

**Estrategias de fortalecimiento de la gestión
comunicativa en la Gerencia de Control Interno de la
Gobernación de Antioquia**

**Trabajo de grado para optar el título de
Comunicador Periodista**

Tatiana Mejía Agudelo

Asesor del trabajo de grado:

Luisa Fernanda Pulgarín Restrepo

Comunicadora Social

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad Ciencias Sociales y Educación

Comunicación y Periodismo

Caldas – Antioquia

2015

Tabla de contenido

Lista de tablas	4
Lista de apéndices	5
Resumen	6
Introducción	7
Objetivos de la práctica	8
Objetivo general:	8
Objetivos específicos:	8
Justificación	10
Impacto científico y tecnológico	10
Impacto social y económico	11
Marco teórico	13
La importancia de la comunicación	14
Proceso de comunicación	16
La comunicación en la organización	18
Comunicación y cultura organizacional	19
Salario emocional	24
Control interno	26
Metodología	30
Resultados	34
Análisis DOFA	36
Entrevista personal	39
Focus group	42
Resultado	45
Plan de comunicación interna	47
Conclusiones	49
Recomendaciones	51
Bibliografía	53

Apéndice.....	54
Apéndice A. Actividad despedida de año	54
Apéndice B. celebración fechas especiales	55

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Resultados Focus Group.....	43
Tabla2. Plan de Comunicación Interna.....	47

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Actividad despedida de fin de año.....	55
Apéndice B. Celebración fechas especiales.....	56

Resumen

Estrategias de fortalecimiento es un proyecto que surge a través de dificultades efectuadas dentro de la oficina de Control Interno de la Gobernación de Antioquia, con este se pretendió crear un Plan de Comunicación Interno para desarrollar unas estrategias que gestionaran el cambio a un buen clima laboral.

Dentro de este trabajo de grado encontraran un desarrollo muy técnico y práctico para seguir ejecutándolo; en primera parte se desarrollan los objetivos principales y específicos del trabajo y la justificación de la misma. Luego el marco teórico se dividirá en 6 subtemas; la importancia de la comunicación, los procesos comunicativos, cultura y clima organizacional, salario emocional, comunicación organizacional y control interno.

Y por último se exponen los ítems de metodología, resultados, conclusiones, recomendaciones y apéndices. El éxito del proyecto radica en que este plan de comunicación implementado se siga ejecutando, tanto para el crecimiento laboral como personal.

Palabras claves: control interno, comunicación, clima laboral, cultura organizacional, salario emocional, plan de comunicación interna.

Introducción

La administración pública se enfrenta hoy en día a retos cada vez más exigentes para dar una eficaz respuesta a las necesidades que los ciudadanos plantean; para ello requiere de modernos Sistemas de Gestión y de Control que ya están siendo implementados y desarrollados.

Es el caso de la Gerencia de Control Interno de la Gobernación de Antioquia que es una dependencia conformada por profesionales con niveles de especialización, que tienen poder en la toma de decisiones en el centro administrativo. Esta gerencia se encarga de hacer evaluación y seguimiento a las demás secretarías para así llevar un control, por tal motivo las 14 personas que la componen están enfocadas en auditar y ejercer en si sus carreras, de abogados, asesores e ingenieros.

Las Estrategias de fortalecimiento de la gestión comunicativa en la Gerencia de Control Interno de la Gobernación de Antioquia, forman parte de un proyecto que surge a través de las necesidades presentadas en la oficina, tales como: motivación laboral, gestor de actividades, organización de reuniones y eventos, y un apoyo en las distintas actividades a realizar.

De ahí que este Trabajo de Grado, se constituya en un legado para la Gerencia de Control Interno de la Administración Departamental, desde la aplicación de la comunicación como herramienta institucional, para crear no solo cultura organizacional, si no para generar un clima laboral adecuado para el éxito de las actividades que desarrolla dicha dependencia.

Objetivos de la práctica

Objetivo general:

Desarrollar estrategias de fortalecimiento desde la gestión de comunicación interna que generen motivación y buen clima laboral en la oficina de la Gerencia de Control Interno de la Gobernación de Antioquia, con el fin de mostrar los beneficios que se pueden obtener en las entidades públicas al implementar acciones que favorezcan el desempeño personal en función de las relaciones internas de trabajo.

Objetivos específicos:

-Realizar un diagnóstico al interior de la oficina para identificar las necesidades de comunicación interna de la organización, con el fin de establecer prácticas de mejora.

-Identificar los procesos comunicativos que tiene lugar en la Gerencia, para así implementar nuevas estrategias que contribuyan en el fortalecimiento de las políticas de Control Interno.

-Crear un plan de comunicación interna que contribuya al mejoramiento del buen clima laboral y las buenas prácticas de la cultura organizacional en la Gerencia de Control Interno de la Gobernación de Antioquia.

Justificación

Impacto científico y tecnológico

Hay situaciones que afectan negativamente el clima laboral en las empresas: los errores en los procesos y políticas de comunicación, sumadas a la falta de los canales de divulgación internos, provocan desconcierto y desinformación entre los empleados de la organización, lo cual trasciende directamente en la productividad tanto individual como grupal.

La comunicación y la cultura interna son estrategias claves para el buen desarrollo de una organización, puesto que mediante un buen manejo de la información corporativa, se logra transmitir de la manera correcta a los integrantes de la oficina, los valores y objetivos que promueve la organización, lo cual genera una apropiación y sentido de pertenencia hacia la entidad.

Es por esta razón, que para aumentar el rendimiento y motivación de cada uno de los integrantes de la oficina, se deben realizar actividades donde cada uno se sienta integrado a la organización mediante estrategias corporativas donde se inculquen valores, proyectos y metas.

