonces, como líneas estratégicas para la Corporación; fue una dirección para el tránsito de los por menores jurídicos y legales para que en adelante la CAM apropiara una institucionalidad acorde con el ordenamiento normativo (Testimonio Subdirector de Gestión Ambiental).

Seguidamente asume la dirección el Administrador de Empresas Rigoberto Ciceri Arrigí, quien orientó los destinos de la entidad en los meses posteriores a la creación de la Corporación (Testimonio Subdirector de Gestión Ambiental). Tuvo la oportunidad de darle el carácter organizativo y administrativo a la entidad a

³Lo anterior responde a las visiones institucionales que posee la Corporación referente a su nacimiento, soportado desde el ámbito legal, donde fue promovida esencialmente desde el funcionamiento del estado y las instituciones que desarrollaban actividades inherentes al medio ambiente en el país.

través de la conformación de su primera planta de personal; la adquisición de elementos de oficina e inicio del concurso público para proveer los primeros cargos de carrera administrativa⁴.

Sería el Ingeniero Civil Eduardo Patarroyo Córdoba quien permaneciera al frente de la entidad desde julio de 1995 hasta julio del 2002, a quien le correspondió poner en firme el funcionamiento de la Corporación. Inició con el proceso de tratamiento de aguas residuales, trabajó el tema de residuos sólidos en las áreas regionales, orientó y dirigió lo referente a la contratación de planes de ordenamiento territorial y promovió el proyecto del parque isla (Testimonio Subdirector de Gestión Ambiental). Además, gestionó la adquisición de la sede propia de la Corporación en la antes denominada Granja Yumai de la Gobernación del Huila. Este periodo fue, la etapa que le permitió a la CAM un despegue en la búsqueda de las líneas que estuvieran en función de sus propósitos. Es allí donde el ingeniero Patarroyo tuvo la oportunidad de concebir e impulsar buena parte de las iniciativas que ahora son una realidad.

Finalmente, el tercero en tomar posesión de la dirección de la entidad ambiental es el Ingeniero Agrícola Rey Ariel Borbón Ardila, quien desde el 30 de julio de 2002 asumió la responsabilidad de continuar direccionando a la autoridad ambiental, logrando el 29 de Diciembre del año 2006, por decisión unánime del Consejo Directivo, máximo órgano administrativo de la CAM, su continuidad dentro de la Corporación⁵. A partir de allí, los diferentes proyectos han estado bajo su dirección y control, lo que le ha permitido a la Corporación alcanzar un alto nivel de reconocimiento, no sólo en el ámbito regional, sino también en el nacional⁶. En él se reconocen los diferentes proyectos como el diseño integral de áreas protegidas, mercados verdes, ordenación de cuencas, el proyecto que se

⁴ Una mirada histórica a 14 años de gestión ambiental. Documento oficial que hace parte de la historia de la Corporación Autónoma del Alto Magdalena. Pág. 3

⁵ Una mirada histórica a 14 años...óp. cit. Pág. 3

⁶ En el año 2006 dentro del ranking de Corporaciones Regionales, la Cam ocupó el primer puesto dado su buen funcionamiento y desempeño en la administración de los recursos naturales y la aplicación de la política nacional ambiental.

coordina en la cuenca de las ceibas con el comité interinstitucional; CAM, Municipio de Neiva, Empresas públicas de Neiva, Gobernación. (Testimonio Subdirector de Gestión Ambiental). En ese mismo sentido es importante mencionar que, junto con los anteriores proyectos, actualmente se están ejecutando planes como el corredor Biológico, la estructuración de una estrategia financiera para su ejecución y la certificación de la entidad bajo las normas de calidad ISO: 9001:2000 Y NTC: GP: 1000:2004⁷.

Conforme lo anterior se relaciona la percepción del nacimiento y la esencia que tiene la Corporación, de acuerdo a los miembros que conforman este ente social; es decir, en un primer momento, el reconocimiento y el desarrollo que ha tenido la institución, es transmitida a partir de los argumentos y la necesidad que se requería en su conformación. Con ello, queriendo expresar que su historia, según los directivos consultados, es una organización que nace por la voluntad del Estado y relacionada con las normas y leyes que la definieron, dejando ver que no existió desde los actores sociales externos una evidencia para llegar a pronunciar que sus orígenes poseen matices o características externas a las instituciones de orden oficial.

Si bien en las apreciaciones de directivos se posee la visión anterior, existe dentro del imaginario de otros miembros de la Corporación, solamente el entender que la CAM, es una institución pública que propende por la conservación del medio ambiente; en ese mismo sentido existe una información muy rápida que proporciona algunos momentos claves, en términos cronológicos, de relato histórico, los que identifican fases significativas en la dinámica de los años de vida de la Corporación. En palabras textuales de directivos y de miembros que tienen funciones operativas se expresa lo siguiente:

“la Corporación nace bajo un marco constitucional desde el año 1991, donde se da una claridad y una visión hacia el carácter de proteger y garantizar la conservación

⁷Una mirada histórica a 14 años...óp. cit. Pág. 3

de los recursos naturales y a partir de allí, en el año 1999, se genera otra legislación que reglamenta la ley 99 y es precisamente allí donde nace la Corporación Autónoma Regional del alto Magdalena. Operativamente con actividades específicas la CAM arrancó en el año 95 en todo el Departamento del Huila”. (Testimonio Secretario General.)

“cuando yo ingrese hace 9 años a la CAM, solo conocía que era una empresa dedicada a proteger el medio ambiente, la fauna, y que le debía servir a la comunidad de los huilenses” (Testimonio Director Territorial Norte)

En el desarrollo y dinámica que ha tenido la Corporación, a pesar que existen intentos importantes en plasmarlo, aun no se reconoce un documento que de presencia de su recorrido en estos 15 años. Sus miembros solo se remiten a saber que nace en un determinado año, en el que fue promulgada la ley y la reglamentación del caso; pero es nulo el conocimiento de los momentos que la Corporación ha vivido. Esto en dirección y sentido de ubicar como actividad futura, una reflexión a manera de relato histórico, evidenciando los alcances sociales, los desarrollos en términos organizativos, los cambios sufridos desde su estructura, funcionamiento y el papel que la organización ha jugado como promotora y autoridad ambiental en el Departamento del Huila.

3.2 PROYECTO DE EMPRESA

3.2.1 Misión

La misión de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena ha experimentado diferentes cambios los que se han desarrollado con base en los alcances que la institución ha materializado. Desde el año 1995 la Corporación dio inicio a los siguientes propósitos:

“Liderar en el Departamento del Huila una relación Sociedad – Naturaleza que garantice a las presentes y futuras generaciones la base de recursos naturales necesaria para sustentar el desarrollo regional y contribuir a la supervivencia del

planeta. En esa perspectiva deberá administrar eficientemente el medio ambiente y los recursos naturales renovables y ejecutar la política nacional ambiental.⁸

Estos eran los postulados que se fijaban desde la alta dirección junto con los miembros que en relación con lo establecido en la normatividad expresaron la filosofía institucional de la Corporación. Sin embargo, de acuerdo a su mismo desarrollo organizativo y aun más riguroso, lo estipulado desde la reglamentación de las Corporaciones a nivel nacional en los años siguientes sufre modificaciones a partir de la política nacional ambiental, lo que genera el cambio misional expresado de la siguiente forma:

*“Nuestra misión es Liderar en el Departamento del Huila una relación Sociedad – Naturaleza que garantice a las presentes y futuras generaciones la base de recursos naturales necesaria para sustentar el desarrollo regional y contribuir a la supervivencia del planeta. Con este propósito ejecutamos la política ambiental bajo **criterios de sostenibilidad, equidad y participación ciudadana** con el fin de administrar eficientemente el medio ambiente y los recursos naturales renovables⁹”.*

Estos cambios se generaron en el sentido de darle un enfoque al desarrollo de los ejes misionales bajo principios de *sostenibilidad ambiental, equidad y participación ciudadana*. Son elementos nuevos en los cambios que sufrió la teleología de la CAM. “Cuando se implementó el SGC bajo la Norma ISO 9001:2000 en la Corporación (Enero de 2006) se revisó la Misión y Visión vigentes a esa fecha pero (...) no se considero necesario ajustarlas. Se definió la política y objetivos de calidad para la CAM”¹⁰, sin embargo, de acuerdo al Decreto 4110 de 2004 que reglamentó la ley 872 de 2003, era necesario ajustarla, dándose comienzo al proceso de implementación de la Norma NTCGP 1000:2004, documentos que

⁸ Tomado del documento oficial de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, “Misión y Visión institucional”.

⁹ Sistema de Gestión de la Calidad SGC. Documento oficial de la CAM. Pág. 3

¹⁰ Documento oficial. Ajuste de la teleología institucional de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena

sirvieron de base para tomar la decisión de revisar la visión, la que no tenía plazo para evaluarla, dando como resultado su ajuste el 9 de agosto de 2007¹¹.

En la versión inicial de la visión de la Corporación se expresaba: *“La CAM será una institución moderna con una gran calidad técnica y operativa que se apoyará para su eficiente gestión en la investigación, en una información adecuada y oportuna y en una organización con la versatilidad suficiente para asimilar el marco político institucional de la región. Su tarea será siempre planeada, su estructura flexible y sus instrumentos y condiciones generales de trabajo óptimos. Su acción reposará en los principios de democracia, participación y descentralización”*¹².

Posteriormente y con un pensamiento más de largo plazo de la institución la Visión y la Misión sufrieron modificaciones, quedando su visión de la siguiente forma: *“La CAM en el 2020 será líder en Colombia en el manejo integral de los recursos naturales de la cuenca alta del Río Magdalena y Macizo Colombiano, logrando el compromiso de la comunidad reflejado en la sostenibilidad”*¹³. Al compararlas se deduce que ésta fue modificada de una manera más concreta. En ella se refleja una medida de tiempo que de manera oportuna le permita a la alta dirección, y a sus diferentes divisiones, realizar una evaluación de los objetivos que ésta alcance; se denota un aspecto geográfico, referido al macizo colombiano, se propende por el manejo integral de los recursos naturales y, además, se adopta el concepto de sostenibilidad ambiental.

En todo el proceso de redefinición de la misión y la visión de la Corporación hay aspectos relevantes que se encuentran ligados a la implementación del sistema de gestión de la calidad, donde la alta dirección procura asegurar que la política de calidad es: a) adecuada al objeto para el cual fue creada la entidad; b) coherente con el plan de desarrollo, los planes sectoriales y de desarrollo administrativo, el

¹¹ Documento oficial. Ajuste de la teleología institucional de la Corporación Autónoma Regional del alto Magdalena. Pág. 2

¹² Sistema de Gestión de la Calidad SGC. Documento oficial de la CAM. Pág. 3

¹³ Ibid. pág. 3

Sistema de Control Interno, los planes estratégicos establecidos. c) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos de sus clientes, de mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y, dentro del marco de su función, de contribuir al logro de los fines esenciales del Estado definidos constitucionalmente¹⁴.

La misión actual de la CAM abarca aspectos claves de la relación con la sociedad: busca darle un papel principal al medio ambiente, soportado en un clima de interacción con la comunidad y de propiciar el desarrollo integro de sus miembros y del entorno, esperando lograr, a través de ellos, una proyección como organización hacia la comunidad y la región.

La misión de la CAM siempre ha tenido un enfoque hacia el ser humano, dada la relación hombre y naturaleza. En ella se muestra también el desarrollo de políticas y valores en aras de cumplir con los propósitos establecidos.

El nivel de aceptación y difusión hacia los miembros es muy importante, a pesar de no generarse una actitud de recital cuando se pregunta por ella, es decir, si se orienta una evaluación sobre quien sabe la misión de la Corporación, se estaría ante un gran problema; pero el nivel de conocimiento sobre su contenido es muy considerable, queriendo decir ello, que los miembros de la organización poseen y tienen claridad sobre los ejes misionales.

En algunos apartes de las entrevistas se puede ver la importancia de la interiorización y el manejo en relación con lo establecido en el trabajo. *“tenemos la misión, visión claramente definidas en el marco del Sistema de Gestión de Calidad. La Misión y Visión tiene un elemento claro que es la aplicación de la política nacional ambiental y la administración eficiente de los recursos naturales (...) dentro de ese esquema la oficina que está bajo mi cargo, maneja todo el*

¹⁴ Estos elementos se definen en proporción a las respuestas enunciadas en las entrevistas No 3, 7, 8, y 9 realizadas al cuerpo directivo de la CAM; complementadas con apartes del Sistema de Gestión de la Calidad, pág. 4, implementado en la Corporación.

aspecto misional” (Testimonio Subdirector de Regulación y Calidad). Es claro que desde la dirección se debe implementar en todo momento y referente a toda actividad la esencia de la filosofía de la Corporación, desde cualquier división o naturaleza administrativa.

También se observan mecanismos de difusión para su conocimiento y aplicación, dada las circunstancias del caso. Cuando un nuevo miembro llega a la CAM se recurre al sistema de Gestión de Calidad, es decir, la difusión de la filosofía institucional de la Corporación se define de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad. El nuevo funcionario recibe una inducción en la oficina de personal referente a los propósitos, políticas, objetivos y después, en la oficina a la que se vincula, se le dan a conocer especialmente las funciones que le competen. Es indudable que la Corporación tiene un interés y propósito de generar la política de calidad total para la institución. *“Cuando yo ingresé percibí una Corporación muy organizada y el sistema de gestión de la calidad facilita que muchos documentos estén organizados y persona que llegue a la Corporación pueda tener eso impreso y lo pueda consultar. Cuando llegué me entregaron una agenda que contenía la información referente a la misión y demás propósitos de la Corporación”* (Testimonio Jefe Oficina de Planeación).

Además de la efectividad de los mecanismos de inducción es evidente que desde los diferentes cargos se promueve no solamente el cumplir con la misión y visión de la Corporación dentro de ella, sino, que es necesario interiorizarlo en el diario vivir como persona. *“Desde el ámbito personal definitivamente hay un criterio y es que la mejor forma de transmitir es actuar correctamente. Ahí se transmiten todos esos valores y principios (...) el ejemplo entra por casa”* (Testimonio Secretario General.)

3.2.2 visión

Respecto a la visión esta refleja una generalidad sobre la sostenibilidad ambiental. Además, reitera el compromiso con la comunidad y las acciones que se deben emprender con ella.

En la versión inicial de la visión de la Corporación esta expresaba:

“La CAM será una institución moderna con una gran calidad técnica y operativa que se apoyará para su eficiente gestión en la investigación, en una información adecuada y oportuna y en una organización con la versatilidad suficiente para asimilar el marco político institucional de la región. Su tarea será siempre planeada, su estructura flexible y sus instrumentos y condiciones generales de trabajo óptimos. Su acción reposará en los principios de democracia, participación y descentralización”¹⁵.

Posteriormente, con pensamiento de largo plazo institucional, la visión, fue objeto de modificaciones al igual que la misión, estableciéndose que: *“La CAM en el 2020 será líder en Colombia en el manejo integral de los recursos naturales de la cuenca alta del Río Magdalena y Macizo Colombiano, logrando el compromiso de la comunidad reflejado en la sostenibilidad ambiental”¹⁶.*

Fue modificada de una manera más concreta; en ella se refleja una medida de tiempo, que de manera oportuna le permita a la alta dirección y a sus diferentes divisiones elaborar una evaluación de las realizaciones que se alcancen; se denota un aspecto geográfico, referido al macizo colombiano en el manejo integral de los recursos naturales y, además, se adopta el concepto de sostenibilidad ambiental.

La visión es vigente y plantea una posible estrategia a seguir por parte de la organización, la cual es la especialización en tres ejes misionales específicos: el primero el manejo integral de los recursos, su compromiso con la comunidad y la sostenibilidad ambiental.

¹⁵Sistema de Gestión de la Calidad SGC. Documento oficial de la CAM. Pág. 3

¹⁶Ibíd. pág. 3

3.2.3 Políticas

Podría decirse que las políticas de la CAM se reflejan en los miembros de la organización, dado que se evidencia que dentro del sistema de calidad, implementado, existe una tendencia a los parámetros y a los procedimientos definidos; todos regulados bajo los procesos de acuerdo a las áreas comprometidas en cada uno de ellos. Una filosofía tendiente al mejoramiento continuo, pero que a la vez deja ver algunos momentos que son propios de la administración pública, referente a la carga laboral¹⁷.

En ese orden de ideas, son políticas que no se han generado desde la interacción de los individuos, es decir, desde la iniciativa, el aporte personal, el pensar algo por fuera de lo establecido, sino desde lo que dicta la norma y las orientaciones del Estado o las instituciones que regulan la actividad de la Corporación.