Impacto social y económico

Fortalecer la cultura organizacional en una entidad es un reto en donde el ser humano tiene el primer lugar en importancia; la Gerencia de Control Interno este semestre cuenta con la ayuda de un practicante de comunicación con el fin de tener un apoyo para encargarse de gestionar sus planes, pero sobre todo para crear un espacio donde se traten de solucionar las dificultades o diferencias que se tengan dentro de la oficina. Es por esto que con esta práctica empresarial y por medio de este plan de comunicación interna se desea dar solución a dichas necesidades.

La intención de este proyecto es básicamente crear y desarrollar estrategias, para promover la comunicación interna en la Gerencia de Control Interno, incentivando a cada uno de los integrantes de la oficina a conocer los diferentes aspectos positivos que se pueden desprender de una buena comunicación interna de trabajo.

Al contar esta entidad con un comunicador en el área de Control Interno, se obtiene un beneficio económico y social ya que, constantemente se está evaluando los procesos comunicativos, evitando la incertidumbre, el rumor, la información inexacta y falsa.

Por medio de una eficaz comunicación interna se invita y promueve a que el trabajador se sienta a gusto e integrado, conciba más suya la organización y por consiguiente consiga un mayor sentido de pertenencia hasta entregar a la entidad su fidelidad. Todo esto incide positivamente en el progreso de la Gerencia de Control Interno y en el aumento de su productividad a la hora de realizar sus labores, porque

las hará con más amor y proyectará un beneficio que de una u otra manera redundará en mayor productividad y por ende en un impacto económico significativo.

Marco teórico

Para comenzar, es necesario comprender la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, sobre todo porque en la Gerencia de Control Interno, no ha existido un comunicador y, por ende, tampoco se ha realizado un plan de comunicación interna, el cual ayude a un mejor desempeño y clima laboral.

Para enfrentar esta dificultad, es necesario incursionar en el fortalecimiento de una cultura con miras a obtener de los servidores públicos una amplia afinidad con el tema de la importancia de la comunicación en las oficinas, como un elemento que contribuya al desarrollo de sus actividades diarias y al logro de la misión institucional. Cabe además afirmar que el fortalecimiento de esta cultura requiere de método, de creatividad y de una gran capacidad de logro de la atención del funcionario que actúa en el día a día de una organización compleja.

La importancia de la comunicación

La comunicación como lo menciona María Elena Arango en su artículo sobre la comunicación efectiva “es en esencia el ejercicio de la naturaleza social del hombre que, como tal, reposa en su facultad simbólica, aquella que le permite representar y manejar la realidad en una forma indiscutiblemente compartida.” (Arango, María Elena, s.f). Por esto mismo la comunicación se encuentra dentro de las capacidades más importantes que ha desarrollado el ser humano para su supervivencia, esto debido a la necesidad de dar a conocer a sus semejantes sus pensamientos, conocimientos, ideas acerca de determinados temas o de su convivencia diaria con sus semejantes.

Como pudo constatarse por medio de una observación profunda en cuanto a las actitudes y clima laboral dentro de la oficina, claramente se presenció la falta de motivación en sus empleados, puesto que solo se encontraban enfocados en auditar y hacer sus gestiones; es por ese motivo que desde la Gerencia se creó la necesidad de identificar cómo se podía comunicacionalmente, contribuir para subsanar esta situación.

De ahí se puede deducir que unas estrategias de comunicación bien planteadas, pueden aportar a unas buenas prácticas de fortalecimiento del clima laboral y sin una correcta comunicación se dificulta el logro de las metas, el aumento de la productividad y la generación de los resultados a alcanzar. La comunicación interna aporta provechosamente en muchos aspectos de la organización: sirve como instrumento de motivación para los servidores, construye y fortalece la identidad corporativa; de hecho con ésta se logra la buena imagen y desempeño de la oficina.

Pues tal y como lo explica Jesús García Jiménez en su artículo sobre la comunicación interna publicado por ediciones Díaz Santos:

La comunicación interna es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación no es un fin sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias que supone el nuevo contrato psicológico que hoy enlaza a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, la innovación, el trabajo en equipo etc., facilitan un valor añadido al más valioso de sus recursos. El último de sus recursos será sin duda el cumplimiento del primero de los fines y objetivos de la empresa: el aumento de beneficios (Jesus Garcia Jimenez , 1998)

Con esta última frase también abordamos la esencia de las empresas y para la cual realizamos las mejoras en las estrategias apelando en este caso a la comunicación.

Proceso de comunicación

Para que la comunicación sea efectiva hay un proceso que está compuesto por unos elementos: emisor, receptor, mensaje y canal; el emisor es la persona que transmite el mensaje, el receptor la persona que lo recibe y el mensaje es lo que se quiere dar a conocer a la otra persona; por último el canal es el vehículo que lleva el mensaje hasta el receptor. Es por esto que desarrollar estrategias de fortalecimiento desde la gestión de comunicación interna, es el propósito que se quiere llevar a cabo para generar motivación y buen clima laboral en la oficina de la Gerencia de Control Interno de la Gobernación de Antioquia, con el fin de mostrar los beneficios que se pueden obtener en las entidades públicas al implementar acciones que favorezcan el desempeño personal en función de las relaciones internas de trabajo.

La comunicación se puede dar de diversas formas: la palabra oral o escrita, gestos, actitudes o la expresión del cuerpo, ya que todos estos nos dan a entender un mensaje que quiere dar a conocer el emisor, estas formas de comunicarse también están influenciadas por otros factores tanto del emisor como del receptor como son los estados de ánimo, opiniones, entorno, situación, comportamientos y grado de afinidad.

También hay otros factores que influyen para que la comunicación sea efectiva como la codificación que consiste en que el emisor debe encontrar la forma adecuada para enviar el mensaje y que el receptor lo comprenda de forma adecuada en un lenguaje adecuado, y el canal deber ser el más efectivo, para lo cual debe responder los interrogantes: ¿Qué es lo que quiere comunicar? ¿A quién? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué?.