3.2.3.1 Política de calidad

El 21 de Septiembre de 2010¹⁸ el comité de calidad, buscando proporcionar mejores escenarios de acción y mejoramiento al interior de la Corporación, estableció la siguiente guía: *En la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena – CAM - **administramos eficientemente** los recursos naturales renovables y ejecutamos de manera **ágil y oportuna** la política ambiental en el Departamento del Huila, **con énfasis en la ordenación y manejo de áreas estratégicas para la producción de bienes y servicios ambientales**. Para ello desarrollamos un enfoque de gestión corporativa orientado a la satisfacción de los requisitos y necesidades de nuestros clientes, la optimización del talento humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos¹⁹.* Todo esto fue producto de las diferentes reuniones con parte del cuerpo de dirección de la Corporación, que integra el comité de calidad, donde se han diseñado y fijado guías que establecen parámetros para la acción. Se evidencia una preocupación por parte de la dirección en establecer procesos claros que orienten un mejor desarrollo del

¹⁷ Estas reflexiones se expondrán a mayor profundidad cuando se analice de manera específica la estructura y la relación con los miembros de la CAM

¹⁸ Sistema de Gestión de la Calidad SGC. Documento oficial de la CAM. Pág. 4

¹⁹ Ibíd.

trabajo. Son continuos los énfasis en diseñar cada día mejores procedimientos que estén acordes con lo expresado en los propósitos y la teleología de la Corporación.

3.2.3.2 Objetivos de calidad²⁰

De acuerdo a lo anterior se plasmaron a la vez los objetivos de calidad que están direccionados a:

1. **Fortalecer las competencias y garantizar el bienestar del** *talento humano para el cumplimiento de la misión institucional.*
2. **Incrementar la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes** *acordes con las necesidades de la región a partir de una eficiente ejecución de la Política Ambiental.*
3. **Mantener y mejorar** *en forma continua los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.*
4. **Fortalecer los convenios y alianzas estratégicas** *a nivel regional para garantizar la cultura de convivencia del huilense con su naturaleza*

3.3 PRODUCCION DE BIENES MATERIALES Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Tal como se expresó anteriormente, la C.A.M es una organización cuyo objeto social está en función de la protección y conservación del medio ambiente, mediante el ejercicio de la autoridad ambiental conforme a la aplicación de la política nacional ambiental. Por esta razón la organización desarrolla sus actividades dentro del marco de producir conocimiento e información y a la vez impartir autoridad en el ramo, en coherencia con la legislación ambiental.

3.3.1 Producción de conocimiento

La C.A.M posee un sistema integral de difusión de conocimiento, que permite la conexión con todas las áreas de la organización. Inicia principalmente desde el

²⁰ Al igual que las políticas de calidad los objetivos fueron diseñados a partir del consenso de la estructura directiva, junto con la retroalimentación de los funcionarios que inherente a sus actividades proporcionaron aportes a estas guías estratégicas.

individuo en comunicación con los demás. *“Cuando llega un nuevo miembro a la Corporación la manera más práctica de darle a conocer la filosofía institucional de la Corporación y el conocimiento allí inscrito, se realiza por el medio verbal, dado que es la manera más práctica”* (Testimonio Tesorero)

La inducción en la Corporación constituye un primer elemento para el recorrido que debe encaminar toda información y conocimiento que se genera al interior de la organización. *“Se le entrega la respectiva agenda, se realiza una presentación en power point de la ubicación de las áreas, los cargos y la jerarquía en relación con los subordinados. Generalmente esta labor se desarrolla a través de la jefe de personal, ya sea para contratistas o personal de planta, ella se toma unos minutos para explicarles el cargo en donde está ubicado, las funciones de este, las relaciones formales. Adicionalmente, el jefe inmediato tiene que hacer una inducción mas específica y de acuerdo a lo que se propone cada área, por ejemplo en gestión ambiental se da a conocer a manera de consulta el plan trienal de la entidad, el proceso de gestión por proyectos. Sin embargo hay charlas generales de inducción sobre todo en el tema de calidad, que guarda relación con la Corporación”.* (Testimonio Subdirector Gestión Ambiental, Secretario General, Director Territorial Norte)

Complementando esto, existe un manual de funciones en el que se encuentra lo que debe realizar cada miembro de la Corporación, que se halla publicado en la página web. *“La política de gestión humana es dar a conocer lo mas que se pueda a la persona que ingresa sobre la Corporación; los procesos, parte directiva, cómo está compuesta la estructura, proyectos y planes”* (Testimonio Jefe Oficina de Recursos Humanos)

En el desarrollo mismo de este sistema están definidos unos procesos de calidad y unos mecanismos de normalización y regulación. Allí se mantiene un permanente contacto con el sistema nacional de emisión de normas y demás reglas que se generen; a partir del cual se recoge la información, se hace un

análisis y se elaboran las respectivas publicaciones para difundir a todo el personal de la Corporación²¹.

Existen dos procesos generales de calidad que integran todo el sistema de planeación y gestión en la Corporación. Por un lado se percibe el *proceso de autoridad ambiental*; este comprende: atención a las contravenciones de la normatividad ambiental, licencias y permisos ambientales, facturación de tasas retributivas por uso de aguas, regulación y normalización ambiental. Un segundo proceso está adjunto a la *Gestión Ambiental*; se observa en primera medida el conocimiento y evaluación de la oferta ambiental y demanda ambiental y la gestión de proyectos²². Lo prioritario es estar al tanto en la actualización de la normatividad y gestión ambiental, dado que esa es la esencia de la CAM.

Figura No 1 Mapa de procesos de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad SGC. CAM

²¹Referente a las publicaciones que genera la CAM se describirán en apartes más seguidos

²²Sistema de Gestión de la Calidad SGC. CAM

Existe un plan estratégico de tecnología informática que se construyó alrededor de hace 5 años y a partir de este se ha tratado de darle difusión a toda la información de la CAM. En dicho plan se encuentra el sistema intranet que almacena una gran cantidad de información disponible las 24 horas para todos los funcionarios de la Corporación; se pueden identificar bases de datos, sistema de información geográficos; también el servicio de outbluk, que garantiza la comunicación permanente 24 horas entre los 59 funcionarios de la Corporación y tiene un control de todos los documentos que están ingresando a la misma entidad. El desarrollo de plataformas tecnológicas como lo es la página web, la implementación del sistema de gobierno en línea y el respectivo Sistema de Gestión de Calidad que está soportado en herramientas tecnológicas. Junto con ello y en la formalidad, se dinamizan las salas técnicas, por medio de las que se hace seguimiento a los compromisos, las actas conversacionales de los funcionarios de las direcciones territoriales con la dirección general y a nivel de la subdirección se hacen reuniones el primer martes de cada mes. También se realizan actas conversacionales con el asesor jurídico externo, donde se analiza todo tipo de acciones populares y problemáticas.

Existe por parte del grupo de la dirección gran apropiación y reconocimiento por haber acertado en la materialización de estas herramientas. En líneas textuales reconocen su cumplimiento: *“Puedo decir que no todas las instituciones públicas tienen la posibilidad de tener internet y un sistema de intranet para cada dependencia. Somos unos convencidos que esto nos acerca más al usuario, es un instrumento de divulgación de información; a nivel personal y creo que grupal, siempre empleamos este tipo de herramientas para facilitar las funciones de los miembros de cada dependencia. Por eso desde que llegamos a la Corporación pensamos que esto era muy importante”* (Testimonio Secretario General.)

Respecto a las líneas de capacitación y desarrollo se identifica que las capacitaciones tienen relación con el ejercicio de la normatividad, pues la

normatividad del Estado obliga a tener políticas acordes con la selección del personal, capacitación, bienestar social y evaluación de desempeño, que son los cuatro temas esenciales de los recursos humanos. Además, que quien se vincula, cumpla con los requisitos del cargo, que se capacite, que desempeñe bien sus funciones y que se le brinden las condiciones tanto físicas como de ambiente y de salud ocupacional requeridas. Generalmente las capacitaciones son referentes al recurso hídrico, bosques, aguas subterráneas, oferta y demanda ambiental. Hay otro plan de capacitación que no está bien definido, dado que no es ofrecido directamente por la institución y no depende de que exista unos elementos claros; sin embargo existe un plan general. (Testimonio Jefe Oficina de planeación y Jefe Recursos Humanos)

3.3.2 Transmisión de conocimiento

En este aspecto del desarrollo organizativo que tiene la Corporación, es válido atender elementos como la toma de decisiones y lo que implica el desarrollo de dicha información al interior de la organización. Ese mismo orden denota una configuración de la información a partir de ubicar experiencias pasadas y de otras instituciones, es decir, una comparación en los procesos realizados para tener un referente en la consecución de objetivos corporativos. Además, el trabajo colectivo incide de manera directa en los óptimos resultados que se obtienen desde la alta dirección y la retroalimentación que aportan los miembros que ejecutan actividades a nivel medio organizativo.

3.3.3 Toma de decisiones

Existe una interrelación entre la toma de decisiones con base en lo que expresa la norma y aquella que se interpreta por medio del conocimiento. En este proceso la C.A.M, refleja una incidencia casi total del marco jurídico en coherencia con la legislación que soporta la normatividad ambiental. *“Se priorizan las vías normativas reflejadas en disposiciones, procedimientos, políticas y procesos, que estén encaminadas a cumplir las directrices nacionales. Sin embargo, todo se dinamiza para poder encadenar la normatividad de acuerdo a los instrumentos de planificación que pasan por consultas comunitarias y que son aprobadas en el*

Consejo Directivo de la Corporación". (Testimonio Director Regional Centro, Subdirector Gestión Ambiental)

La otra fuente de información para la toma de decisiones, desde la alta dirección, está soportada bajo la información y el conocimiento que el personal directivo o mando medio posea en un momento determinado. *"La información primaria básica y frente al conocimiento, es información precisa de aquello que se deba resolver en los temas ambientales en profundidad. Cada profesional se especializa en un área y adelanta diferentes procesos en el campo que le corresponda. Seguidamente, cuando existen complejidades en las decisiones, se identifica el nivel en el que se pueda dirimir tal dificultad, pero además se promueven consultas a entidades que tienen la misma naturaleza social de la CAM. Es así como se consulta a la Asociación de Corporaciones, "ASOCAR". Actualmente la Corporación está desarrollando un aplicativo para el seguimiento de los procesos y tramites de autoridad ambiental, el que lidera Corpouraba y que hace parte de un proyecto de transferencia horizontal de tecnología"*. (Testimonio Jefe Oficina de planeación, Subdirector de Gestión Ambiental y Secretario General.)

Las apreciaciones sobre los dos elementos esenciales para la toma de decisiones en la CAM tiene sus comentarios concretos: *"La prioridad para tomar decisiones obviamente es la norma, pero una de las fuentes relevantes para tomar decisiones es el conocimiento del personal a cargo (...) se hace sobre el concepto que emita el profesional a cargo de la situación. Lo anecdótico aquí es que siempre se sobrepone la norma, es decir la forma sobre el fondo, y así funciona el sistema legal colombiano, no se concibe por ejemplo que dejen salir a un asesino de la cárcel sabiendo que es culpable, solo porque su captura fue ilegal (...) aquí pasa algo similar"*(Testimonio Director de Regulación y Calidad). Es un reflejo de la dualidad en el ejercicio de lo conveniente y lo formal, queriendo decir ello que en situaciones de urgencia manifiesta lo normativo dificulta la agilidad de los procesos.

Por otro lado, se percibe la rectitud en el ejercicio de la aplicación de la norma como principio rector en la toma de decisiones: *“Es esencial tener la claridad conceptual y normativa de nosotros para poder interpretar la ley, es decir, conocer las últimas normas, leyes, resoluciones, decretos, de orden actual y a la vez el componente técnico para desarrollar actividades más concretas”* (Testimonio Secretario General.)

3.3.4 Benchmarking y trabajo colectivo

En situaciones muy particulares se acude desde la dirección a otras Corporaciones para revisar normatividad o antecedentes y la forma en que se interpreta una decisión en particular. *“Existe un ranking de Corporaciones que establece orientaciones y a partir de este se realiza el respectivo análisis comparativo para identificar cómo se encuentra la CAM en el plano nacional, frente a las otras Corporaciones. Generalmente se realiza un comparativo en la filosofía institucional, misión, visión, valores y demás actividades que desarrollan la teleología de la Corporación, para emprender acciones de mejoramiento”*. (Testimonio Tesorero y Director Regional Centro).

“Dentro de lo institucional existe un referente para hacer la comparación o para dirimir situaciones complejas cuando se generan serias dudas sobre algo trascendental. En este caso se acude a la Asociación de Corporaciones Autónomas Regionales (ASOCAR), quien puntualmente posee actualizada información sobre asesorías jurídicas, disposiciones sobre el ramo ambiental, sentencias y jurisprudencias de organismos locales y nacionales”. (Testimonio Director de Regulación y Calidad). Dicha asociación reúne 33 Corporaciones en el país, hace transferencia de conocimiento horizontal para que las cosas que se estén haciendo bien en una Corporación las demás las conozcan. *“Finalizando el 2008, se realizó en Neiva un encuentro de Corporaciones, en ese momento la CAM tenía la presidencia de ASOCAR y cada Corporación presentó una experiencia exitosa; allí se hicieron intercambios de conocimiento frente a los procesos de gestión y proyectos de tecnología e innovación”*. (Testimonio Director de Regulación y Calidad). Seguidamente son los ministerios aquellos entes que

proporcionan a la vez información para el buen desarrollo de la Corporación. Se pretende tener la ubicación de la oportuna, eficaz y actualizada información para la buena toma de decisiones, dependiendo de la situación o caso presentado en la CAM.

Este tipo de acciones que se emprenden desde la alta dirección y el cuerpo directivo son prácticas efectivas que han posibilitado escenarios de desarrollo para la misma Corporación. En tanto arrojan muchas experiencias que se replican en la buena dinámica de la gestión administrativa y organizacional. *“La comparación y el benchmarking es una de las prácticas que hemos venido empleando (...) recuerdo un caso cuando, en la parte administrativa como lo hacen las compañías petroleras, el caso de poder conocer las experiencias de otras Corporaciones Autónomas Regionales en varios proyectos. Donde hemos tenido dificultades lo que hemos hecho es mirar qué está pasando a nivel nacional, en cual Corporación resolvieron de la mejor manera (...) hemos tomado esos ejemplos para aplicarlos en el Departamento del Huila. Un ejemplo de ellos es el centro de información y de trámites ambientales que hoy día lleva dos años de implementación, con un modelo que tiene la Corporación de Uraba en Antioquia”* (Testimonio Secretario General.) *“El caso de la licencia de avestruces, Huila África, o el zoológico, ahí recurrimos a Cormacarena, que es la Corporación que ya tiene mejor implementado esas situaciones y vemos precedentes de los permisos y además en los sancionatorios”* (Testimonio Director General.)

La importancia de reconocer la obtención de los resultados en la Corporación se debe en gran parte al trabajo organizativo y grupal que desarrollan los miembros de la CAM. La corporación refleja un trabajo más colectivo que individual y eso se debe al mismo desarrollo que ha tenido la entidad. Se evidencian muchos grupos de trabajo que arrojan bastante información para el diseño de acciones concretas, que se miden en el mediano y largo plazo. *“Generalmente el trabajo colectivo tiene una presencia desde abajo hacia arriba para la construcción de los planes, desde planeación hasta las diferentes áreas y ahí continua”* (Testimonio Jefe Oficina de Planeación). Además, las sugerencias que hacen los profesionales son tenidas en

cuenta en el momento de formular cada plan y no se evidencia mucha dificultad para que fluya la información y en tal sentido el director es muy abierto a escuchar y analizar cada sugerencia.

La forma de trabajo en equipo y los mecanismos para difundir el conocimiento inicia por los comités directivos. Estos, aparte de ser un instrumento de control y de supervisión, son un instrumento de orientación, de direccionamiento y gran parte de ello está relacionado con el conocimiento. Generalmente la Secretaría General vive actualizada especialmente en el tema de normas, procura estar siempre al tanto en estos temas y desde el comité directivo los difunde con el fin de transferir conocimiento. La dirección general participa mucho en eventos nacionales, incluso internacionales, donde toda la información que se adquiere en este tipo de escenarios, obviamente es transmitida desde el comité específicamente al personal directivo y por su intermedio al resto del personal.

El trabajo colectivo se emplea cuando se realizan las salas técnicas de seguimiento, donde se fortalece a las personas en conceptos, procedimientos y procesos, para que tengan las herramientas suficientes en el desarrollo de su trabajo. De igual forma las mesas conversacionales arrojan situaciones que favorecen las actividades que se ejecutan en la Corporación. En ese orden de ideas el aporte que hace la base organizativa a los directivos se aprovecha en el sentido de plantearlas al jefe inmediato y si este encuentra una viabilidad las lleva a los diferentes comités. *“Existen varios mecanismos para aprovechar sugerencias y demás: están los comités de dirección, de calidad, a través de estos, los jefes de cada área transmiten de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo y esa es la manera de transmitir las respectivas sugerencias del caso”* (Testimonio Jefe Oficina de Recursos Humanos y Contador).

Respecto a la elaboración de los planes, más que intraoficinas, se hace es un trabajo interoficinas, por medio de cuatro divisiones de soporte: subdirección de regulación, subdirección de gestión ambiental, la oficina de planeación y la

secretaría general. Como soporte de estos planes, todo está en conexión con el Sistema de Gestión de la Calidad que se ha implementado en la Corporación.

Aunque no es el elemento central la informalidad contribuye y está presente en muchos espacios organizativos para la generación de conocimiento. Normalmente algunos directivos destinan parte de su tiempo realizando visitas a otras dependencias; a conversar directamente con los funcionarios, no necesariamente de trabajo, sino de situaciones de orden personal y familiar, que propician y representan muchos valores agregados. *“A veces me propongo destinar un tiempito para saber cómo están los funcionarios o en los mismos pasillos donde nos encontramos con ellos, hay oportunidades de ese tipo que especialmente generan unos valores en el dialogo que tienen importancia dentro del tema de conocimiento y que se generan desde la informalidad y no necesariamente dentro de las reuniones de trabajo”* (Testimonio Secretario General.)

3.3.5 Entorno social y cultural

La C.A.M, es una organización que a lo largo de su historia en el Departamento del Huila ha sido reconocida porque su compromiso trasciende del que tienen todos sus miembros y la respectiva comunidad de la región. La CAM está comprometida en los diversos aspectos de la vida social, económica y cultural de los municipios del Departamento del Huila.

Este punto se evidencia la coherencia entre lo establecido en su filosofía institucional y los lineamientos fijados desde las instituciones que regulan su actividad. En estos se reconocen que su impacto social refleja los valores corporativos.

Se puede decir que en función de los lineamientos anteriormente descritos es que gira la relación de la CAM con el entorno en un ámbito social; las acciones de la Corporación se caracterizan principalmente por brindar apoyo ambiental a la comunidad, propender por la sostenibilidad ambiental y un eje que parece ser el

central, es el de mantener activa la relación del hombre con la naturaleza y su entorno social.

La percepción que se tiene desde afuera de la Corporación o donde más se conoce, es en el aspecto ambiental; es decir en los proyectos que ejecuta como el corredor biológico, cuenca de las ceibas, áreas protegidas, proyectos que se han venido trabajando muy de la mano con la comunidad y que tienen incidencia directa en el sector rural. *“En cuanto a las áreas protegidas es el proyecto que tiende a velar por aquellas reservas estratégicas como parques naturales regionales, parques naturales municipales; en ese caso, está toda la concepción de control social con las comunidades. Hay unas estructuras organizadas por medio de juntas de acción comunal en donde se ejecutan cada uno de los proyectos, organizaciones campesinas, asociación de productores, (...) también se percibe a la comunidad en algunos comités como lo son los consejos de cuenca donde la comunidad pueda tomar decisiones”* (Testimonio Subdirector Gestión Ambiental, Director Territorial Sur)

Otro aspecto que está vinculado con el exterior y que tiene relación directa con la comunidad es el programa de educación ambiental, las audiencias públicas, buzones de sugerencias, como mecanismos que los ciudadanos y la comunidad pueden emplear para expresar a la CAM su problemática. En tal sentido se expresa por parte de algunos directivos ciertas contradicciones; *“La Corporación ha venido en una retoma de imagen y aquí hay algo paradójico(...) en la medida en que la gestión institucional aumenta, aumenta también la demanda por el servicio que tiene la CAM y lamentablemente la Corporación no tiene una base presupuestal que garantice apropiadamente la gestión; entonces hay un momento en el que se siente la presión de lo que se necesita hacer y lo que se podría hacer y lo que realmente se puede hacer. Empieza a generarse un vacío, precisamente porque se tienen unos esquemas de operación del sector público que a veces no permite los niveles de eficiencia que sí los tiene el sector privado (...) entonces*

estamos ante problemas contractuales, de posible reducción de costos”
(Testimonio Director de Regulación y Calidad)

Se percibe que la Corporación ha realizado un gran esfuerzo por mejorar su adecuada y oportuna presencia institucional, pero además, las herramientas que tiene actualmente de carácter económico y normativo incluso no le permite desarrollar la gestión que posiblemente pudiese realizar si existiera un adecuado ajuste a políticas ambientales y obviamente presupuestales. En tal propósito, en versión de alguno de sus miembros directivos se posee una dicotomía en la gestión. *“En ese sentido se genera una dualidad de sentimientos, hay una gente que está muy satisfecha con la gestión de la Corporación y otra que está totalmente insatisfecha con la gestión institucional. Todo dependiendo de la misión que tenga la Corporación y también del nivel de efectividad que tenga la empresa. Yo considero que con el nivel de efectividad la gente está satisfecha, pero con el nivel de conocimiento no. A veces llaman a la CAM porque están haciendo mucho ruido con los tiros y es precisamente ese nivel de desconocimiento”* (Testimonio Director de Regulación y Calidad). Bajo esta mirada es necesario que la Corporación emprenda acciones frente a difundir cual es la función y naturaleza que tiene la Institución.

A lo anterior se suma aquello que se genera en momentos que la CAM desarrolla actividades de capacitación en las zonas de reserva. Para capacitar a la comunidad la Corporación tiene dos estrategias: una es la ordenación de las cuencas para saber efectivamente la oferta y demanda de servicios y bienes en cada una de ellas; y otra la relacionada con el sistema de áreas protegidas anteriormente mencionado. *“A partir de allí se trabaja directamente con la comunidad (guarda parques y capacitación) eso en relación con protección y conservación del medio ambiente y mantener una nueva visión, ya que la gente se acostumbró a lo ilegal institucional (...) venimos de 200 años de independencia y aun nos acostumbramos a lo no institucional y que no hay necesidad de controlar el medio ambiente, por ejemplo que la gente diga que no pagamos el agua porque*

eso no es del gobierno que el gobierno no la hizo y que por tanto no pagamos”
(Testimonio Director de Regulación y Calidad)

Existe otra percepción que la comunidad emite desde afuera de la Corporación y es la relacionada con el sector urbano. Demuestra no muy buena imagen según lo anotan algunos funcionarios. *“Escucho bastantes comentarios pesados en cuanto a la percepción que tiene la gente de afuera, esos ¡ineptos allá no hacen nada; como a veces vienen personas aquí que reniegan de los funcionarios de la CAM. Yo a veces le hago ver a esa gente que es que de pronto los funcionarios están en reunión, o están por fuera, porque algunos de ellos les toca viajar y eso no quiere decir que sean malos”* (Testimonio Auxiliar de Servicios Generales).

3.3.6 Lenguaje y Comunicación

Al analizar la dimensión del lenguaje y la comunicación se observa que se trata de una comunicación institucional y formal, pero a la vez se identifica un lenguaje directivo, claro y, por lo demás, de alguna forma ejecutivo. Es un lenguaje suave y dirigido, cuya característica es el empleo de algunos términos de afecto y aprecio.

Respecto a la comunicación en la organización, se encontró que para garantizar un adecuado flujo de comunicación, así como un buen uso de esta, la CAM cuenta con medios electrónicos de comunicación, diseñados con el fin de facilitar a todos los miembros de la organización los procesos de comunicación entre estos, respetando el conducto regular propio en cada caso, ya sea acudiendo directamente sin aviso previo donde la persona o solicitando una cita para tratar los temas a que haya lugar.

Uno de los objetivos centrales del programa de comunicaciones de la C.A.M²³ está enfocado a la transparencia y a generar reconocimiento. Direccionar el Plan de Comunicaciones de la Corporación hacia el logro de la visibilidad de la institución en materia de imagen y gestión institucional, generando el flujo continuo de

²³ Dicho plan nace a partir de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

información permanente, transparente y oportuna con las partes interesadas internas y externas, teniendo como base las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la retroalimentación en cada uno de los procesos²⁴. Es evidente que dentro de la dinámica de la comunicación se encuentran los procesos ajustados al Sistema de Gestión de la Calidad. Este proceso de comunicación inicia con la identificación de la necesidad a comunicar y divulgar de la entidad y termina con la retroalimentación, evaluación y seguimiento a la estrategia empleada, garantizando los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir los requisitos de divulgación y comunicación²⁵.

En dicho plan se observa además quienes son los beneficiarios o a quienes está dirigido tal proceso. La entidad cuenta con dos tipos de clientes para los cuales existen sus correspondientes medios de comunicación.

Clientes internos: corresponden a todos los funcionarios de la Corporación.

Clientes externos: corresponden a todos los usuarios y beneficiarios de la entidad. Se clasifican en:

Beneficiarios directos: instituciones del Estado, privadas, ONG, JAC, JAA, instituciones educativas. Su efectividad se mide a través de encuestas.

Usuario: quienes requieren servicios como permisos, licencias, trámites y/o contravenciones. Su efectividad se mide a través de entrevistas personalizadas.

Medios de comunicación: quienes reciben y publican la información emitida desde la oficina de comunicaciones. Su efectividad se mide a través del consolidado mensual de registro de prensa²⁶.

Comunidad en general: comunidad que se convoca a las audiencias públicas y demás eventos de la entidad. Su efectividad se mide a través de encuestas

²⁴ Plan de comunicaciones de la Corporación Autónoma del alto Magdalena. Pág. 2

²⁵ Ibid. pág. 3

²⁶ Ibid. pág. 4

aplicadas en las audiencias públicas acerca de la prestación del servicio. También en el conteo de visitas de la pagina web.

3.3.6.1 Medios de Comunicación

A continuación se relacionan los medios de comunicación internos y externos con los que cuenta la CAM para ejecutar el Plan de Medios Institucional.

Externos

Prensa escrita

Página institucional Ecos de Vida

Se trata de una página institucional denominada ‘Ecos de Vida’ que se publica en un medio impreso de circulación regional.

Boletines de prensa

Se emiten según la necesidad sin límite alguno, sin embargo se tiene en cuenta el contexto en el que se desarrolla la información para no cansar a los medios y menos a los lectores. Se produce en cada una de las dependencias, se entrega a la oficina de comunicaciones para la elaboración del boletín el que no debe superar las tres cuartillas. Según el caso debe ser revisado por la Alta Dirección.

Se envía vía correo electrónico en promedio uno semanal a todos los medios locales, regionales y nacionales, para ello se cuenta con una base de datos actualizada. Dependiendo del tema se emiten boletines de prensa solamente a periodistas que han requerido a la entidad como fuente, en ocasiones, las entrevistas se dan mediante llamadas telefónicas.

Los boletines de prensa son publicados en la página Web para consulta de los funcionarios y público en general, de igual forma los boletines publicados en medios escritos se archivan para las consultas necesarias.

Plegable informativo de la CAM y material POP.

Este contiene información general de la CAM y su accionar, es entregado a todos los clientes de la entidad y está al alcance de todos. Esta información se trabaja también en medios de comunicación radiales y televisivos.

Radio

Por ser un medio económico, que cuenta con el don de la ubicuidad, goza de gran credibilidad y audiencia además de cubrimiento. La CAM cuenta con un espacio institucional de 20 minutos denominado “Aula Ambiental” que se emite en una emisora local una vez a la semana. Es elaborado por la oficina de comunicaciones con el apoyo de funcionarios en el suministro de la información. Es un espacio con un formato diferente que satisface las necesidades informativas de todos los públicos. De igual forma, según la necesidad a divulgar, se celebran contratos con medios radiales regionales para dar a conocer el accionar institucional. En este espacio se da a conocer información general de la entidad, mediante mensajes institucionales en espacios con cobertura urbana.

Televisión

La CAM tiene como prioridades la producción de audiovisuales corporativos, como por ejemplo videos anuales de gestión institucional, campañas educativas, información sobre proyectos y temas puntuales. De igual forma, según las necesidades de divulgación, se celebran contratos con medios televisivos para dar a conocer el accionar institucional. En estos espacios se da a conocer información general de la entidad, mediante mensajes institucionales con cobertura urbana.

Otras Piezas Comunicacionales

La oficina de comunicaciones apoya el diseño de material divulgativo en especial para el tema de educación ambiental como plegables, afiches, calendarios, volantes, entre otros, que son requeridos por las dependencias.

Página Web

La CAM cuenta con una página Web en la que se publica los avances, procesos y resultados del accionar institucional. Su actualización está a cargo de la Oficina de Planeación, pero los boletines de prensa corresponden al Profesional Universitario de Comunicaciones, teniendo como base la información brindada en cada proceso que se requiera divulgar.

Informe de Gestión Anual

Contiene el informe de la gestión anual de la entidad. Se divulga en formato de cartilla, aunque también se publica en la página web. Es elaborado por la Oficina de Planeación, apoyándose en las demás dependencias. Es distribuido a las partes interesadas en espacios como Consejo Directivo, las audiencias de rendición de cuentas, entre otros. También se divulga en los medios de comunicación disponibles.

Encuestas de satisfacción

Encuestas aplicadas a los beneficiarios acerca del servicio recibido, calidad de la atención y oportunidad del servicio.

Entrevista de atención en el servicio

Entrevista personalizada a los usuarios del servicio prestado por la entidad para percibir sus inquietudes, molestias y recomendaciones de mejora.

Internos

Boletín Interno

“NOTICAM” es un medio interno de circulación mensual a todos los funcionarios de la entidad vía correo electrónico. Allí se incluye información como fechas de cumpleaños, celebración de fechas ambientales, mensajes institucionales, entre otros.

Carteleras Institucionales

Las carteleras informativas son exhibidas dentro de la Corporación. Existen seis carteleras, una en cada una de las cuatro direcciones territoriales y dos en la sede principal. De estas una contiene noticias de la CAM y la otra información institucional a cargo de la oficina de Gestión Humana. Son un importante medio de difusión no sólo para los usuarios internos sino también los externos. La oficina de comunicaciones se encarga de actualizar la cartelera “Magolo Informa” que contiene las publicaciones en prensa. La profesional de Recursos Humanos es la encargada de la cartelera principal, donde se ubica información acerca de eventos, cumpleaños, información general, avances en el proceso de contratación, PAT, entre otros. De igual forma la Institución cuenta con carteleras del Sistema de Gestión de Calidad, en las que se da a conocer la misión, visión, política de calidad y todo lo relacionado con el Sistema.

GDOC

Es una herramienta de comunicación interna que permite conocer con exactitud el estado y avance de la correspondencia, oficios y solicitudes que ingresan a la Corporación.

Juegos

Se utilizan juegos como crucigramas, sopa de letras y encuestas divulgadas en el boletín NOTICAM o en el ejercicio bimensual de seguimiento para medir la efectividad de la comunicación interna. El funcionario debe resolver el juego propuesto y entregarlo a la comunicadora, o al correo del Director General quien califica para definir quién obtiene el mejor resultado. Se otorga un reconocimiento como medio día de permiso o la entrega de material educativo.

3.3.6.2 Herramientas para medir la eficacia en las comunicaciones

Notas Radiales y Prensa: Se soporta con los resultados de la medición del estudio general de medios, que ubica los medios de comunicación según la preferencia del público.

Boletines de Prensa: medir el número de boletines publicados en prensa escrita con el número de boletines enviados.

NOTICAM: se compara el número de NOTICAM enviados sobre el número de NOTICAM exigido. Como soporte se tiene el registro de envío vía correo electrónico o físico.

Además de las anteriores herramientas está estructurado un plan para tratar de acertar en este aspecto; hay 42 líneas de telefonía celular que tienen los funcionarios de campo y de la sede principal, que garantizan una comunicación directa entre todos los funcionarios, entre los que están en campo con los de las dependencias que, obviamente, ayuda a la toma de decisiones para obtener la información a tiempo.

También, tal como se presenta la forma de comunicación, se analiza el estilo de dirección de uno de los altos directivos de la organización. En ella, se destaca que para el caso de los directivos, este se caracteriza por promover la comunicación en forma bilateral, con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente.

En coherencia con la importancia, el manejo y fomento de los adecuados procesos de comunicación organizacional, es común ver que en la CAM se hace uso del programa de comunicación intranet para facilitar los procesos de comunicación con su grupo de colaboradores, principalmente cuando se trata de información de carácter general; la idea con dicho programa es que la información se conozca en cada dependencia de acuerdo a su contenido, desde la dirección o de algún miembro del cuerpo directivo y posteriormente llegue a las respectivas dependencias que componen la Corporación y así sucesivamente hasta llegar a todas las personas que estén involucradas y requieran de información.

3.4 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES

3.4.1 Símbolos

A este nivel de análisis se relacionan elementos que tienen relación con las representaciones. Por un lado se encontraron los logotipos, es decir, lo que identifica como imagen institucional a la Corporación. Las palabras o frases con las que se define a la CAM, los mitos y las experiencias que incitan a la acción.

Un primer elemento que se expone desde la construcción de emblemas se categoriza desde la figura o logotipo del árbol de colores:

Figura No 2. Logotipo institucional de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena. CAM



Fuente: Documento oficial de la Corporación Autónoma Regional del alto Magdalena

Según los miembros de la Corporación, representa el medio ambiente. La naturaleza, los arboles, el agua, la tierra, la diversidad. Es algo emblemático donde se representan todos los recursos naturales que pretende proteger la Institución; lo azul significa el río Magdalena y demás ríos, lo verde la naturaleza, es algo emblemático sobre la conservación de los recursos y el sol representado por la parte amarilla y la combinación de estas que tiene relación con la diferentes instancias de gestión de la Corporación. También significa el ecosistema del Departamento del Huila, que como eje ambiental puede transformar y desarrollar al mismo Departamento (Testimonios Director de Regulación y Calidad, Director Regional Centro y Contador)

Existe también, otro emblema representado en una especie que habita a lo largo del río Magdalena denominado el caimán.