En la otra parte de la comunicación se encuentra el receptor con otro factor llamado decodificación que consiste en la interpretación del mensaje recibido con el mismo sentido que le dio el emisor y la última fase de la comunicación también encontramos la retroalimentación que es el proceso en el que el emisor se vuelve el receptor y el receptor en el emisor ya que es la devolución de la respuesta del mensaje, por medio de la cual se puede evaluar si la información se recibió de forma adecuada y surtió el efecto esperado.

Es por esto que gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación interna y no resolverlos a tiempo terminaría afectando el ambiente laboral y debilitando las relaciones entre los empleados. Para lograr la buena comunicación esta debe ser clara y concisa teniendo en cuenta el “buen hablante y el buen oyente”. Este proceso será aplicado y desarrollado en los meses de práctica dentro de la oficina de Control Interno, generando en los servidores la importancia de su visión y proporcionando las herramientas para que la comunicación entre toda la oficina sea sencilla, rápida y fluida. Esto ayudará a recuperar la motivación, aumentar su implicación, a detectar antes los problemas para solucionarlos y a identificar elementos positivos para resaltarlos y reforzarlos.

La comunicación en la organización

En la comunicación también existen diversas clases de barreras como las personales que surgen de las dimensiones físicas (cuerpo, posturas, alimentación y vestido); dimensión intelectual (la profesión, autores preferidos e información que consigue o maneja); dimensión emocional (miedo, temor, alegría, tristeza, amor, pasión y odio); dimensión estética (manifestaciones de arte, pintura, danza y música); dimensión de trascendencia (religión y creencias).

De ahí que la comunicación se convirtió en un elemento fundamental dentro de las empresas ya que están conformadas por grandes grupos de personas que están conviviendo y en constante comunicación entre unos y otros. Por este motivo se han realizado estudios para mejorar los procesos comunicativos al interior de las empresas con el fin de acrecentar la productividad y el desempeño laboral interviniendo en cada uno de los colaboradores para que tanto su actividad laboral aumente, como su calidad de vida mejore sin desgastarse.

En la comunicación empresarial uno de los factores que se deben tener en cuenta es la asertividad que consiste en expresar sentimientos positivos o negativos de forma que el receptor no se sienta agredido, por medio del respeto de los derechos y los límites del otro, es decir con honestidad y consideración en la misma medida, ya que si solo se utiliza una de las dos características es considerado como agresivo o sumiso, llevando a una mala comunicación y de esta forma opacar el liderazgo y en la buena gestión ejecutiva.

Comunicación y cultura organizacional

Esta comunicación lleva a un tema muy importante dentro de las empresas; la cultura y clima organizacional. La cultura comprendida como la mezcla de rasgos que caracterizan a un grupo de personas en un periodo o sitio determinado; así mismo se genera una cultura dentro de las organizaciones que comprenden las creencias y valores compartidos.

Desde el punto de vista antropológico se entiende la palabra cultura como “un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporados en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (Clifford Geertz, 1973), en este caso los profesionales pertenecientes a la oficina comparten esta visión como una obligación por cumplir, que está dentro de las normas internas de la Gerencia de Control Interno, olvidando que la cultura va más allá de una obligación y que se trata es de desarrollar una buena comunicación.

Dentro de la cultura organizacional y la comunicación un elemento importante son los servidores públicos que deben entender a cabalidad dos categorías según el proyecto guiado por la oficina de Control Interno el “fomento de la cultura del control”, para gestionar comunicaciones efectivas que en primer lugar sensibilicen, concienticen a nivel individual, y posteriormente, apliquen el mensaje transmitido para mejorar tanto los procesos como los procedimientos llevados a cabo en el día a día laboral. Este seguimiento se realiza cada que se amerite.

La primera categoría se puede denominar como la autorregulación, donde se mide la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos que permitan el desarrollo e implementación del control interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública; la segunda categoría trata del autocontrol individual, donde se determina la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, por ende lo que se espera entonces por parte de estos servidores es: compromiso, competencia y responsabilidad con el ejercicio de su labor.

Esta cultura organizacional se reconoce y se trasmite a través de los objetivos de la organización, los medios para conseguir los logros, responsabilidad de acuerdo al cargo que se desempeña, los procesos para un rendimiento eficiente y las reglas y principios que rigen a la empresa y a las personas que la conforman.

Con el fin de que se mantengan y propaguen los elementos de la cultura organizacional se llevan a cabo diversas estrategias como las que a continuación se expresan según José Luis Hernández Cabrera en su texto sobre cultura y clima organizacional:

“Declaraciones formales de la filosofía organizacional.

Diseño de espacios físicos.

Sistema explícito de premios y castigos.

Historias, leyendas mitos y anécdotas sobre temas importantes.

Qué miden y controlan los líderes.

Reacciones del líder ante incidentes y crisis.

Cómo está diseñada y estructurada la organización.

Sistemas y procedimientos organizacionales” (Jose Luis Hernandez Cabrera , 2006)

Las estrategias determinan la actitud de los colaboradores frente a sus funciones, generando un resultado de buen clima laboral determinado por las motivaciones como:

Recompensas económicas: Bonos por tareas adicionales realizadas, bonificación de horas extras, comisiones por ventas o por la utilidad de la empresa en periodos de tiempo determinados, mejoras salariales, ayuda económica en estudios, ayuda económica para la adquisición de casa.

Recompensas laborales: Ascensos en la escala jerárquica de la empresa por medio de concursos de habilidades para resaltar sus actitudes y cursos de mejora en sus habilidades empresariales.

Actividades de integración entre compañeros: Organización de campeonatos de diferentes deportes entre áreas, sucursales o dependencias, salidas ecológicas, celebración de cumpleaños por medio de detalles y reconocimientos en la empresa, integraciones con fiestas, reuniones y premios en fechas especiales como amor y amistad, diciembre y fin de año.