Figura No 3 Logotipo institucional de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena. CAM



Fuente: Documento institucional de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena

El caimán es una figura que viene tratando de subsistir, la imagen de una especie en peligro de extinción en el Departamento del Huila. Es el caimán del Magdalena que en su expresión refleja una salida del río con motivo de la contaminación que le genera el hombre en su habitat y por ello pareciera que por sus atuendos se trasladara de casa. Desde la institución se ha denominado a este como magolo; dado que es un seudónimo que la misma comunidad le ha asignado al río Magdalena (Testimonios Director Regional Centro, Contador, Subdirector de Gestión Ambiental y Secretario General.)

Siguiendo con las mismas expresiones y símbolos, los funcionarios y miembros de la Corporación, resaltan la institución como un ente de autoridad y gestión ambiental, relacionan la CAM con la frase “autoridad ambiental”, “ambiente naturaleza”, “administración eficiente y sostenible de los recursos naturales en el Departamento del Huila”, “aprendizaje y ambiente” y “áreas protegidas” ((Testimonios Director Regional Centro, Contador, Subdirector de Gestión

Ambiental y Secretario General.). Son determinantes en el sentido de áreas protegidas, dado que ha sido el principal trabajo que se ha desarrollado en estos quince años, además de la declaración de parques regionales, parques municipales, planes de manejo ambientales, ordenaciones de cuencas hídricas protegiendo sus cabeceras como Cerro Miraflores y Las Ceibas.

Complementando lo anterior es evidente que en ciertos días de la semana los funcionarios de la CAM emplean una camiseta alusiva a la naturaleza y al medio ambiente. Ello demuestra el compromiso que tienen los miembros para interiorizar los propósitos y la razón de ser de la Corporación en aras de trascender en la filosofía institucional.

3.4.2 Mitos

Según lo descrito por los directivos que relacionan los mitos con las experiencias pasadas y la costumbre en el quehacer organizativo, se identifica que siempre se recuerda algo positivo que haya sucedido por diferentes grupos de trabajo. Esto en función de la interacción con varias dependencias, fijando una actitud diferente hacia el trabajo, propiciando mayor disposición hacia el logro de objetivos y hacia el cambio. De la misma forma, se denotan construcciones y ambientes colectivos a partir de manifestaciones individuales, en relación a identificar cuando las acciones propias se expresan en realidades colectivas. Un primer elemento ejemplo respecto a experiencias pasadas; *“cuando llegó el proceso de inversión de recursos se llevaban registros documentales pero no sistematizados, no habían registros históricos, no habían bases de datos y empecé a generar acciones y mejorar la gestión administrativa. Llego el año 2008 y no había ningún dato sobre los procesos anteriores que se llevaban de manera sistematizada, entonces ese fue un recuerdo significativo”* (Testimonio Director de Regulación y Calidad).

Por otro lado, los funcionarios expresaron que la CAM ha tenido diferentes cambios, pues antes se hacían muchas cosas que ahora ya no se hacen. Han notado la exigencia de la modernización del Estado y ello ha generado que las entidades como la C.A.M, se vea en la dinámica del cumplimiento de indicadores y

metas. En esa dirección los directivos expresan que *“eso jamás se le había pasado por la mente a un funcionario del Estado, y eso hace que la gente se mentalice que el tiempo debe ser mejor distribuido, que ya no podemos estar cada 8 días en actividades deportivas, porque la exigencia que recibimos por parte del Estado es cada vez mayor”* (Testimonio Jefe Oficina de Recursos Humanos).

Respecto a los logros obtenidos con los diferentes cambios los directivos recuerdan de manera significativa el posicionamiento que ha tenido la Corporación en los últimos años. *“me parece muy gratificante que la **CAM** esté dentro de las mejores del país, se han presentado varias situaciones que en las mediciones que ha realizado el gobierno nacional la Corporación ha salido muy bien evaluada, con los indicadores del ministerio y del DANE. Entonces yo creo que ese es un aspecto muy clave porque significa que la gestión no depende solo siempre de tener mucha plata, sino de saber administrar los recursos y el propósito es mantener ese nivel, pero no es fácil, porque hay que tratar de subir y mantenerse”* (Testimonio Subdirector de Gestión Ambiental). Esto es evidente en lo que expresan varios miembros de la Corporación, hay sucesos que son muy recordados, ya sean desde la visión individual. *“Frente a mitos, recuerdo mucho que cuando ingresé a la Corporación nos propusimos ser unas de las mejores del país y en esos primeros cuatro años lo logramos y esa fue la constante siempre. Cuando a veces flaqueamos en algún indicador, los funcionarios de manera irónica dicen (...) ¿es que nos acostumbramos a ser los mejores? (...) pero eso se mantiene de alguna manera por tener siempre esa visión. Otro elemento o recuerdo es la implementación del sistema de gestión de calidad, no solo como requisito certificado, sino como la implementación de una cultura hacia el mejoramiento continuo y es precisamente demostrarle a los usuarios que ello nos ha arrojado grandes avances para prestar un mejor servicio en el Departamento del Huila”* (Testimonio Secretario General.)

Por otra parte, no se evidenciaron momentos en los cuales se pueda identificar, tabús que se desarrollen en la organización. Sin embargo, se tiene presente que

hace algún tiempo debido a la rigurosidad del sistema de gestión de la calidad, se estaban presentando casos del mal uso del internet con fines un poco mundanos. *“Hace tiempo hubo mucha recomendación y sugerencia sobre el uso del internet sobre todo con fines pornográficos, se tomaron algunas medidas, recomendaciones y en un comienzo hubo mucha tensión y ello se ha ido mejorando”* (Testimonio Director de Regulación y Calidad).

A pesar de lo anotado anteriormente la mayoría de los entrevistados coincidieron que al interior de la Corporación no existen limitantes para referirse a cierta situación. Pero en el ejercicio de observación se registra que no se conciben como buenas prácticas organizativas el hecho de permanecer bastante tiempo en el cafetín ubicado en un costado de las oficinas y además, existe un punto de encuentro que está dispuesto en el pasillo principal motivado por la actividad de la fotocopidora.

Respecto a los agüeros y cábalas los hechos más notorios se encuentran ubicados en el campo de lo divino, aquello que puede atraer las buenas energías y las enseñanzas de los familiares y ancestros de algunos directivos. En el ejercicio de observación se identificaron imágenes que representan alguna actitud propensa hacia el milagro y el aporte de las visiones de Dios. Las esfinges de la virgen María en las oficinas, las camándulas colgadas a lo largo de los equipos de cómputo y las expresiones tales como santiguarse antes del iniciar el día o en cualquier actividad. *“Me persigno todos los días, me pongo en manos de Dios y le pido que me de sabiduría”* (Testimonio Jefe Oficina de Recursos Humanos)

En un segundo momento, se denota una intensión de ambientar el medio con elementos naturales que despierten los sentidos. *“Me gusta quemar velitas de aromas para llamar las buenas energías. Tener un cactus cerca al computador, pero personalmente me gusta saumeriar, saumereo la cocina donde yo trabajo, para que terminemos el año bien y terminemos un año con trabajo. Pero yo pido por todos los de la Corporación”* (Testimonio Secretario General.)

Bajo principios de las costumbres de los directivos existe un legado profundo en los rasgos personales frente a la vida. *“Creo que hay dos cosas, una de ellas la aprendí de mi papá, que al que madruga ¡Dios le ayudad, y eso lo he puesto en práctica siempre, desde que estoy en la Corporación mi día inicia desde tempranas horas de la mañana y trato siempre de que ese habito perdure (...) y el otro principio que no es fácil aplicar, que es que lo del día se resuelve el día (...) no hay necesidad de aplazar, los problemas y toda situación hay que resolverlos cuando se requiere y no aplicar criterios de demora”* (Testimonio Secretario General.).

Es importante a la vez expresar que las construcciones de referentes y mitos en la CAM, son producto de la interacción entre sus miembros. Se anota que los cambios de acuerdo a las normas y reglas desde lo público, generan situaciones de constancia y rendimientos según indicadores y demás medidas de gestión, pero también lo es el día a día que reflejan los individuos en su desarrollo laboral y personal. Es el compartir experiencias de vida tanto en el tiempo y lugar de trabajo, como en las acciones individuales mas caracterizadas por ser de nivel personal. Si bien se evidencian rasgos que han promovido uno u otro momento de cultura y acción, estos no están alejados de cómo apropian para si mismo las manifestaciones de los demás; es decir, cómo las creencias y demás costumbres adscritas a cada quien, generan en algunos momentos de las relaciones en la organización, un ambiente peculiar pero generalizado, apostándoles a una manifestación de cultura generada a partir de expresiones un poco individuales que se concretan en acciones colectivas.

3.4.3 Ideología

Respecto a las teorías administrativas existentes a lo largo de la ciencia de la gestión, los directivos las asocian al trabajo que se ejecuta en la organización. Es decir, se remiten solo a saber y expresar que lo que guía la dirección de la Corporación, está determinado en gran medida por los desarrollos en el conocimiento que esta produce, conforme los lineamientos que traza las

instituciones y el Estado. Sin embargo, algunas expresiones no muy generalizadas, determinan también un enfoque relacionado a la gestión participativa. *“La doctrina que se practica aquí es la teoría en la cual se expresa que es el estado el que debe suministrar todas las condiciones y fuentes para que funcione la organización y en este caso la Corporación (...) como doctrina o teoría no creo que tienda a una doctrina específica, solamente tengo el rigor del cumplimiento de las normas”* (Entrevista Subdirector de Gestión Ambiental). *“Frente a las doctrinas administrativas no me encasillo en ninguna, pero me considero muy pragmático en lo que hago, más que aplicar una filosofía administrativa, es más bien el ejercicio de los conocimientos básicos para desarrollar una tarea y orientado a resultados”* (Testimonio Tesorero).

A partir de las visiones de algunos directivos, los miembros de la Corporación constituyen un elemento muy importante para la dinámica organizacional. *“Frente a teorías en la práctica administrativa, considero que el centro es la persona, nosotros en el caso que somos jefes, tenemos que centrarnos en el desarrollo de las personas. Es cierto que ellas tienen y aportan un trabajo, pero también poseen necesidades, necesidades de reconocimiento, de un buen clima laboral, y en la medida que uno garantice que la persona se sienta bien, se sienta cómoda con su ambiente laboral, ellos pueden apropiarse mas del trabajo y poseer un trabajo en condiciones diferentes. Otra cosa que es importante es el ejemplo, uno como jefe debe dar ejemplo, en la disciplina en el trabajo, para la gente también capte eso”* (Testimonio Director General.)

Respecto a las expresiones de ambiente participativo, estas se generan desde el vínculo de la informalidad. No es precisamente desde las disposiciones y reglamentos que rige el Estado, sino, los vínculos sociales que promueve otra serie de iniciativas; allí, no es tan claro que la dirección de la CAM, permita un despliegue mas eficaz en términos de su estructura y de las realizaciones organizativas, pues son las percepciones administrativas que pueden elaborar los miembros para alcanzar objetivos, metas, propósitos, etc., lo que indica que puede

identificarse un estilo de dirección coercitivo a través de la misma norma, o los desarrollos orgánicos que permiten derivar otro tipo de miradas y análisis sobre un estilo participativo y de consenso.

3.4.4 Religión

Es válido expresar que la influencia de la religión no marca una tendencia que desligue la dinámica organizacional de la Corporación con sus propósitos y objetivos. Si bien se logra percibir en momentos de vocación y celebración la inclinación religiosa, esta no genera mayores niveles de complejidad en el desarrollo organizativo. Algunos directivos señalaron que aun conociendo la existencia de prácticas religiosas de algunos miembros de la organización, ello no genera resistencia para el desarrollo de cada una de las actividades. A pesar de estas premisas, en algunos momentos y siguiendo las líneas de las entrevistas, se presentan algunas expresiones que pueden motivar ciertas prevenciones con situaciones relacionadas con la visión de Dios y lo divino. *“Referente a ese punto nadie se le ha impuesto y a nadie se le ha sancionado por creer en una u otra religión, eso es visión de cada uno y en el tiempo que llevo aquí no me he dado cuenta de ese tipo de situaciones, se hace misa, pero a nadie se le obliga”* (Testimonio Director Regional Centro), *“Nunca lo divino a generado dificultades (...) creo que esto no influye mucho para que exista buen ambiente de trabajo. No hay fanatismo ni apasionamiento por lo religioso y eso hace que no se presenten prevenciones ni problemas”* (Testimonio Secretario General.)

En ciertos momentos se percibe una prevención respecto a estas prácticas, se frecuente cuando se desarrollan algunas celebraciones. *“Si me he encontrado con algunos niveles exagerados de fanatismo, pero en casos muy particulares que inciden puntualmente en la gestión y es precisamente porque se tiene de por medio que hay que cumplir un horario de trabajo y no por metas, entonces no se puede trabajar un sábado porque apagan el celular y se están rezando en la oficina. Pero es algo muy aislado.”*(Testimonios Director de Regulación y Calidad), *“puede uno percibir que cuando se realizan misas, puede que algunas personas no vayan y eso se puede convertir en un hecho censurable para algunos*

compañeros. Que tal que alguno de los compañeros que no son católicos soliciten una misa dentro de la Corporación y que tal que los demás no vayan, eso resulta interesante de mirar los efectos que causaría” (Testimonio Jefe Oficina de Planeación).

3.5. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES

3.5.1 Valores

Dentro de la organización existe una serie de valores que tienden a enriquecer los diferentes procesos que se han establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad. Hay un nivel alto de apropiación de los valores por parte de los directivos y demás funcionarios de la CAM. Esto ha permitido un gran avance en materia de apropiación de los propósitos generados en la organización; siendo así un elemento esencial para el buen funcionamiento, que además permite un ambiente de trabajo maduro y con mayores intenciones de aportar a la materialización de las estrategias y demás planes encauzados.

En el diario vivir reflejan el significado de cada uno de estos tratando siempre de tener la coherencia con ellos. No obstante y a pesar que no se recuerde textualmente lo que reza cada uno de ellos en el código de ética, si poseen el conocimiento sobre la esencia de estos. *“Son aquellos que están establecidos en el código de ética, que son el respeto, la responsabilidad, el compromiso, la transparencia y el servicio. Esos son los valores que formalmente se han establecido en el código de ética, yo los comparto todos, pero no sé el nivel de apropiación que exista en cada uno de los miembros de la Corporación. Me identifico más con la responsabilidad y agregaría la lealtad, me refiero lealtad hacia la entidad y hacia los jefes”* (Testimonio Jefe Oficina de Planeación). *“Objetividad, transparencia y equidad en la toma de decisiones. Eso es rescatable en buena parte del personal y eso es lo que construye una buena imagen de la Corporación y eso es clave para generar una cultura en la CAM, la persona que no los aplique, no está en coherencia con esos propósitos”* (Testimonio Director de Regulación y Calidad).

Tabla No 2. Valores corporativos de la CAM

VALOR	REPRESENTACIÓN
Respeto	Reconocimiento de la legitimidad del otro para ser distinto a uno.
Responsabilidad	Capacidad para reconocer y hacerse. Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.
Compromiso	Disposición para asumir como propios los objetivos estratégicos de la organización a la cual se pertenece.
Servicio	Disposición permanente de entender y atender las necesidades de nuestros clientes internos y externos de manera oportuna, eficaz y positiva, brindando apoyo técnico y humano.
Transparencia	Calidad del comportamiento evidente, sin duda ni ambigüedad.

Fuente: elaborado por el autor a partir de la información obtenida en el código de Ética y buen gobierno. Pág. 4

En ocasiones pareciera que se confundieran los valores con las visiones que se tienen en las relaciones con los miembros. *“La CAM ante todo es una familia, como toda familia tiene hijos y un poco diferentes y eso es lo que lo hace interesante, creo que lo más importante es el compromiso con el medio ambiente. A nivel de CAM nos sentimos una familia. El día de los cumpleaños les hago una bombita con una carita feliz, les escribo un mensaje antes de que la persona llegue a su puesto de trabajo. Me identifico más con la familia”* (Testimonio Jefe Recursos Humanos).

La construcción de los valores se elaboró conforme a reuniones colectivas que plasmaron líneas generales para un buen desarrollo organizacional. Inicialmente se adelantó una jornada de socialización en la cual cada miembro del equipo, MECI-Calidad al interior de su dependencia, evaluó el código de ética vigente y a partir de este ejercicio se presentó una propuesta encaminada a su actualización. Teniendo en cuenta este insumo el equipo MECI-Calidad, evaluó, diseñó y aplicó

una encuesta, como instrumento para definir los principios y valores éticos que regirán el quehacer institucional²⁷. *“El ejercicio de construcción de valores en la Corporación surgió a partir de la conformación del comité de calidad y surgió precisamente de una reflexión que los mismos funcionarios hicieron. Los valores que están identificados en la CAM, tienen que ver con el respeto, la responsabilidad, el compromiso, el servicio y la transparencia, yo creo que si uno los analiza y los compara con la realidad, la mayoría de ellos se aplican, e independientemente de que si saben o no saben, son los valores que en la realidad practica se evidencian.”* (Testimonio Director General.).

La transparencia y la honestidad son uno de los valores que se inculcan en el desarrollo de la Corporación, dado que según los directivos son los más evidentes en las relaciones que se presentan entre los miembros. Además, la dirección no cambiaría ningún valor ya que estos fueron contruidos colectivamente y allí también participaron varios funcionarios y la aceptación de estos valores posee un nivel alto en cada miembro de la Institución.

“La honestidad, la transparencia, son valores que constantemente se expresan en la Corporación. No cambiaria ningún valor, ya que todos los valores son muy importantes y se identifica con la honestidad (...) la transparencia que obviamente en el campo de la gestión pública es una de las cosas más loables. Todas las operaciones, acciones, proyectos se desarrollan por medio de veedurías, de controles de la comunidad, del mismo Estado y anualmente hacemos informe de rendición de cuentas. El servicio, el compromiso, la responsabilidad, el respeto. Me identifico mas con la transparencia...yo pienso que en este tema de la administración pública, la transparencia es el valor más relevante y pienso que la Corporación es muy transparente en todas las acciones. Yo creo que esos son valores que son acordes con lo que se propone la CAM, no agregaría ninguno” (Testimonio Jefe Recursos Humanos, Jefe de Planeación y Director General.)

²⁷ Código de Principios y Valores Éticos. Pág. 5 y 6

3.5.2 Ceremonias

Se observa que en el ámbito de la Corporación, las costumbres y ritos toman un contexto social, dejando ver la personalidad individual y colectiva expresada en la dinámica organizacional. De aquí que su carácter genere una identidad de la cultura al interior de la organización, generando a su vez compromiso de participación.

Las ceremonias tienen como principal objetivo integrar a cada uno de los miembros de la organización y cada una de sus familias. En ellas se transmiten los valores y demás principios que se han construido en los últimos años; se determinaron momentos claves para los miembros en los cuales puedan compartir entre todos para construir una organización con mayor identidad. *“El bienestar es el motor para realizar las labores cada día, tenemos un plan de bienestar social e incentivos (...) todo lo que es bienestar ayuda a los propósitos de la CAM, dado que la gente comparte, se siente bien y desde allí se generan múltiples relaciones que están encaminadas al logro de objetivos corporativos”* (Testimonio Director Regional Centro y Jefe Recursos Humanos).

En desarrollo de las celebraciones que se realizan en la Corporación se identifican las siguientes:

Los cumpleaños: Estos se celebran mensualmente. A cada uno de los miembros se le identifica el día de nacimiento para tener los datos de las personas que cumplen en cada mes. El jefe de personal es el que coordina este tipo de actividades y a la vez frecuenta el puesto de trabajo de cada miembro, colocando allí un detalle que le exprese un significado especial.

El Sampedrito: Es una fecha de esparcimiento que se conmemora en el mes de junio. En este, todos los funcionarios de la Corporación se integran alrededor del baile del San Juanero. Existen diálogos de trabajo en algunos momentos, pero lo importante son las relaciones que se tejen alrededor del baile y la celebración

(Testimonio Director Regional Centro, Jefe de Planeación y Jefe de Recursos Humanos).

La Navidad: Se reza la novena con los hijos de los empleados y se les obsequia un regalo. Complementario a esto, se realiza un concurso de pesebres ecológicos para infundir las visiones que se propone la CAM como la protección y conservación del medio ambiente. Además se hace una misa en nombre de todos los empleados de la Corporación (Testimonio Director de Regulación y Calidad, Subdirector de Gestión Ambiental)

El día de la tierra: Este día es muy especial ya que guarda relación directa con la misión y visión de la Corporación. Se dedica una jornada para hacer alusiones al medio ambiente y la importancia que este tiene para la existencia del ser humano. Este día se encuentra sujeto al sistema de educación ambiental que ha diseñado la Corporación.

El día del árbol: Hay una actividad particular cuando se recuerda esta fecha. Este día se convoca a los funcionarios a sembrar árboles en algún lugar de la ciudad. Generalmente se frecuentan los alrededores del Rio Loro para plantar allí semillas que germinen y proporcionen oxígeno y vegetación a la ciudad. Igualmente la población apoya lo del día del agua; en semana santa se le entrega a algunas parroquias arbolitos para que no utilicen las hojas de palma, para que elaboren pesebres ecológicos, se realiza concurso de fotografía y además, están los procesos de educación ambiental en las escuelas y colegios públicos. (PROCEDAM) (Testimonio Director General.).

Cumpleaños de la Corporación: Todos los años el cuerpo directivo organiza una actividad especial, recordando la fecha de nacimiento de la CAM. En el año 2010 se organizó BIOEXPO; fue una feria que convocó a todas las Corporaciones del país y que a la vez tuvo un excelente reconocimiento. Para esta celebración se

recurre siempre a difundir la esencia de la Corporación, la misión y visión, los propósitos de generar la protección y conservación de los recursos naturales.

Se puede expresar que las celebraciones que más contribuyen, desde la mirada de los miembros de la Corporación, están focalizadas en aquellas que en su mismo contenido tiene relación directa con la filosofía de la CAM; siendo estas el día del árbol y el día de la tierra. Además, se tiene la visión que las celebraciones como el Sampedrito y la Navidad, despiertan aquel sentir humano con todos los miembros de la Institución algo muy importante para la convivencia entre todos y cada uno de los funcionarios (Testimonios Contador, Jefe Oficina de Planeación y Director Regional Norte).

3.5.3 Grupos informales

Cuando se presentan las relaciones de tipo informal en las organizaciones, estas se evidencian cuando se asocian los individuos sobre ciertas categorías que promuevan identidad. Se refleja una tendencia a formar grupos cuyas actividades pueden diferir de las que la organización requiere; es decir, no hacen parte de la estructura organizacional, no están estructurados formalmente ni determinados por la organización, debido a su carácter natural y situacional de las personas, respondiendo a sus necesidades sociales como manifestación de la motivación humana y forma de vida de los seres humanos. Así mismo, se puede decir que sus objetivos son diferentes en la mayoría de los casos organizacionales.

Bajo las entrevistas realizadas, se percibe que la C.A.M, contiene un profundo sentido de conformar grupos deportivos desde la órbita informal. A pesar que estos grupos están avalados dentro de un horario que la dirección a destinado para el deporte, solo se evidencia la integración de equipos de Voleibol, Microfútbol y Básquetbol. *“El gran porcentaje de los hombres juegan, futbol y microfútbol, y este año los grupos han salido después de las 6 de la tarde; y mas que tenemos el escenario deportivo, a partir de allí hemos tenido intercambios deportivos con la Corporación de la Amazonia (...) eso también ha motivado a que las personas generen esa iniciativa por el deporte* (Testimonio Contador).

Respecto a las divisiones territoriales, se encontraron grupos muy fuertes dado su origen social y geográfico, pero a la vez se genera un poco de distanciamiento con la dirección central: *“Frente a las territoriales uno ve que hay grupos muy fuertes entre ellos, dado la estructura que poseen. Sí hay diferencias, y es que creo que debemos integrar mas las territoriales con el nivel central, no precisamente en el trabajo, sino, en la parte más informal”* (Testimonio Secretario Gral., Director Regional Sur y Director General.).

Sin embargo, también se encontraron grupos de amigos que promueven en horarios no laborales integraciones que enriquecen las relaciones primarias. Después de terminada la jornada laboral aquellos amigos que se identifican por hacer las cosas que promuevan integración, salen a jugar billar y en ocasiones los fines de semana, propician espacios de comidas en los hogares con sus respectivas familias.

Los grupos artísticos culturales y también colectivos para organizar actividades de caminatas ambientales, son algunas de los espacios que a los directivos y de más funcionarios de la Corporación, les gustaría que se crearan. *“los grupos culturales pueden ser cosas muy valiosas para el crecimiento personal (...) Me gustaría que se crearan grupos para caminatas y expediciones naturales, eso me parece muy interesante y la CAM por ser una organización que propende por el medio ambiente, debería tener estos espacios”* (Testimonios Contador, Jefe Oficina de Planeación y Secretario General.). *“Yo creo que el tema cultural y artístico no lo hemos valorado. Cuando estamos en San Pedro yo identifico que hay miembros que tiene habilidades para la rajaleña para interpretar un instrumento musical, para el canto”* (Testimonios Contador, Jefe Oficina de Planeación y Secretario General.).

3.5.4 Normas y Reglamentos

Todas las acciones y actividades que se ejecutan en la CAM están reguladas por guías institucionales que se han generado a partir de la formalidad. Se evidencian normas y reglamentos que están encaminados a orientar los procesos definidos

en el SGC. Entre estas líneas que direccionan las acciones al interior de la CAM, se percibe el Código de Ética y Buen Gobierno, el Modelo Estándar de Control interno (MECI), las normas de contabilidad y presupuesto, los manuales de funciones, de contratación e interventoras, los certificados en el ISO 9000 y demás disposiciones que dentro de la ley²⁸ la Corporación está sujeta a cumplir. Hay una guía que ha sido eficaz y actualmente direcciona en gran parte las acciones de la Corporación. En este caso es importante referirse al Sistema de Gestión de la Calidad; a partir de este instrumento se ha generado la materialización de objetivos que de manera eficiente han permitido que la organización en este momento tenga un reconocimiento a nivel nacional como una de las mejores Corporaciones Autónomas. *“La mayoría de situaciones que se regulan están soportadas bajo el sistema de gestión de la calidad. La misión, visión, código de ética, todo el quehacer diario, la parte instructiva de lo que hace normalmente toda la Corporación, está recogido en el Sistema de Gestión de la Calidad”* (Testimonio Director de Regulación y Calidad).

Un segundo elemento aunque no es tan frecuente en la dinámica organizacional, tiene que ver con la construcción de un orden informal. En estas hay una autorregulación en las cuales en el ejercicio de observación, se denota que los miembros definen de manera informal algunos momentos de “descanso” o tertulia; esto se presenta cuando se prefiere tomar un café u obtener una fotocopia en el pasillo principal, sin que ello produzca sanciones sociales, ni mucho menos un llamado de atención desde la formalidad por las instancias orgánicas respectivas.

3.6. RELACIONES INTERPERSONALES

3.6.1 Horario de trabajo

En el recorrido de las entrevistas a los directivos de la CAM se percibe que el vínculo social es una pieza clave en todo el desarrollo de la Corporación. Los miembros de la organización consideran que es muy importante y, más que

²⁸En este aspecto la corporación esta regulada por la ley 99 de 1993

necesaria y esencial, propender por construir ambientes de intercambio personal. A pesar de ello el horario de trabajo no se relega de la responsabilidad que cada uno tiene de cumplir con las normas establecidas.

“Creo que es muy importante las relaciones interpersonales que se puedan generar al interior de la Corporación (...) eso contribuye a un mejor desarrollo de las funciones, se sienten comprometidos con la empresa y respecto al horario de trabajo debería entenderse como una necesidad que la empresa lo requiere más que como una atadura que obliga, para ello se necesita que los miembros comprendamos la importancia de realizar las actividades de acuerdo a los propósitos de la CAM” (Testimonio Director Regional Centro) *“Desde el punto de vista organizativo, el cumplimiento del horario es importante, desde el punto de vista humano las relaciones con los demás miembros es importante. Pero si me tocara escoger, yo diría que establecer relaciones con los compañeros, sin que ello implique no cumplir el horario* (Testimonio Director General.)”.

Estos dos elementos se asocian puntualmente en el ejercicio de las actividades que realizan los funcionarios. Hay una situación particular que permite observar a la dirección en una actitud conciliadora respecto a la rigurosidad de los tiempos en el trabajo; entendiéndose que estos manifiestan la importancia que existe, ya que más que cumplir el horario de trabajo, es el cumplimiento de las metas. *“Lo más importante es cumplir con metas y objetivos (...) creo que cumplir metas y objetivos depende mucho de relacionarse con los demás. Igualmente los horarios hay que cumplirlos pero yo que hago con una persona que cumple un horario pero si no rinde, ahí no hay ninguna coherencia”* (Testimonio Director General.).

3.6.2 Valores Masculinos y Femeninos

Al revisar cada aspecto que se genera a partir de la situación relacional de hombres y mujeres estos demuestran que subsiste una paridad en los valores de unos y otros. A pesar que puede identificarse mayoría de hombres, ello no quiere decir que estos sean los que dominen situaciones de orden formal e informal en la Corporación. *“Yo creo que en el caso de CAM uno no pude decir que aquí*

predominan los valores de los hombres o los de las mujeres. Pero pues obviamente uno ve que las mujeres tienen habilidades para muchas cosas como también la tienen los hombres, pero no veo que en la Corporación este tan marcado las situaciones de hombres y mujeres, creo que no” (Testimonio Secretario General.).

En tal sentido y de acuerdo a lo anterior los vínculos entre géneros están ubicados en el marco de las relaciones de trabajo. No se observa un trato sentimental especial que permita expresar, con elementos de fondo, que en la Corporación se tejen encuentros afectivos motivados por condiciones de pareja.

3.6.3 Individualismo y Trabajo en Equipo

Es palpable que en el desarrollo organizacional las actividades que realizan los miembros tienen un carácter dual, que implica estar en función del trabajo que se orienta en forma individual y por otra parte el componente colectivo.

Para el caso de la C.A.M es insistente, desde la dirección y el cuerpo directivo, que todo proceso a ejecutar tenga un carácter colectivo y desde la más mínima instancia, eso se retroalimenta en cada una de las dependencias. *“Ver personas aisladas en la Corporación es muy difícil, todo siempre fluye dentro de un grupo colectivo y dimensiones más del trabajo en equipo. Ver a funcionarios trabajando como solos por allá lejos, como solo en sus cosas, no, eso no existe aquí en la Corporación. El hecho que los funcionarios tengan que cumplir con indicadores, ello implican que deban articularse a un trabajo* (Testimonio Secretario General.)”

El individualismo se denota en momentos más puntuales que tienen estancia directa con cada una de las funciones inherentes al cargo. No obstante, dentro de los espacios y momentos informales, esta práctica se refleja con mayor presencia, ya que así lo dejan ver algunos directivos: *“En la dinámica de la Corporación hay acciones individuales y hay acciones colectivas, pero a nivel trabajo el colectivismo, ya que somos una sola empresa, pero a nivel de integraciones y espacios informales, ahí se evidencia más el individualismo, tenemos que avanzar*

en superar esas cosas. La mayor parte de los miembros son afectivos, pero existe un cierto grado de prevención” (Testimonio Contador).

Recalcando uno de los logros que ha tenido el nivel directivo y en si todos los miembros de la CAM se enfoca en la implementación del sistema de Gestión de la calidad, ya que permite que las actividades se promuevan de manera más colectiva que individual. *“Antes el trabajo individual era más evidente, es decir, los procesos de ahora, con el sistema de gestión de calidad es mucho más eficaz el trabajo colectivo. Como desde el 2005 y 2006, hemos entendido que cada uno hace parte de un rompecabezas en cada uno de los procesos. Uno podría responder, si, aquí lo clave es lo colectivo” (Testimonio Subdirector de Gestión Ambiental).*

3.6.4 Relación entre la vida personal y laboral

Referente a la influencia que tienen los miembros tanto en el plano personal y laboral, el análisis demuestra que existe una ambigüedad en torno a estas dos expresiones sociales. Hay una convivencia puntual entre lo sucedido en el trabajo y las motivaciones personales en todo campo de la vida social. Sin embargo, los directivos intentan por medio de los procesos de personal y en aquellos momentos de dialogo con todos los funcionarios, insistir en que cada cosa tiene su tiempo, su espacio y no hay que conjugar en forma repetitiva estos dos aspectos. *“Yo creo que es muy difícil separar lo laboral de lo personal, pero lo uno no tiene porque afectar lo otro. Porque si uno está bien desde el punto de vista personal uno labora bien. Pero a la vez también hay que entender que si una persona o miembro de la Corporación, está atravesando por un mal momento personal, pueda tener receso. Es muy difícil ser una persona como persona sin reconocerse como integrante de una organización” (Testimonio Director Regional Sur).*

3.6.5 Distancia Jerárquica

En lo concerniente a esta variable de análisis se aprecia una jerarquía cercana entre directivos y funcionarios que cumplen actividades de jefatura y operativas. El desarrollo de la autoridad se evidencia como una instancia de respeto y

camaradería; los niveles orgánicos no generan mayor distanciamiento, al contrario es una oportuna relación para que fluya con más rapidez las decisiones y demás información, dependiendo de la división que lo requiera. *“La vía jerárquica está muy cercana con mi jefe inmediato, me gusta que exista cierto nivel de camaradería respetando los niveles jerárquicos (...) Tengo relación directa con mi jefe que es el Director General, y la comunicación es buena. Cuando necesito algo o requiero algo, siempre tengo comunicación con él”* (Testimonio Director de Regulación y Calidad).

3.7. GRUPOS DE REFERENCIA Y SUBCULTURAS

3.7.1 Áreas funcionales y Descentralización

La materialización de la filosofía institucional de la C.A.M sugiere una estructura organizativa descentralizada por criterios de orden geográfico. Hay cuatro dependencias territoriales, siendo estas: Neiva, Garzón, La Plata y el municipio de Pitalito, es una visión organizativa estratégica que procura copar todo el radio de acción geográfico de la Corporación y así cumplir de manera más efectiva los objetivos de la organización.