Actividades de integración familiar: Regalos a los hijos de los colaboradores en fechas de cumpleaños, viajes a centros recreacionales, fiesta de disfraces para los hijos de los colaboradores en el mes de octubre.

Estas recompensas llevan a que el empleado se encuentre agradecido frente a la compañía lo cual se verá reflejado en su actitud positiva frente al trabajo, mejora en la productividad laboral, mejor comunicación entre empleados y sus superiores, dinamismo en la búsqueda de realizar las actividades con más eficiencia, entre otros dos estos factores llevan a que las empresas logren sus objetivos en tiempos más cortos y con mayor efectividad, generando así mayor rendimiento empresarial.

Es tanta la importancia del clima laboral que hay empresas hoy en día dedicadas a realizar la medición del clima laboral como lo es Great Place to Work que en su página lo explica así:

“Los líderes pueden reinventar su enfoque para crear políticas y prácticas efectivas mediante una evaluación completa de la cultura organizacional. Un consultor de Great Place to Work® conjuga el análisis de la experiencia de los colaboradores (a través de nuestra evaluación Trust Index©), con una evaluación de sus programas y prácticas mediante la auditoría Culture Audit©. Mediante este proceso, los consultores identifican brechas entre el impacto deseado de los programas y su influencia real. Los consultores recomiendan a las áreas de oportunidad más críticas en las que se sugiere intervenir y dan consejos a los líderes para ser más efectivos y eficientes en la creación de una fuerte cultura laboral. La clave está en alinear las prácticas y prestaciones con las áreas críticas del programa y los factores del éxito que distinguen a los excelentes lugares de trabajo.” (greatplacetowork)

De esta evaluación esta empresa genera unos listados de las mejores empresas para trabajar en Colombia con más de 500 colaboradores, las mejores empresas para trabajar en América Latina, las mejores empresas para trabajar en Europa y las mejores multinacionales para trabajar en el mundo, entre otras.

La importancia de estos listados radica en que ser catalogado como una de las mejores empresas dentro del continente, conlleva a un gran reconocimiento dentro del mercado empresarial como una compañía preocupada por sus colaboradores y las buenas prácticas de liderazgo. Ser un atractivo para inversionistas con una empresa bien catalogada es tener el complemento perfecto para una buena perspectiva a futuro.

Todas estas tendencias que parten de la comunicación efectiva hacen que las empresas se preocupen día a día en mejorar sus prácticas de comunicación entre colaboradores, hacia y desde los niveles directivos, generando así mejores soluciones a los problemas planteados en las diversas áreas y así mismo mejorando el proceso de la empresa para lograr sus objetivos, manteniendo una buena calidad de vida para sus colaboradores.

Salario emocional

El día a día el ser humano es ajeno a enfrentar situaciones que provoquen estrés por el solo hecho de tener que cumplir con múltiples compromisos asociados a su entorno laboral, llegando incluso también a intervenir en su vida personal, deteriorando su salud y relaciones interpersonales. Dificultades como: no entregar a tiempo un trabajo, y, a la vez, asegurarse de no quedar mal en compromisos con familiares o amigos, ha generado una evolución y estrecha relación entre la organización y la persona, migrando de esquemas donde lo importante sobresalía solamente en el salario y los beneficios monetarios a ofrecer alternativas para que las personas puedan buscar su relación personal y profesional, sin tener que renunciar a ninguna de ellas.

Es por esta razón, que la comunicación pasa a jugar un papel importante dentro de las oficinas puesto que con esta se pretende que las personas tiendan a valorar más las recompensas psicológicas y los incentivos por sobre lo material y monetario; oportunidades de desarrollo, ascensos, especializaciones, liderazgos y el desarrollo de buenas prácticas, sumadas a la percepción favorable y las expectativas de las personas, crean el salario emocional.

Según la fuente, Management y Estrategia en su blog hace referencia a las nuevas tendencias en recursos humanos lo cual resaltan la siguiente frase: “En la actualidad, es consenso entre los especialistas que un incentivo equitativo no es aquel que recompensa de igual modo a todos los miembros de un equipo, sino que debe

responder a un complejo de estímulos y respuestas personales” (magementyestrategia.blogspot.com), entre ellos:

- Las expectativas de logro, recompensa y crecimiento.
- La relación entre las expectativas y el desempeño.
- El compromiso percibido en forma subjetiva.
- Las necesidades propias de capacitación.
- La visión personal del puesto de trabajo.
- La percepción sobre las políticas de empresa.

Es importante que la Gerencia de Control Interno tenga en cuenta esta importante práctica y sobre todo el valor de la comunicación directa, puesto que esta aportará a la seguridad y satisfacción de la gestión desarrollada.

La relación y comunicación con el jefe directo es especialmente importante, ya que de ellas dependen sus aportes, ideas y promociones a la hora de avanzar dentro de la empresa. Fomentar la participación de los empleados debe ser una prioridad para quien se hace cargo, incluso con personas de otras áreas, haciéndole sentir al empleado la confianza en cuanto a sus relaciones con los demás integrantes de la empresa. Estas relaciones principalmente generan pertenencia y reafirman los valores empresariales entre los colaboradores.

Control interno

Indicando precisamente que este trabajo de grado se ha dirigido a una dependencia denominada Control Interno, se dará sustento a los elementos de su creación:

Por medio de la ley 87 de 1993, se establecen unas normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado y además se dictan otras disposiciones. Esta ley define el Control Interno como un “sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”

Además se decreta que el Control Interno deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea esencial al desarrollar las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. Es por esta razón que implementar estrategias exitosas de comunicación dentro de la oficina traerá en sí, éxito en el desarrollo de las actividades que se gestionan desde allí.

Dentro del artículo 2 encontramos los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientarán al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

El artículo 3 determina que: “el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno, o quien haga sus veces, dentro de las organizaciones públicas, se enmarcan

en cinco tópicos, a saber: valoración de riesgos, acompañar y asesorar, realizar evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de control, y relación con entes externos”.

El tópico enmarcado a trabajar en este proyecto, se apoyara en el plan de “fomento de la cultura del control” cuyo objetivo en menores palabras es realizar la evaluación independiente y las acciones de competencia de la Gerencia de Control Interno, mediante la utilización de técnicas y estrategias comunicacionales, la cultura de la legalidad, la transparencia en la gestión institucional, la adecuada administración de la información y al buen uso de los recursos.

El artículo 12, también establece las funciones de los auditores internos, y expresa que una de las funciones principales del asesor, coordinador o auditor interno es fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional. Gracias a las miles de maneras que hoy en día existen para comunicarnos, los líderes dentro de un grupo, u organización pueden ser todos, puesto que en conjunto se facilitará la labor de hacer todo más correcto y sin intervenciones, así que si cada integrante de la oficina se posesiona y toma el mando de sus palabras, acciones y actitudes con lo cual se logra con éxito el propósito de la Gerencia.

Es de esta manera entonces como se constituye el Control Interno en las entidades públicas, en donde por medio de estrategias comunicativas se puede lograr un cambio de mentalidad hacia los procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional que permita el cumplimiento de cada una de las actividades correspondientes; y ahí es donde este trabajo de grado pretende hacer su contribución

en la importancia de implementar métodos que contribuyan al mejoramiento del clima laboral y las relaciones interpersonales.

Metodología

Impulsar estrategias comunicativas a través de la dependencia de Control Interno de la Gobernación de Antioquia, facilita los procesos que se llevan a cabo en la organización; de tal manera que cada servidor público y servidora pública, desde sus diferentes labores, ayuden con la eficiencia y la eficacia de las gestiones a realizar.

Aplicando adecuadas prácticas, se contribuye, así mismo, a reducir los riesgos que puedan afectar el buen rendimiento y clima laboral de las diferentes dependencias, en este caso la Gerencia de Control Interno.

Estas estrategias de fortalecimiento, serán una guía de acción, que permitirá practicar una comunicación efectiva y profesional. Este plan deberá partir, obviamente, de las falencias que hay a nivel comunicativo dentro de la organización, este se concentrara en las ideas que hay en la oficina, de su razón de ser, sus objetivos y lo que pretenden, será un proyecto que podrá desarrollarse a corto, mediano o largo plazo, dependiendo, claro está, de las necesidades que se vayan evidenciando dentro de la oficina.

Efectivamente hay una necesidad de estrategias y de tácticas pero cuando se quiere conseguir más potencial de un empleado, hay que proveerle algo a cambio. El trabajador es, por decirlo de alguna manera, el cliente interno, el capital humano de la empresa, por ello para realizar este plan de estrategias comunicativas se debe estudiar al empleado para poder llegarle y persuadirlo.

En definitiva son múltiples las formas en las que se pueden comunicar; darle relevancia a la comunicación como un todo, ayudará a potenciar la función organizacional, lo que a su vez permitirá aportar a una adecuada cultura organizacional y a un buen clima laboral, desde el control interno es de vital importancia que la comunicación entre en armonía y dinamice las gestiones institucionales.

Se pretende entonces, a través de diferentes actividades, motivar a cada uno de los miembros de la oficina para que acojan en sus quehaceres mejores prácticas laborales que permitan dar cuenta de sus trabajos en la medida en que lo hagan con respeto, pasión y responsabilidad.

Son diversas las maneras de evaluar los procesos comunicativos en las organizaciones; para darle cumplimientos a los diferentes objetivos del trabajo se recurrió a la observación no participante, el análisis DOFA, el FOCUS GRUOP y la entrevista, el cual arrojó diversos postulados donde se vislumbra que es necesario crear un sentido de pertenencia entre los empleados, para que éstos se sientan más identificados con los ideales de la Gerencia de Control Interno y sean ellos los portavoces de la función que se desempeña dentro de la entidad.

Cuando nos referimos a la observación no participante, aludimos a “aquella donde el investigador no participa de manera activa dentro del grupo que observa, es decir, se limita a mirar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo” (Gustave Flaubert, 1994), y el análisis DOFA de comunicación, es un instrumento metodológico que sirve para hallar las debilidades y las fortalezas en comunicación, así como las oportunidades y amenazas para el flujo adecuado de información en la entidad.

La Gerencia de Control Interno pretende que estas estrategias se conviertan en una práctica en conjunto donde, todos, desde sus diferentes saberes y quehaceres puedan aportar al fortalecimiento de la misma, manteniendo así el buen clima laboral en la oficina.

Dada entonces esta introducción de la metodología a seguir, se pasa a desarrollar cada uno de los objetivos propuestos para la realización del trabajo, empezando como primera parte con la elaboración del diagnóstico, para identificar las necesidades de comunicación interna de la oficina, este se realizará como ya se había mencionado antes con un análisis DOFA. Una vez se desarrollado, se procederá a hacer los cruces y diseñar estrategias y tácticas que mejoren la comunicación, intervengan de alguna manera la cultura y ayuden al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Por otro lado, en el segundo objetivo se identificarán los procesos comunicativos que tienen lugar en la Gerencia, para así implementar nuevas estrategias que contribuyan en el fortalecimiento de las políticas de Control Interno. Para llevar a cabo este objetivo se realizará mediante la técnica de comunicación el Focus Group, que es una entrevista en grupo y una oportunidad única de experimentar “el mercado interno” directamente. Por esta razón, la entrevista en grupo proporciona una oportunidad especial de obtener un cuadro del comportamiento y actitudes, persona por persona.