“Tenemos un esquema organizativo que nos ayuda a poseer una gestión más efectiva. Pero desde la dirección somos conscientes que en la administración pública el tema normativo es un aspecto que nos dificulta muchas cosas. Las leyes son más funcionales que estructurales o que se sustente sobre esquemas en procesos por ejemplo...entonces cualquier estructura de cualquier institución pública es basado en lo que expresa la norma. Yo creo que en eso debemos avanzar, las instituciones públicas deben funcionar conforme los procesos y en eso creo que nosotros a diferencia de otras instituciones, tenemos una estructura mucho mas autónoma” (Testimonio Secretario General.).

Esta misma estructura facilita todo un engranaje administrativo para llegar a cada uno de los municipios del Departamento para cumplir con su objeto y desarrollar la misión y visión de la Corporación. La descentralización es el eje central, dado que

permite que los directores territoriales (DTR) posean facultades para la toma de decisiones en sus áreas de influencia y no tengan que acudir o consultar con la división central de la organización. *“Yo creo que eso es clave. La CAM es una de las entidades públicas, más que la gobernación, que tiene presencia en casi todos los municipios y todas las veredas. Nosotros tenemos que atender visitas, bien sea para otorgar permiso de aprovechamiento a recursos naturales o para atender una queja porque hay una contravención ambiental, y ya hay y se percibe una institucionalidad regional, eso hace parte de la consolidación de la imagen institucional de la Corporación”* (Testimonio Jefe Oficina de Planeación) (...) *Respecto a las áreas regionales es bueno porque hay una descentralización de lo que son funciones y autoridad ya que los DTR tienen sus facultades para tomar decisiones, resoluciones, permisos y muchas veces eso desconcentra la autoridad y permite una mayor fluidez de las funciones de la Corporación que van en beneficio de los propósitos de la CAM y los usuarios. Lo malo de ello, es que a veces algunos directores por cuestiones políticas exageren en su autoridad, pero eso es muy mínimo* (Testimonio Director Regional Centro).

Existe una reflexión generalizada por parte de los directivos y demás funcionarios de la Corporación sobre el urgente reajuste que se debe realizar a la estructura de la organización. Esto motivado por la profunda recarga de trabajo y la gran demanda que en estos momentos la institución está atendiendo. *“No comparto que en relación con la regional norte se posea tanta carga de trabajo, cerca del 50% de lo que hay que atender, lo tiene la norte y en esta regional se tiene casi el 70% de la población, eso habría que reevaluarlo, o la redistribución de las territoriales para bajarle la carga a la norte”* (Testimonio Subdirector de Regulación y Calidad) (...) *“La estructura necesita reajustes. La Corporación tiene una planta muy estrecha, pero tiene muchas competencias, si uno revisa las funciones que establece la ley 99 son de todo tipo, pero la planta de la Corporación se pensó con criterios de eficiencia presupuestal, una planta funcional pero también muy económica. Cada año la Corporación ejecuta más recursos, y entre más recursos, más cobertura y más trabajo y sigue siendo la misma gente, entonces nosotros*

estamos alcanzados y en ese sentido si se necesita una ajuste institucional”
(Testimonio Director Regional Centro).

3.7.2 Profesiones, Formación y regionalismo

Atendiendo el estudio de estas variables se evidencia que la diversidad en el conocimiento que se tiene por parte de los miembros de la CAM facilita la ejecución de cada una de las actividades en el logro de los propósitos y objetivos diseñados. *“Es enriquecedor porque si existen varias visiones de un sola situación podemos tener mejores decisiones. Siempre necesitamos de la parte técnica y la parte administrativa. Poder compartir un ingeniero forestal, con un abogado, con un contador, administrador, porque se tiene la globalidad del conocimiento”*
(Testimonio Secretario General.).

Eso se refleja en cada situación dentro de los momentos organizativos de la Corporación. El mismo hecho de encontrar esa diversidad, a la vez complementa cada función. De allí que es importante en ese mismo orden inculcar mayores niveles de capacitación y promoción en el conocimiento ya que eso genera condiciones de jerarquía. *“No quisiera discriminar pero debe haber relación entre a mayor nivel jerárquico, mayor apropiación profesional, dado que ello en este ambiente de trabajo lo exige”* (Testimonio Jefe Oficina de Planeación).

Respecto a la procedencia regional o geográfica de los miembros de la organización tampoco se encuentran prevenciones, discriminación y mucho menos dificultades en el buen ambiente de trabajo en la CAM. Al contrario, ha generado que por medio de los mecanismos institucionales y del estado, aspirantes a ser miembros o funcionarios de la Corporación, puedan ser personas de otras regiones del país. *“La CAM como entidad del estado ha participado y debe estar participando en las convocatorias que ha promovido la comisión nacional del servicio civil, lo que obliga a la entidad a que todo el país pueda participar en las convocatorias que están en provisionalidad y eso genera que haya funcionarios de otras regiones (...) de Antioquia, de Nariño, pero no genera cambios y dificultades para que haya un buen ambiente de trabajo. Cada quien*

aporta sus conocimientos y no hay inconvenientes” (Testimonio Subdirector de Regulación y Calidad).

En el plano de procurar tener a personas cuya procedencia geográfica sea del mismo Departamento del Huila está un poco marcada, sin que ello quiera expresar que no exista la posibilidad de recibir a personas de otras regiones del país. *“Es algo muy importante, pero yo soy muy regionalista y veo que los miembros que son del Departamento del Huila poseen más sentido de pertenencia para hacer las cosas, es una situación muy subjetiva, pero cuando se necesita traer a alguien de afuera por sus condiciones profesionales y su idoneidad, es necesario que este allí”* (Testimonio Director Regional Sur).

3.8. IDENTIDAD

Hay un común denominador entre las relaciones laborales y todo lo que se construye, lo que genera unidad entre los miembros y aquello que permite la cohesión organizativa con la Corporación. *“Yo diría que la lengua, el dialogo, pero no el dialogo como la herramienta de comunicación, sino, como el conocimiento de las condiciones personales de cada uno. Yo tengo que interrelacionarme con los compañeros de trabajo y obviamente relacionarme como persona, pero no trascender a los extremos, es decir, no involucrarnos tanto, ni tampoco cerrarnos a lo meramente estricto. Eso está ligado a la disposición de tiempo, el que más tiempo tiene, es el más desocupado, el que más chismes recoge, el que más averigua la vida de los demás”* (Testimonio Subdirector de Regulación y Calidad).

Desde otras situaciones, los directivos perciben que igual significado poseen para la construcción de identidad los ambientes de trabajo en torno a las condiciones físicas de la Corporación. *“Creo que hay varias cosas que los acerca, la infraestructura, la atención en las oficinas es muy acorde, la calidez de la gente. Los equipos de última tecnología para desarrollar sus trabajos y labores. Por ejemplo en planeación esta el sistema de información geográfica, tiene equipos*

muy avanzados y muy actualizados que les permiten hacer una labor muy acertada” (Testimonio Jefe Recursos Humanos).

Si bien hay situaciones que permiten un acercamiento más propio entre los miembros de la organización, también se propician situaciones y elementos que dificultan las buenas relaciones entre los individuos mismos con la Corporación. El nivel salarial, la política y los comentarios de los pasillos son algunos de los obstáculos fundados. *“Lo que desmotiva mucho a la gente de la Corporación es el nivel salarial (...) en algunos momentos la política aleja a los funcionarios y los pone en un enfrentamiento (...) en ocasiones hay algunos chismosos que se ponen hablar de cosas sin fundamento y eso en cierto modo se comenta en los pasillos creando un ambiente no muy bueno para la CAM, pero eso no es cosa de preocupación, esas cosas son manejables*” (Testimonio Subdirector de Regulación y Calidad).

Otro aspecto importante que se palpa en los análisis guarda relación con los momentos de identidad grupal o colectiva para desarrollar los diferentes procesos. Términos como nosotros y todos, son los pronombres de mayor aceptación por parte de los directivos y funcionarios de la CAM. *“Me identifico con nosotros porque nosotros integra, es participativo, es trabajo en equipo* (Testimonio Director General.) *(...) con todos porque tengo relación con todos (...) desde el señor de los animales, hasta con el director me relaciono. Que si alguien necesita algo, ahí estoy, un tinto, que recoger algo, ahí estoy*” (Testimonio Auxiliar Servicios Generales.).

A pesar de lo anotado hay algunas expresiones que generan diferencias frente a las apreciaciones de concebir los términos de todos y nosotros: *“Esos pronombres se interiorizan depende de la situación (...) eso es más evidente cuando hay responsabilidad (...) cuando se toma una decisión que no es muy buena, no podemos hablar de nosotros, cuando hay que hacerle un reconocimiento a alguien*

es “tu”, cuando yo pongo chulos soy yo, así se haya presentado discusión colectiva, yo tengo la responsabilidad” (Testimonio Secretario General.).

Ahora bien, la caracterización de los jefes está en dirección de las visiones como democráticos, que saben escuchar, consensuar situaciones complejas y con altos niveles de educación y formación. El secretario y el Director General son los directivos de mayor aceptación a partir de las entrevistas realizadas. *“Caracterizo a mi jefe como una buena persona (...) lo miro como director, porque es el director, el abre mucho las puertas para hablar con él. Inclusive podría decir que es un amigo (...) la persona que me motiva soy yo, porque me gusta hacer las cosas bien, me gusta ser mejor cada día. El referente de uno es uno mismo, no me gusta escuchar a la gente hablar mal de las otras personas” (Testimonio Contador, Subdirector de Gestión Ambiental) (...) Mi jefe es una persona con capacidad de trabajo enorme, muy disciplinada y pienso que es democrático en la toma de decisiones, es muy humano (...) pues si hay personas que mas que motivar, uno admira por su experiencia y entrega, no en el día a día, pero si por lo que representa de alguna manera, por ejemplo el Director General y admiro mucho al Secretario General” (Testimonio Director Regional Norte y Secretario General.).*

3.9. MODO DE SER, LIDERAZGO Y PODER.

En la Corporación se evidencian fuentes de poder, liderazgo, trato de influencias con los individuos que posibilitan grandes acciones que fortalecen la dinámica organizacional, soportado en características que conllevaban elementos participativos, de consenso y democráticos en el momento del ejercicio de la autoridad y el poder.

Dichas manifestaciones guardan injerencia directa con la promoción de miembros desde el ámbito formal e informal. El reconocimiento y autorrealización al interior de CAM, permite valorar situaciones que apoyan labores en pro de la consecución

de objetivos y metas propuestas; dejando ver claras expresiones de cualidades como el servicio y el trabajo colectivo.

Por otro lado, también se evidencia intencionalidades que aun no permiten lograr la cohesión entre los individuos. Estas acciones han generado niveles no muy complejos para las relaciones primarias allí establecidas, lo que merece una atención más pertinente y que en adelante no se presenten sucesos no muy bien acogidos por la dirección de la Corporación

3.9.1 Autoridad y Poder

Analizando la diversa información surtida en cada una de las entrevistas se puede anotar que en estos dos elementos, autoridad y poder, existe una mirada de los miembros muy formal en el momento de identificar quien conduce cada una de las áreas organizativas de la Corporación; pero también existe una visión de poder a partir del conocimiento y la capacidad de relaciones y vínculos sociales, más allá de la dictada por los cargos y la guía institucional y formal. *“Creo que existe una autoridad que la da el cargo, es decir lo que es inherente a los puestos de trabajo y esa misma fuente de poder, no existe otra situación en la cual se influencien a los miembros de la Corporación (Testimonio Tesorero y Director Regional Centro) (...) La visión de poder es de hacer las cosas bien y ahí siempre hay una ventaja, que es que se debe al nivel de responsabilidad que se tiene, y eso en el campo publico es muy palpable, en cualquier momento se está en el escenario de que lo reconozcan o lo despidan. Si yo tengo aquí una persona que es ineficiente y que lo quiero cambiar, tengo que esperar no se cuanto tiempo para que ello suceda, de esa manera el poder no se presenta tanto como debería ser. (Testimonio Subdirector de Regulación y Calidad)”*

El ejercicio de influencia y dialogo entre directivos y funcionarios de alguna manera esta dado por la confianza que se tenga desde la jerarquía. Hay un respeto y reconocimiento por los directivos en el sentido que este posea la capacidad de asociar, tanto situaciones laborales como la capacidad para orientar y dirigir a los subordinados. *“Más que poder en la vida, lo que uno debe tener es*

reconocimiento. No reconocimiento por el ego, sino, por sus valores, sus conocimientos; si usted es mi jefe, pero no tiene ese reconocimiento en un determinado tema, usted no tiene el poder (...) Creo que las fuentes de poder son las competencias que cada funcionario posee” (Testimonio Subdirector de Gestión Ambiental y Director General.)

Otras miradas expresan que en la organización no se persigue el poder, solo son situaciones de trabajo que promuevan iniciativas en función de los ejes estratégicos definidos por la dirección. *“Yo creo que en la CAM nadie ostenta poder. Creo que es un tema que no veo tan marcado, a pesar que hay que tomar decisiones, eso no esta tan marcado, los diferentes funcionarios participan en ellas, guardando relación con la naturaleza de las funciones. La CAM posee dos funciones principales, una tiene que ver con la gestión de los proyectos y la otra el tema de autoridad y por ejemplo en el tema de autoridad tenemos casi 30 funcionarios, muchas veces la decisiones recaen sobre el funcionario que está en campo y dice si el problema es grave o no es grave, entonces lo que diga ese funcionario en campo es muy importante para la decisión que deba tomar su jefe inmediato. Entonces muchas veces la decisión está unida a la información, al trabajo y a la objetividad de muchos funcionarios, y ahí viene una relación de confianza y entonces muchas veces lo que hace el director es firmar”* (Testimonio Secretario General.).

3.9.2 Conflictos

Estas situaciones se presentan dadas las condiciones de trabajo y pocas veces pasan a un plano personal que no permitan un buen diseño de relaciones para el logro de metas y objetivos propuestos. Los conflictos tienen dos formas; aquellos ocasionados por el trabajo, se solucionan con el jefe inmediato y si son problemas personales y demás, se dirimen con el comité de personal. *“Cuando se presentan conflictos entre los miembros, yo particularmente hablo con las personas, conozco las dificultades y genero la posibilidad de buscar las soluciones. Si ello pasa a mayores, pues necesariamente se recurre a los medios institucionales, el comité*

de personal, reseña en la hoja de vida y el director general tomará una decisión” (Testimonio Subdirector de Regulación y Calidad).

Estos conflictos se resuelven en la instancia pertinente y se aprovechan en el sentido de establecer mejoras en los diálogos para futuras relaciones estables respecto a los vínculos sociales. *“Cuando se presentan conflictos yo escucho las dos partes, soy muy imparcial, analizo bien la situación, pero siempre es para la reconciliación, que las cosas se aclaren y que eso sirva de reflexión y de experiencia. Esos conflictos se aprovechan en ese sentido. Mis compañeros dicen que a veces pareciera que fuera sicóloga. Porque a veces me brindan tanta confianza que terminan contándome su vida completa”* (Testimonio Jefe de Recursos Humanos).

En ocasiones los directivos reconocen la importancia y la prudencia en que se manifiesten estas particularidades, dado que permite identificar en qué se falla, teniendo en cuenta que son expresiones humanas que son normales en las organizaciones. *“Generalmente cuando se resuelven los conflictos, primero que todo se habla con las personas involucradas, se analiza la situación, se sugiere a las partes, pero el conflicto se resuelve en la instancia que es (...) eso no debe trascender a otras áreas o espacios. Muchas veces los conflictos se presentan por falta de información, y las personas se enojan sin saber por qué se presentaron las cosas, lo clave ahí es no prejuzgar. En ese sentido los conflictos son necesarios, me preocuparía más que no se presentaran y la gente se guarde las cosas”* (Testimonio Jefe Oficina de Planeación).

3.9.3 Percepción global y Procesos de mejoramiento

Los directivos y demás miembros de la CAM tienen un nivel de conocimiento muy puntual de la organización en dimensiones tanto organizativas como de propósitos y estrategias. Los procesos definidos son identificados fácilmente desde los funcionarios dependiendo de las divisiones que estos pertenecen; es decir, conocen muy bien las actividades y el engranaje en su conjunto que tiene la Corporación.