Y en búsqueda de dar cumplimiento al tercer y último objetivo se creará un plan de comunicación interna que contribuya al mejoramiento del buen clima laboral y las buenas prácticas de la cultura organizacional en la Gerencia de Control Interno de la Gobernación de Antioquia, dando paso para aplicar la técnica de entrevista personal; la

utilización de este instrumento conlleva una mayor habilidad por parte del encuestador u observador en conducir el tema de la entrevista, debido a que las respuestas son por lo general abiertas y permiten implementar nuevas preguntas no contempladas por el encuestador al iniciar. De este modo se complementara las opiniones y percepciones del resultado final al plan de comunicación interna.

Resultados

Por medio de las siguientes estrategias se empieza a construir la idea del plan de comunicación interno para la oficina, a partir de las concepciones y percepciones de cada uno de los miembros; con esta serie de actividades se desea llevar a cabo un buen resultado del clima organizacional:

Actualización del Micro sitio de la Gerencia de Control Interno

Videos motivacionales y tarjetas reflexivas

Homenajes fechas especiales

En primera instancia se considera el uso de la intranet como una herramienta clave y de gran alcance para difundir todo lo que se hace dentro de la oficina, herramienta que ha sido de poco uso dentro de esta. Allí se publicará y se actualizará todo lo hecho en este periodo de gobierno en la Gerencia de Control Interno.

Por otro lado, se implementó los días lunes, miércoles y viernes de cada semana un espacio de reflexión y motivación 15 minutos al empezar las mañanas. Allí se hace muestra de videos cortos que ayuden al mejoramiento laboral y a la realización personal. Terminando así con una pequeña tarjeta con la reflexión del día o tips para que tengan en cuenta siempre, sea en su vida personal o laboral.

Y por último se refuerza con algo no muy común en la oficina y es la celebración de fechas especiales, ya sean cumpleaños, días especiales como (amor y amistad, Halloween, despedida de año, día del conductor, etc...) esta estrategia con el fin de

integrar más el grupo de trabajo que la mayoría de veces sus días laborales son fuera de la oficina realizando sus debidas labores, por lo que se genera una dispersión y falta de comunicación dentro de la misma oficina.

Además de estos parámetros también se ejecutaron los propuestos en la metodología: análisis DOFA, entrevista personal y Focus Group aplicando desde un principio la observación no participante.

Análisis DOFA

Debilidades

- Se percibe que la Gerencia de Control Interno atraviesa por una crisis de motivación y tensión laboral causados por el exceso y enfoque solo en el trabajo.
- Inasistencia a los eventos organizados por las diferentes áreas de la organización: el personal se abstiene de asistir a conferencias, citas, actividades internas.
- Los medios de comunicación internos se encuentran desactualizados y su contenido genera poco interés en el público.

Oportunidades

- La oficina puede lograr por medio de un buen plan de comunicación interna rescatar el sentido de pertenencia de sus servidores.
- Si la oficina de Control Interno muestra una buena imagen en el interior de la misma, también podrá proyectarla en el exterior de la Gobernación, ya que esta Gerencia gestiona el procedimiento de las demás Secretarías para que todo salga bien.

- La Gerencia podrá generar cultura, respecto a la importancia de la comunicación y la motivación laboral al interior de las demás áreas de la Gobernación para potenciar la comunicación interna del Centro Administrativo.

Fortalezas

- Se cuenta con un presupuesto para llevar a cabo las estrategias de reconocimiento dentro de la oficina para sus servidores.
- La oficina cuenta con una muy buena Gerente y un asesor que se encargan de motivar y estar al tanto de cualquier novedad frente a los 14 integrantes de la oficina.
- La oficina tiene posibilidades de asignar un presupuesto para nombrar un nuevo integrante fijo que maneje el área de comunicaciones.

Amenazas

- Si no se implementa prontamente un plan de comunicaciones internas se corre el riesgo de que el clima organizacional continúe en constante deterioro y el enfoque sea solo auditar.

- Si desde lo interno no se trabaja en la implementación de una buena imagen, los empleados no podrán ser portavoz de la reputación y el buen nombre de la Gerencia.
- Si desde la parte administrativa no se consideran a las comunicaciones como una actividad gerencial, no se podrán dinamizar las estrategias expuestas en el plan de comunicaciones; es decir desde la gerencia y la máxima autoridad de la empresa y desde todos los jefes de área a las comunicaciones deben darle la importancia y la atención que se merece.

Entrevista personal

Esta entrevista es realizada a los 14 integrantes que conforman el equipo de la gerencia de control interno de la Gobernación de Antioquia, con el fin de mirar sus percepciones y motivaciones frente a su vida personal como laboral.

1. El formato a utilizar es el siguiente:
2. Nombre completo:
3. Cargo:
4. Preguntas abiertas:
5. Como se ha sentido usted trabajando en la oficina
6. Le parece importante que se ejerza la comunicación interna dentro de la oficina
7. Cree usted que la oficina se complementarían más con un comunicador
8. Cree que las actividades de motivación que se han realizado, han favorecido en algo
9. Le gustan los reconocimientos
10. Qué propone para que haya un mejor ambiente de trabajo

Durante el proceso de esta entrevista se fue notando que las percepciones de todos son bastantes distintas, y claro está, que es normal que el ser humano racione de distintas maneras, y es gracias a esto que se pueden llegar a generar conclusiones que arrojen a unas buenas pautas para el mejoramiento.

Los resultados arrojan que: los 14 servidores de la Gerencia se sienten a gusto dentro de la oficina, la mayoría resalta que lo bueno es que nadie interfiere con nadie y cada uno es enfocado en lo que les toca hacer; 12 de 14 dicen que es importante que se empiece a implementar la comunicación interna dentro de la oficina, pues esto genera un cambio de ambiente y de profesionales universitarios, los dos restantes resaltan que la comunicación interna es importante pero en su debido lugar, o sea que los comunicadores solo estén en la Gerencia de Comunicaciones.

Respecto a las preguntas 3 y 4 los servidores piensan que sí es necesario la vinculación de otro profesional universitario en este caso comunicador, puesto que puede ser un apoyo en todas las gestiones que se elaboren, y este sobresaldría ya que la mayoría es decir, 10 servidores son profesionales universitarios de ingeniería, contaduría y derecho, todos con un mismo enfoque que es auditar, y esto no facilita el tiempo para organizar las reuniones e integrar el equipo de trabajo. Frente a la pregunta 4, los videos y actividades motivacionales han sido algo nuevo para ellos, aunque tres de ellos resaltan, que tres días a la semana se vuelve tedioso por sus múltiples actividades que tienen que desarrollar en el día, pero de todos los videos y reflexiones que se han proyectado les queda algo y lo aplican, que es el propósito.

Por último a los 14 integrantes les gustan los reconocimientos, obviamente laborales y 9 de ellos también tienen muy presente su vida personal y enfocan en que también les gusta sobresalir en sus familias. Podemos ver entonces que los reconocimientos y la valoración en el trabajo es un muy buen salario para motivar el equipo de trabajo. Y en cuanto a las opciones de mejorar el ambiente laboral, cada uno

es muy específico, resaltando que: “desde que nadie interfiera en el trabajo de uno, todo saldrá bien”. Ahí es donde se da muestra de la importancia de un plan de comunicación interno dentro de la oficina, estrategias que fortalezcan este entorno para que no sea solamente laborar y se enfoque cada uno en lo de cada uno si no que por medio de una buena comunicación y actividades cortas dos o tres veces a la semana, se puede cambiar esa perspectiva y todo fluirá mejor.

Focus group

Mediante esta técnica, se tiene la oportunidad de experimentar en grupo directamente, donde se pueden obtener los comportamientos y actitudes por persona. Esta actividad se realiza todos los viernes en horas de la tarde de 2 p.m. a 4 p.m. y se nombra: Equipo Primario.

Allí se desarrolla punto por punto de lo que se realizó en la semana, y a esta deben asistir todos los integrantes de la Gerencia; durante la reunión se realiza un acta y se firma la debida asistencia para que todo quede registrado, ya sean: tareas pendientes, conclusiones y propuestas de mejora.

Como se mencionó anteriormente esta técnica sirve para mirar el comportamiento y las actitudes de los presentes y las recomendaciones. A continuación se presenta un cuadro general de estas variables en el recorrido de las reuniones de equipo primario en estos 5 meses de práctica:

Tabla 1. Resultados Focus Group

<p>Actitudes y comportamientos del equipo de la Gerencia de Control Interno, en los equipos primarios</p>	<p>Recomendaciones a partir de estas actitudes para la mejora</p>
<p>Negativas: Desinterés Usencia Pereza Sueño Cansancio</p> <p>Positivas: Compromiso Puntualidad Obediencia Pacientes Atentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere entonces, cambiar de día el equipo primario, puesto que por ser un viernes en horas de la tarde se nota claramente el agotamiento del equipo de trabajo. - Se cambiaron técnicas más visuales, ya que al ser tan teórico como antes, aburría o distraía las personas, entonces se implementó que se mostraran más diapositivas y videos, el caso es que fuera más digital. - Se presentó la idea de

	<p>realizar exposiciones en parejas, con el fin de que se integran más y fuera más participativas la reunión.</p>
--	---

Resultado

Después de analizar los comportamientos y actitudes de cada uno de los integrantes de la Gerencia de Control Interno, mediante el ejercicio del Focus Group en los equipos primarios, se llegó a la conclusión de lo que se podría realizar para mejorar estas variables en las reuniones de la oficina. A partir de las tareas a realizar para la mejora, es notable el cambio en dichas reuniones, puesto que ya no se realizan tan protocolarias si no que se convirtieron más dinámicas y también en un espacio para compartir, que no sea solo trabajo.

Las diferentes actividades fueron realizadas de acuerdo a las necesidades detectadas en el transcurso de la semana, por ejemplo: en dicha semana se notó bastante tensión, estrés y acumulación de trabajo dentro de la oficina, para esto se planeó buscar un video acerca de cómo manejar el estrés por acumulación de trabajo, aparte se organizó una pequeña actividad donde cada uno en una hoja de papel organizara su semana de trabajo e hiciera una buena distribución de su tiempo y tendría que lógralo a fin de semana, así cada uno aprendería que lo primordial antes de comenzar a trabajar es saber distribuir el tiempo.

De igual manera se hizo con la celebración de las fechas y los días especiales; en el día del conductor se hizo una reunión de agradecimiento al conductor que hace parte de la Gerencia, reconociéndole su gran labor, apoyo, gestión y sobre todo respeto hacia los profesionales de la oficina. Para el mes del amor y la amistad se realizó la actividad del “amigo secreto”, generando más amor y unión en el clima laboral. Y para recibir la navidad se construyó un árbol de navidad y en él se colgaron estrellas hechas

en fomi con un mensaje de buenos deseos, además se incentivó a no perder ese espíritu navideño tan importante que solo se vive una vez al año, una reunión de integración total para expresar esos sentimientos que se generan al finalizar un año que fe de muchos retos y triunfos.