De acuerdo al contenido de las entrevistas los directivos y demás funcionarios identifican como importante hacer énfasis y mejorar en algunos aspectos como la planta física de la organización. Definir una estructura más funcional, establecer mejores salarios y concretar algunas actividades para mejorar los tiempos de trabajo. *“Me gustaría que se mejorara en la CAM la planta de personal, es decir más amplia, hay cosas que se nos quedan muy cortas, en este momento el gobierno está exigiendo mucha información, gobierno en línea aplicativos, informes del ministerio, informes de ASOCAR, contraloría y en ese sentido nos vemos algo cortos para responder, y entonces me gustaría que se ampliara la planta de personal (Testimonio Subdirector de Regulación Calidad)” (...), “Me gustaría que mejorara el tema de estructura. Si la Corporación tiene la expectativa de seguir creciendo, no lo puede hacer con la estructura que tiene porque de alguna manera la Corporación esta asfixiada, se ha llegado a un nivel que no queda tiempo para hacer muchas cosas. Ese análisis de la estructura, hay que revisar las funciones de los directores territoriales, tienen muchas responsabilidades y creo que su nivel salarial no es adecuado, es muy bajo frente al asunto de las competencias, y las responsabilidades que ellos tienen. A nivel físico necesitamos mejorar, esta es una entidad con una planta física de más de diez años. Revisar el sistema eléctrico, de iluminación, acústico, de aires, y hacer un mejoramiento integral de la sede” (Testimonio Secretario General.).*

Conforme se hacen sugerencias relacionadas con la planta física y sobre su infraestructura, a la vez se menciona el soporte tecnológico e incidir un poco más en interpretar y conocer las normas en forma más eficaz. *“Es muy necesario mejorar la condición de ese soporte logístico, mas al nivel del desarrollo tecnológico del mundo y aquí estamos un poco relegados, brindar bienestar en horarios de trabajo, que exista un buen soporte de bienestar social, de estructura física, dado que hay ciertos niveles de hacinamiento, la disponibilidad de vehículos, equipos, herramientas de trabajo, eso es algo muy importante para optimizar la gestión y además es importante que se mejore el respaldo normativo*

para una mejor comprensión” (Testimonio de Subdirector de Regulación y Calidad).

Las condiciones de trabajo están presentes en el marco de sugerencias y mejoramiento por parte de los directivos. Son precisamente las condiciones de tiempos en lo laboral y cuestiones más puntuales en el salario. *“Es importante anotar allí, algo referente a las pausas activas de trabajo, es decir en cierto momento hacer un receso, pero la gente no los acogió, entonces se establecieron los 15 minutos. 15 minutos de pausa en la mañana y 15 en la tarde. Pero eso tampoco sirvió, se tuvo que suspender porque la gente se tomaba más de 15 o 20 minutos. Ahora, antes se podía almorzar aquí en tanto que muchos de los funcionarios son de pueblos cercanos y aquí se les vendía el almuerzo pero ya no, eso se está evaluando para volver a colocarlo y yo sugiero que es muy importante desechar lo que no necesito, actualizar información, organizar los archivos de gestión (...) Me gustaría que la gente no se preocupe por lo que los demás hacen, sino, yo qué estoy aportando y desde mi condición cómo contribuyo al desarrollo de la Corporación, qué cosas buenas le ofrezco a esta organización y a esta familia (Testimonio Jefe de Recursos Humanos)” (...) Me gustaría que se mejoraran los sueldos. Es que a veces toca trabajar más de la cuenta (...) urgentemente la Corporación necesita una planta de personal más amplia. Mucho trabajo represado, yo digo que si aquí viene un ente de control y me revisa mis términos, mis tiempos, podría sancionarme, materialmente es muy complicado” (Testimonio Subdirector de Gestión Ambiental).*

Lo anterior deja ver que muchas situaciones anómalas son estructurales y que convocan una seria reflexión desde la parte financiera de la institución. Esas sugerencias siempre tienden a concluir que todo desemboca en la voluntad de lo público, que todas las apreciaciones y posteriormente acciones de mejora deben estar acorde con la normatividad. *“Hermano me gustaría que se mejorara el presupuesto para contratar más gente (...) de aquí salió un estudio y dio como resultado que para esta dependencia se necesitan dos funcionarios mas. Hay*

demasiada carga de trabajo, llega mucha solicitud y uno se queda atiende, atiende y atiende. Pero uno no le resuelve nada (...) creo que también se debe tratar de incidir más en el tema educativo con la comunidad, mientras que el tema educativo no se refuerce con la gente, va ser muy difícil inculcar una cultura de protección al medio ambiente” (Testimonio Subdirector de Regulación y Calidad).

3.10. Recuento y Conclusiones

En esta etapa de la reflexión sobre los propósitos del estudio, se generan diversas reflexiones encaminadas a exponer las relaciones de lo que implica analizar la cultura organizacional de la C.A.M; situaciones que colocan la institución en un plano de cambio desde las estructuras mentales de sus miembros, hasta la estabilidad y mesurado desarrollo condicionado por la institucionalidad y la rigidez de los aspectos normativos y públicos.

Se anotaba en líneas atrás que era necesario, teniendo en cuenta la construcción del marco metodológico que proporcionó las guías respectivas de la investigación, tratar de exponer una respuesta al interrogante orientador: *¿Cómo se caracteriza la cultura de la C.A.M y cuál es el grado de influencia que tiene en el cambio organizacional en el periodo 2002 – 2008?* Pues bien, en ese sentido se tienen las siguientes reflexiones.

Un carácter importante que se abordó, fueron *las Implicaciones de los lineamientos de la institución desde lo público*. Los cambios y desarrollos que ha tenido la institución, se reflejan por la necesidad y los requerimientos que solicita el entorno. Aquí juegan un papel importante las disposiciones y políticas que desde el poder central de lo público e institucional se trazan para las corporaciones ambientales. Los cambios en su estructura, en el número de los miembros, en el nivel y gestión de lo financiero y la dependencia de alguna forma de las decisiones y autonomía, condicionan en forma clara los propósitos y acciones que en diferentes momentos poseen directivos y demás miembros de la CAM. Es una expresión organizacional sujeta desde las construcciones externas a

la organización y ello implica que en el marco de gestión hacia el cambio delimite de alguna forma los avances que quiera tener la Corporación.

En el plano de la autoridad ambiental y desarrollo de su objeto y accionar social, la Corporación evidencia un desarrollo muy marcado. Los diferentes planes han aportado significativas materializaciones de las apuestas que desde la dirección se han diseñado. La relación que ella guarda con la comunidad y los diferentes objetivos propuestos, son elementos que dan a entender el ensanche en su actividad misional. Para citar algunos tales como los proyectos de áreas protegidas, la definición del corredor estratégico, los programas sociales con la comunidad; son muestra de la autoridad ambiental y el desarrollo de la cultura organizacional en una institución dedicada al medio ambiente.

Se evidencia que los cambios están de alguna forma diseñados por las orientaciones centrales pero desde la autonomía y las visiones que posee la dirección ejecutiva de la CAM, son acertadas las incorporaciones de personal calificado para el accionar social y organizativo. Los miembros demuestran altos niveles de conocimiento en las responsabilidades y funciones inherentes a los propósitos de la organización; las actividades prácticas y la claridad en la materia implica asumir una posición en la Corporación, ello es prenda de garantía en los desarrollos actuales y futuros que pueda obtener esta autoridad ambiental.

El nivel de aceptación de los propósitos de la Corporación son acogidos desde lo práctico. No es palpable un recital exacto de la teleología de la Institución por parte de sus miembros. Ello no significa que no se comprenda que es lo que se propone la organización, al contrario, cada uno de los miembros, dada cualquier vinculación laboral, demuestra niveles considerables de interiorización de los ejes misionales y visionales de la Institución. Los miembros poseen total claridad sobre el papel que debe jugar como autoridad en el ramo del medio ambiente y más aun en la región Surcolombiana. Es un ejercicio de percepción muy práctico, que

mantiene un sentido de respeto, apropiación y sentido de pertenencia hacia el quehacer institucional.

Las construcciones sociales son más colectivas que individuales y además el liderazgo y la autoridad se definen desde la formalidad. Esencial el trabajo en equipo desde todo aspecto, ya sea en las actividades y funciones que propician momentos formales encaminadas al desarrollo del trabajo, pero a la vez cuando se percibe desde la informalidad la aceptación social de cada uno de los que hacen parte de la Institución. No se encuentran desligadas estas construcciones, dado que en todo aspecto de la organización, siempre están presentes las experiencias colectivas definidas o no definidas por el ejercicio de la autoridad. Por otro lado, se asume un trabajo muy colectivo, los enfoques de liderazgo y autoridad no son muy evidentes desde lo individual; solo se promueve el ejercicio de la formalidad desde la alta dirección en búsqueda del respeto institucional, como una mirada más definida dentro de la organización, no queriendo decir ello, que no exista una cohesión desarrollada desde la alta dirección, al contrario, es un enfoque que en la autoridad formal ha permitido que los miembros arrojen niveles considerables de construcciones colectivas.

Luego de abordar todo el desarrollo de lo que implica el análisis de la cultura organizacional, es importante expresar que aun no existe un ambiente en términos generales propicio que desarrolle un marco de trabajo diferente, a partir de una estrategia clara por parte de la Dirección de la organización. Sigue siendo insuficiente la voluntad organizativa por gestionar programas que establezcan puntos de partida acordes con las necesidades; no hay una ruta establecida que marque una cultura que le aporte a la estrategia global de la CAM.

3.11 Recomendaciones

De acuerdo a lo planteado en los apartes anteriores, es indispensable determinar cuáles pueden ser las acciones en donde la alta dirección de la C.A.M, desarrolle

actividades que puedan encausar mejoras organizacionales. Por tanto es prioritario expresar:

Difundir la política y la filosofía organizacional de la CAM. Es importante el diseño, de no solamente dar a conocer la misión y la visión de la Corporación, sino adelantar jornadas de talleres referentes al origen, construcción y esencia de esta filosofía; conforme a los momentos y etapas históricas que han desembocado en las fases de crecimiento y desarrollo de la Institución.

Relaciones primarias y grupales. En el recorrido del análisis se identificaron niveles llamativos de trabajo, tanto individual como grupal. Estos siempre encaminados a promover el desarrollo y concreción de objetivos y metas definidos por la divisiones. Sin embargo, es importante en el buen ambiente de trabajo generar espacios de integración entre los empleados. Dicho espacio debe poseer la característica de ser novedoso y alejado de los puestos de labores. separarse un poco con la rutina del coctel, el asado, la fiesta y diseñar jornadas de un día, que retome temas como el liderazgo, la importancia de trabajar con el otro, el papel fundamental de ellos, ejecutando éstas actividades mediante ejercicios lúdicos y recreativos.

Visibilidad y pertinencia social. Se evidencia que la CAM ha permitido hacer cuerpo de trabajo con la comunidad, en aras de suplir las necesidades que esta requiera. A pesar de ello, se considera importante establecer estrategias y comunicación de las gestiones y el buen avance administrativo en materia medio ambiental. Dado que según lo consultado, la Corporación posee un nivel administrativo respecto al buen uso de recursos, llevando consigo la calificación de ser una de las mejores Corporaciones Autónomas del país, es por ello que acercarla más a la comunidad, constituye un derrotero para las campañas y la materialización de los propósitos consignados.

Reestructuración administrativa. A lo largo del trabajo es evidente que la percepción que poseen la mayoría de directivos y funcionarios que fueron

consultados, coincide en que la Corporación necesita una nueva mirada a la estructura funcional que tiene actualmente. La sobre carga de trabajo hace que se genere una asfixia en el tiempo disponible para abordar las actividades, dependiendo de la división o área de la organización. Para ello es válido revisar desde la normatividad, una alternativa que le permita a la CAM, generar nuevas áreas o dependencias conjuntas, que realicen trabajo de apoyo, tanto a la dirección como a los niveles operativos; dado que es muy palpable la sobre carga laboral que tienen algunos directivos y funcionarios. No se trata de suprimir y reasignar actividades, sino, la importancia de establecer modalidades de contratación que le permitan ser más eficaz a la Institución.

Capacitación a funcionarios. De acuerdo a la recomendación anterior y a pesar del alto nivel de conocimiento de los funcionarios respecto a sus actividades, es esencial diseñar un plan integral de capacitación. Esta capacitación no debe solamente dirigirse a lo concreto de cada área o puesto de trabajo, sino a socializar las apuestas estratégicas de la Corporación; es decir, como se piensa la CAM en el largo plazo, en toda la dimensión corporativa, tratando influenciar en cada miembro el papel fundamental que juega allí, para la construcción y materialización de cada uno de los propósitos fijados y de los objetivos expuestos.

Mejora salarial. Aunque existen normas que regulan la naturaleza de las Corporaciones la pertinencia de ubicar un nuevo margen de salarios a los empleados es urgente. Conforme a la información arrojada, la gran mayoría de entrevistados expusieron la inconformidad con la asignación salarial. Esto responde a las muy constantes recargas de trabajo y en la que no se compensa la remuneración. No obstante, la sugerencia de la reestructuración va concatenada con esta recomendación, en el sentido que se debe por un lado analizar los cargos y las actividades que están realizando cada uno de los empleados y, por otro, encontrar la posibilidad de diseñar una escala salarial más acorde con el trabajo que se ejecuta.

4. BIBLIOGRAFÍA

ALABART Y PORTUONDO. La cultura organizacional. Consideraciones para análisis, reflexión y debate. Contribución al estudio de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano. 2001 – 2002

ALLAIRE et Firsirotu. Theories of Organizational Culture. Journal article, 1984

BAKER, GEORGE, JENSEN, MICHAEL, MURPHY, KEVIN. Compensation and Incentives: Practice Vs. Theory. Journal of Finance, vol. XLIII, No. 3, July 1988, pp. 593 - 616.

GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA, PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2008-2011

MORGAN, G & SMIRCICH, L. (1980) “*the case for qualitative Research*”, *Academic of management Review*. Creative organization theory: Journal of organizational Behavior. Nov 2006

OUCHI, W.G. Teoría Z, Ed. Orbis, Barcelona, 1985, pág. 252. Organizational culture. Ann Rev. Sociol 1985

PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982) in search of excellence. New york, EE. UU. Random House. (1982) in search of excellence. New York EE. UU: Harper and Row

ROCHER, G. (1968) introduction a la sociologie générale. París, Francia: seuil

RODRIGUEZ, FERNÁNDEZ, ANDRÉS. La cultura en las organizaciones públicas y privadas. Universidad de Granada

SAINSAULIEU Renaud. La sociología de la empresa en Francia: Una construcción progresiva. Revista internacional de organizaciones (RIO) No 5 Diciembre del 2010

SCHEIN, E. H. (1970, 1982) *Psicología de la organización*. Mexico: Prentice Hall

THEVENET, M. (1986) Audit de la culture d´ entreprise, parís editions d´ organisations.

TUSHMAN, M.L. (1977). A Political Aproach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*. 2, 206-216.

VAN MAANEN, J. Y BARLEY, R.S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. En Frost, P.J. et. al. (Eds). *Organizational Culture*. (pp. 31-53). E.U.A.: Sage.

ZAPATA, DOMÍNGUEZ ÁLVARO. RODRIGUEZ, RAMÍREZ ALFONSO. *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración 2008

5. ANEXOS

5.1 Guía de entrevista en profundidad o guía de observación o guía de análisis y / o formulario de encuesta.

Cuestionario para la Entrevista en Profundidad	
Doctor(a), buenos días, quisiera contar con los próximos diez minutos de su tiempo para realizar algunas preguntas referentes a la corporación	
Nombre _____	
Nivel de educación _____	de _____
Antigüedad en la Empresa _____	de _____
Lugar de Nacimiento _____	de _____
Cargo _____	_____
I. IDENTIFICACION E HISTORIA.	
II PROYECTO DE EMPRESA.	
Visión y Misión.	
¿Conoce Usted la Misión y Visión de la CORPORACIONAUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA?	
¿Cuál es?	
¿Cómo la conoció?	
¿Cómo la Organización las transmite?	
¿Qué aporta Usted al logro de Ellas?	
III. EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES MATERIALES Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.	
3.1 Producción	
¿Cómo contribuye su cargo a la realización de la producción de bienes y servicios en la empresa?	
¿Qué tecnologías (tecnologías blandas y duras) utiliza en su actividad productiva? Comente sobre las más importantes.	
¿Cuáles son las formas de socialización, o de transmisión de los procesos tecnológicos (tecnologías blandas y duras) que se dan en su área o división?	
¿Cómo se las transmiten a la gente? ¿Cómo llega a ellos?	

¿Quiénes participan de los procesos de transferencia tecnológica?

¿Cuáles prácticas o procesos específicos de Gestión Humana se ejecutan a la hora de transferir el conocimiento?

¿Cuáles son los métodos o formas de transferir el nuevo conocimiento a un miembro de la organización que ha sido ascendido o ha tenido una rotación dentro de ella?

3.2 Transmisión Del Conocimiento.

¿Qué entiende Usted por transmisión del conocimiento?

¿En su área, cuales son las formas o mecanismos de transmisión del conocimiento que usted identifica?

Cuándo va a tomar una decisión importante, ¿en qué métodos o fuentes de conocimiento o criterios se basa para tomarla?

En su área se ha creado nuevo conocimiento o desarrollo tecnológico? ¿Podría aportarnos un ejemplo? ¿Cuales son las formas en que se difunde ese nuevo conocimiento para que los demás miembros las aprendan?

¿Cuáles son las formas en que la compañía transmite las experiencias pasadas (positivas o negativas), a los demás miembros de ella para su conocimiento?

¿Qué distinción hace usted entre tecnología y conocimiento?

¿Hacen Benchmarking para adquirir conocimiento y experiencia de otros? ¿Cómo lo hacen? ¿Bajo qué formas? Por favor apórtenos un ejemplo reciente.

¿El conocimiento colectivo de la Corporación es aprovechado por los jefes para llevar a cabo tareas estratégicas? ¿Bajo qué formas?