Plan de comunicación interna

Tabla 2. Plan de Comunicación Interna

Objetivos	Estrategias	Acciones
<p>Mejorar la comunicación por medio de una herramienta que pueden utilizar todos los trabajadores.</p>	<p>Utilización de la intranet</p>	<p>Usar la intranet para difundir información importante de la empresa y la oficina como las publicaciones de los objetivos cumplidos y recordatorio de fechas importantes.</p> <p>Servir como medio de comunicación entre los diferentes trabajadores de la dependencia y sus superiores.</p>
<p>Enriquecer positivamente y favorablemente el clima laboral.</p>	<p>Espacios de motivación y reflexión</p>	<p>Implementación de un espacio de 15 minutos empezando las mañanas de los días lunes, miércoles y viernes de cada semana para reflexionar acerca de temas laborales y personales, generando motivación e integración para un mejor desarrollo de sus quehaceres en la semana.</p>
<p>Propender en el mejoramiento de la vida personal y laboral de los trabajadores.</p>	<p>Tarjetas Reflexivas</p>	<p>En los espacios de motivación y reflexión se entregarán tarjetas con reflexiones acerca de los temas tratados en cada sesión.</p>

Integrar el grupo de trabajo.	Celebración de fechas especiales	Celebrar las fechas importantes como cumpleaños y días especiales como; amor y amistad, Halloween, despedida de año, entre otros.
-------------------------------	----------------------------------	---

Conclusiones

-Es importante resaltar la motivación laboral y personal que se fue dando a medida que se realizaban los cambios en las actividades; de esto se puede concluir que la comunicación no puede pasar desapercibida en un lugar de trabajo, pues a diario el ser humano necesita emitir millones de mensajes, procesar sus ocupaciones y para esto necesita tener buena comunicación y excelente relaciones laborales, para conseguir altos niveles de productividad en el trabajo.

-Se concluye que es necesario contar con la presencia de un comunicador en la Gerencia de Control Interno, puesto que este se encargaría de gestionar y apoyar los procedimientos que se desarrollen dentro de la oficina; además de esto el ambiente laboral será menos tenso, gracias a las diversas formas en las que podemos comunicarnos y emitir mensajes.

-La Gerencia de Control Interno es una oficina con un gran potencial, sin excluir ninguna Secretaría perteneciente a la Gobernación, es por tal motivo que sus integrantes deben ejercer con responsabilidad cada una de sus obligaciones sin dejar escapar la importancia de la comunicación interna, accediendo a hacer un cambio a sus métodos tradicionales, y abrirse a un nuevo mundo de innovación en las diferentes estrategias comunicativas internas y externas que les permitirá un gran cambio, tanto profesional como laboral.

-Se puede inferir a partir de todas las actividades realizadas en estos meses, que las personas que conforman el grupo humano son totalmente distintos en su forma de ser, por lo cual el respeto hacia los demás debía sobresalir y ser la premisa

fundamental dentro de la oficina. De ahí también puede apreciarse que a partir de las acciones comunicacionales implementadas, se logró una contribución importante en el proceso de aceptación personal y colectiva, entendiendo que tener una manera diferente de ser, no se convertía en una barrera para trabajar en equipo.

-En definitiva, es notable que la última palabra para el desarrollo de las estrategias implementadas en la oficina, la tienen los mismos profesionales y especialistas que laboran dentro de la misma. Por tal razón, es que en el momento de sugerir el plan de comunicación interna para la realización de actividades que estimularan el buen clima laboral y el bienestar profesional, se acudió a la observación y a la validación directa, puesto que al escuchar las percepciones del otro, se logra generar confianza y motivación tanto personal como laboralmente, porque se sienten tenidos en cuenta.

-Los profesionales comunicadores ejercen el rol de orientadores dentro de las organizaciones, puesto que elaboran los diagnósticos que permiten detectar las necesidades, debilidades, amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la organización y a partir de esto se diseñan las estrategias y acciones que se deben implementar para la mejora del trabajo interno.

Recomendaciones

-Seguir ejecutando las actividades que se realizaron estos cinco meses de práctica, puesto que notablemente se vio que la motivación laboral es de gran importancia para ejecutar con éxito cada una de sus obligaciones y disfrutar en equipo los triunfos que se obtienen cuando se trabaja en unión y a aplicando métodos y acciones desde la comunicación, reafirma la importancia de la comunicación como profesión.

-El éxito del proyecto radica en que se siga aplicando para que el entorno laboral tenga otros matices y existan motivaciones diferentes al salario, ya que a medida que pasa el tiempo el exceso de trabajo podría afectar la salud de cada uno; así que esta dinámica que se propició con este Trabajo de Grado, debe seguir presente en el equipo de trabajo para no llegar a descuidar el buen desarrollo de su vida personal.

-La importancia del clima laboral en la organización tiene fuerte impacto en los comportamientos y actitudes de los profesionales pertenecientes a la Gerencia de Control Interno. La implementación y el desarrollo de un buen clima de trabajo traerá como consecuencia una buena disposición para una mejor participación activa y una eficaz respuesta frente al desempeño de sus obligaciones.

-Las herramientas utilizadas en la metodología, son estrategias que apoya la recolección de información necesaria para el desarrollo del plan de comunicación interna; con estas se puede observar el estado actual del clima laboral dentro de la oficina, el desempeño, las actividades y responsabilidades que tienen cada uno y lo más importante, el cómo se siente cada individuo trabajando en la oficina y con su

equipo de trabajo. De aquí se desprende que representa mayor dificultad tomar acciones preventivas sin antes haber observado el público objetivo, por eso el estar en contacto siempre con los miembros de la oficina y mantener la buena comunicación, ayudará en tomar las acciones necesarias para cada día mejorar más.

Bibliografía

Arango, María Elena. (s.f). comunicación efectiva.

Clifford Geertz. (1973). The interpretation of cultures. *selected essays*. New York: Basic Books, 3-30.

greatplacetowork. (s.f.). <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/evalua-a-tu-organizacion/encuesta-de-la-cultura-laboral>.

Gustave Flaubert. (1994). <http://www.monografias.com>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/observacion-conductual/observacion-conductual2.shtml>

Jesus Garcia Jimenez . (1998). Comunicacion Interna . *Revista ERspaña, Ediciones Diaz Santos*, 26-40.

Jose Luis Hernandez Cabrera . (2006). *Comunicacion y clima organizacional* . s.f.

magementyestrategia.blogspot.com. (s.f.).

<http://magementyestrategia.blogspot.com.ar/2013/05/el-clima-laboral-como-factor-de.html>.

Apéndice

Apéndice A. Actividad despedida de año

Actividad fin de año

www.lasallista.edu.co

Apéndice B. celebración fechas especiales