Cuándo necesita de conocimiento técnico, ¿Dónde lo busca?

Y si usted lo posee, ¿Cómo lo transfiere a las demás personas?

¿Qué formas o mecanismos de almacenamiento de conocimiento poseen en su área?

Pertenece usted a un equipo o comité de trabajo? ¿Cuál o Cuales? Por favor coméntenos sobre los procesos de transferencia del conocimiento al interior de ese equipo.

¿Cuál es su compromiso con la transmisión del conocimiento y de qué manera lo hace? Explique.

Por favor un comentario final sobre las formas de adquisición y transmisión del conocimiento al interior de la CORPORACION AUTOMONA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.

IV. FORMAS EXTERNAS QUE INFLUYEN EN LA ADQUISICIÓN Y TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO.

¿Qué formas de adquisición del conocimiento externas a la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M. usted identifica? Explique en detalle cada una de ellas.

¿Cuáles son las formas en que las diferentes filiales de la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M. transfieren sus mejores prácticas a las otras?

V. EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES INMATERIALES.

¿Cuáles símbolos conoce Usted de la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.? ¿Y qué significa cada uno de ellos? ¿Qué aportan estos símbolos a la transmisión del conocimiento? (Mostrar los logos físicamente al entrevistado).

Defina a la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M. en una palabra y/o frase.

¿Tiene algún tipo de superstición, agüero ó cábala que practique en la Corporación?

¿Algún tema que se pueda considerar Tabú, es decir, del cual no se pueda hablar de él en la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.?

¿Qué ideas, filosofías o doctrinas administrativas orientan su quehacer diario? ¿Cómo las adquirió?

¿Cuáles mitos, es decir, aquello que se recuerde del pasado y que incite a la acción conoce usted que haga parte de la cultura de la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.? ¿Quién? ¿Cómo? Y ¿Cuándo le fueron transmitidos?

Nota: Esta pregunta se formulará haciéndole entrega al entrevistado, en hoja aparte, del listado de signos de la cultura organizacional de la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.

De los siguientes signos que hacen parte de la cultura de la CORPORACION DEL AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M., ¿cuáles cree usted que inciden en el proceso de transmisión del conocimiento? ¿Cómo?

La respuesta telefónica en general de los asociados.

Comunicaciones externas (Revistas, Boletines, Radio, Televisión, medios).

Recepción de los clientes, proveedores, aspirantes, visitantes, etc.

Comportamiento del personal que tiene contacto con el exterior.

El vocabulario, las jergas, el lenguaje.

La vestimenta (Formal, Informal).

Nivel de status que puedan aparentar una persona.

Tipos de relación interpersonales (tuteo, puertas abiertas).

Utilización de la cafetería.

La distribución física de la planta y de las oficinas.

El acondicionamiento interior de la planta y de las oficinas (disposición, material, mobiliario, colores, aspectos ergonómicos).

La disponibilidad de tiempo, individual o colectivo, de los jefes para transmitir conocimiento.

Hhábitos y actitudes en relación al cumplimiento del horario

Relación entre el tiempo laboral y el tiempo privado.

Comunicaciones al personal.

Sistemas de promoción y reconocimiento al personal.

Toma de decisiones y anuncio de los cambios.

VI. EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES.

6.1 Valores.

¿Cuáles son los valores actuales la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL

ALTO MAGDALENA C.A.M.?

¿Cómo los conoció?

¿Está de acuerdo con ellos?

¿Los aplica en la Organización?

¿Los aplica en la vida personal?

¿Cuál cambiaría y porque?

¿Cuál agregaría?

¿Con cuál de esos Valores se identifica más Usted y Por qué?

¿Estos valores de que manera facilitan la transmisión del conocimiento?

6.2. Ceremonias y Celebraciones.

Nota: Esta pregunta se formulará haciéndole entrega al entrevistado, en hoja aparte, del listado de celebraciones de la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M

¿Cuales de las anteriores celebraciones, considera usted que son las más importantes por su contribución a la transmisión del conocimiento? Explique.

6.3. Grupos informales y uso del tiempo libre.

¿Conoce usted de la existencia de grupos de amigos, grupos artísticos, grupos de danza, grupos colectivos, grupos deportivos, grupos musicales? Háblenos un poco de ellos.

¿En cuáles participa Usted?

¿Le gustaría participar en alguno? ¿Le gustaría crear alguno?

¿De qué manera contribuye la existencia de estos grupos a la transmisión del conocimiento?

6.4. Normas y Reglamentos.

Comente sobre las normas, reglamentos y disposiciones de la organización que establecen códigos de conducta. (Reglamentos, Procedimientos, Instrucciones, ISO, código de ética)

¿De qué manera contribuye la existencia de estas normas en la transmisión del conocimiento?

VII. RELACIONES INTERPERSONALES.

Para Usted qué es más importante: ¿cumplir un horario o relacionarse con las personas? Explique.

¿Cuánto debe separarse la vida laboral de la vida personal? Explique.

¿Qué predomina en la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.: valores masculinos o valores femeninos? Explique.

¿Qué predomina en la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.: el individualismo o el colectivismo? Explique.

¿La gente de la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M. es Impersonal (fría) o Afectiva (Cálida)? Explique.

¿Qué predomina en la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.: el pasado, el presente o el futuro? Explique.

¿Qué tan cercana o lejana es la distancia jerárquica que mantiene usted con los superiores ó colaboradores? Explique.

De las anteriores expresiones culturales, ¿Cuales contribuyen positiva o

negativamente a la transmisión del conocimiento? Explique.
VIII. GRUPOS DE REFERENCIA Y SUBCULTURAS 8.1. Áreas Funcionales ¿Como incide la existencia de las áreas funcionales (regionales, oficinas generales, etc.) en las formas de transmisión del conocimiento? En general la estructura organizacional facilita o inhibe la transmisión del conocimiento? 8.2. Profesiones y Formación. ¿Como inciden las diferencias entre profesiones (Ingenieros industriales, Ingenieros agrónomos, ingenieros forestales, Administradores de Empresas, Contadores, Tecnólogos, etc.) en las formas de transmisión del conocimiento? 8.3. Regionalismo - Procedencia Geográfica Nacional. ¿Como inciden las diferencias de procedencia regional (Huilenses, Tolimenses, Paisas, Vallunos, Costeños, Caucanos y Nariñenses) en las formas de transmisión del conocimiento? 8.6. Religión. ¿Como inciden las diferencias de prácticas religiosas (Católica, Evangélicos, Testigos de Jehová), en la actividad laboral y en las formas de transmisión del conocimiento?.
IX IDENTIDAD. ¿Qué aspecto considera usted que acerca más al personal con la Corporación? ¿Qué es lo que más lo aleja? ¿Cómo se percibe Usted, como miembro de la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M., en su relación con la Corporación? ¿Cuál es su percepción de la relación de la Corporación con la Sociedad?
X. MODO DE SER Y LIDERAZGO. Con cuál de las siguientes palabras se identifica usted mejor: Nosotros Todos Él Yo – Tu Defina ó caracterice a su jefe en relación a su comportamiento, actitud frente a la transmisión del conocimiento. ¿Existe en la organización alguna persona que lo motive a la transmisión del conocimiento? Explique.
XI. PODER. ¿Qué da poder a las personas en la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.? ¿Cuáles son las fuentes de Poder? ¿Cómo inciden estas fuentes de poder en la transmisión del conocimiento? ¿Cómo resuelven los conflictos internos? ¿Que Mecanismos sutiles en la solución de conflictos conoce usted? ¿Cómo inciden los conflictos de intereses y los mecanismos de solución de los mismos en la transmisión del conocimiento? Explique.

¿Qué le gustaría que se mejorara en la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M.?

¿Qué le gustaría que se mejorara en la CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA C.A.M., en relación a la transmisión del conocimiento?

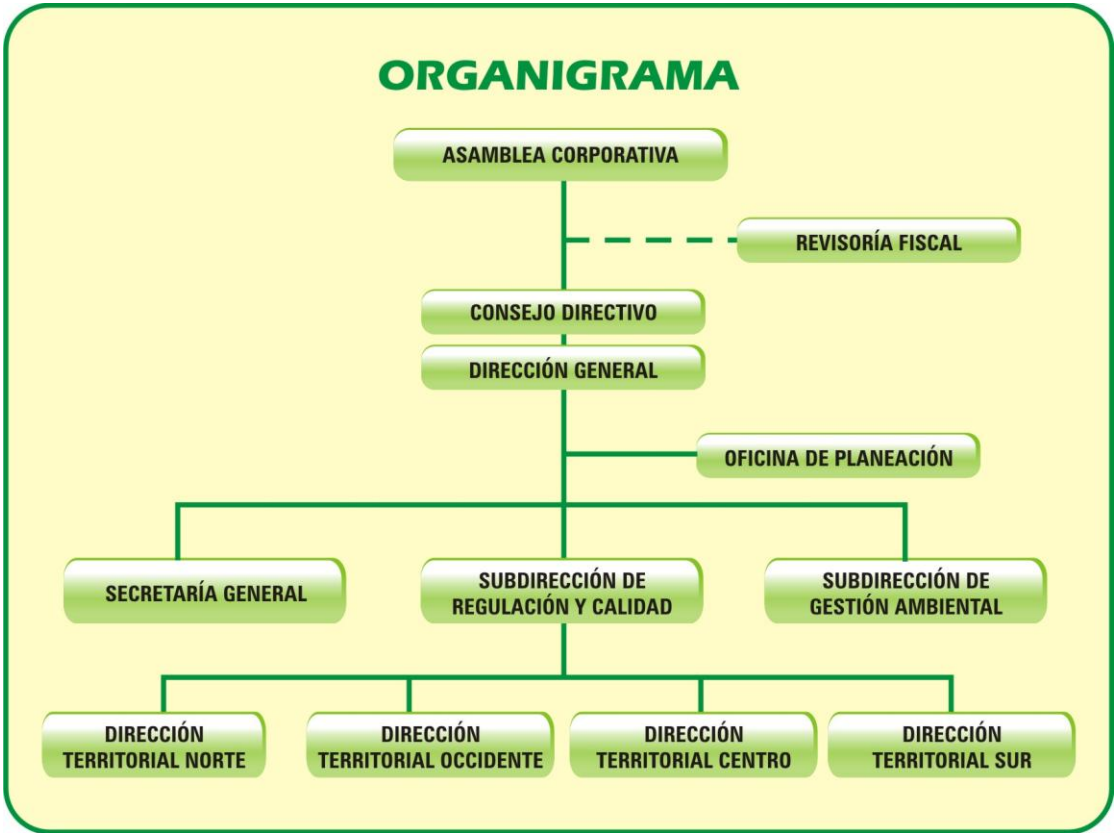
Cierre de Entrevista.

Muchas Gracias por su valiosa colaboración

5.2 Listado de cargos o personas a entrevistar

Director General	1		
Subdirector de Gestión Ambiental	1		
Subdirector de Regulación y Calidad	1		
Secretario General	1		
Director Territorial Norte	1		
Director Territorial Centro	1		
Director Territorial Occidente	1		
Director Territorial Sur	1		
Contador	1		
Tesorero	1		
Jefe de Recursos Humanos			1
Jefe Oficina de Planeación		1	
Auxiliares Generales	2		

5.3 Organigrama de la empresa o cadena de valor del sector, según aplique.



5.4 Permisos o autorizaciones de las empresas o instituciones

Neiva, Julio 19 de 2010

Doctor
REY ARIEL BORBON ARDILA
Director
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL “CAM”
Ciudad

Cordial Saludo

Al finalizar el calendario académico de la “MAESTRIA EN ADMINISTRACION” que vengo adelantando con la Universidad del Valle, debo presentar ante el comité de la Maestría, el proyecto de Tesis de Grado, acompañada de la aceptación por parte del Director de Tesis asignado por la Universidad.

Para mi fortuna, se me asigno como Director de Tesis al Doctor Álvaro Zapata Domínguez, Economista, Magister en Administración de Empresas, Ph.D. en Administración de la Escuela de Negocios de Montreal, a quien le he planteado la posibilidad de realizar un trabajo de investigación que me permita resolver el interrogante de investigación: ***¿Caracterizar la cultura de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena “CAM” y determinar el grado de influencia que tiene en el cambio organizacional en el periodo 2002 - 2008?***

Actualmente recurrir a diferentes enfoques de análisis de organizaciones, supone cada vez mayor contenido en el uso de variables de orden humana. Es por ello, que analizar la cultura organizacional de las expresiones públicas, implica poseer una mirada en el cambio de las instituciones, cuyo desarrollo este contenido en sus dimensiones estratégicas.

El trabajo de operacionalización de la pregunta de investigación, se realizara mediante la resolución entre otros de los siguientes interrogantes:

¿Cuál ha sido la Historia de la Empresa?

¿Qué características presenta el Contexto en que se desarrolla la empresa?

¿De qué manera se expresa el proceso de comunicación en la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena “CAM”?

¿Qué desarrollos se evidencian en la teleología o proyecto de Empresa?

¿Cual es el sistema de producción de bienes materiales?

¿Cómo se presenta el sistema de producción de bienes sociales en la organización?

¿De qué forma se reconocen las relaciones Interpersonales y de Poder?

¿El proceso que refleja la personalidad o liderazgo y las formas de pensar, como se ejerce en la empresa?

¿Cuál es la diferencia de las subculturas presentadas en la organización?

¿Cuál es la visión común o identidad que poseen los miembros de la Corporación?

Se tiene entonces que el objetivo general de la investigación es, Caracterizar la cultura **de la organización CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL ALTO MASGADALENA “CAM”** y determinar el grado de influencia que tiene en el cambio organizacional.

Analizar la cultura de los individuos posee relevancia en la investigación propuesta, ya que es de suma importancia para establecer el comportamiento de los miembros de la organización en una situación específica. Por otro lado y en un segundo momento, es de preeminencia especial, conocer cómo influye una determinada cultura de las organizaciones públicas en el desempeño de sus miembros. De esta manera, toma características que de alguna forma apuntan a un matiz especial en el estudio de las organizaciones de orden oficial, y desde allí, observar las implicaciones en su cambio y desarrollo.

Desde una mirada más general y en un ambiente global, la cultura es una herramienta que emplean los directivos y gerentes de las organizaciones empresariales, para enfocar un diseño de materialización de los objetivos corporativos. Es así, que desde varias décadas, y después de numerosas situaciones de crisis, existe un afán de los administradores y de los investigadores propiamente dichos, por descubrir causas y visualizar soluciones ante esta problemática; y es a partir de allí donde se emplea la cultura como una alternativa en cada unidad empresarial.

Se analizará el periodo comprendido entre los años 2002 – 2008, teniendo en cuenta que en dicho periodo la estructura burocrática del estado se reduce y por lo tanto es importante encontrar como fue el impacto en instituciones como la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena.

Posee igual importancia el proporcionar desde la academia bases para el conocimiento y así arrojar situaciones que desarrollen alternativas para la problemática de la comunidad local y más aun para el ambiente organizacional y

empresarial. Esta investigación puede encaminar fuentes valiosas para las organizaciones públicas de la ciudad de Neiva. El análisis de la cultura organizacional, es una esfera que posibilita en su estudio, un mejoramiento para las organizaciones públicas en sus futuras gestiones administrativas.

En el escenario personal y profesional, constituye una autorrealización y gran reto, el iniciar esta propuesta de investigación. El conocer más la dinámica de la esfera pública, configura un momento especial en el madurar como profesional, en el entendido que genera conocimiento para aportar en la creación de alternativas a las problemáticas locales, además de lo que significa para mí, realizar un trabajo de investigación para una entidad, a la cual le he podido prestar mis servicios, dedicar parte de mi vida profesional y de la cual he recibido mucho en mi formación personal y profesional.

Agradezco a Usted Señor Director la autorización para adelantar este trabajo y espero la colaboración de cada una de las personas que conforman la Corporación.

Atentamente



CARLOS ALBERTO BARRERO RUBIO
Estudios Maestría en Administración
C.C. 12.104.846 de Neiva.



CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA
"Construyendo una cultura de convivencia del huilense con su naturaleza"



Neiva, 23 de julio de 2010

Doctor
CARLOS ALBERTO BARRERO RUBIO
Ciudad

Cordial Saludo.

Dando alcance a su oficio fechado el 19 de julio del año en curso, donde solicita la autorización por parte de la Dirección General de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena para realizar el proyecto de Tesis de Grado de la MAESTRIA EN ADMINISTRACION, adelantada por usted con la Universidad del Valle; de la manera más atenta le comunico que esta Dirección autoriza desarrollar la tesis de grado en esta entidad.

Atentamente,

REY ARIEL BORBON ARDILA
Director General CAM

El presente documento es una copia de la versión original que se encuentra en el archivo de la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena. La versión original es la única válida y tiene prioridad sobre esta copia. La copia es una reproducción de la versión original y no debe ser utilizada para fines legales o administrativos. La versión original es la única válida y tiene prioridad sobre esta copia. La copia es una reproducción de la versión original y no debe ser utilizada para fines legales o administrativos.



Carrera 1 No. 60-79 Barrio Las Mercedes. 57 8 8765017 Fax 57 8 8765344
Neiva - Huila



ICONTEC

1