



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Facultad de Comunicación y Mercadotecnia
Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas



“Evaluación de la Comunicación Interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero. Propuesta de Plan Estratégico”

TESIS

Que para obtener el grado de Maestro en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas

Presenta: C.P. Luis Juárez Nava

Director

MCEYRRPP. Manuel Héctor Álvarez Méndez

Co-directores

Dra. Margarita Alonso Alonso

Dra. Aleida Leticia Tello Divicino

Co-directora externa

Dra. Gabriela Arcos Mastache

Chilpancingo de los Bravo, diciembre 2024.



CONAHCYT
CONSEJO NACIONAL DE HUMANIDADES
CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS



INDICE

RESUMEN.....	8
Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.1.1 Auditoría Superior de la Federación y la fiscalización en México.....	9
1.1.2 Auditoría Superior del Estado (ASE) Guerrero.....	11
1.1.2.2 Régimen jurídico que le es aplicable	12
1.1.2.3 Consideraciones fiscales	12
1.1.2.4 Estructura organizacional básica.....	13
1.1.3 Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Guerrero.....	13
1.1.4 Universidad Autónoma de Guerrero.....	16
1.1.4.1 Instituciones precursoras.....	16
1.1.4.2 Fundación de la Universidad Autónoma de Guerrero	17
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN	31
1.4.1 Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero	31
1.4.2 Corazón ideológico de la Contraloría General	32
1.4.3 Cultura Organizacional.....	33
1.4.3.1 Organigrama	34
1.4.3.2 Marco legal	35
1.4.3.2.1 Reglamento de la Contraloría General de la UAGro	35
1.4.3.2.2 De la Declaración de Situación Patrimonial	36
1.4.3.2.3 Entrega-Recepción de las Entidades Universitarias.....	37
1.4.3.2.4 Procesos certificados bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015 ...	37



1.4.3.2.5 Manual de organización y funciones.....	38
1.5 OBJETIVOS.....	38
1.5.1 Objetivo General.....	38
1.5.2 Objetivos específicos.....	38
1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.6.1 Preguntas específicas.....	39
Capítulo 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	40
2.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
2.1.1 Concepto.....	40
2.1.2 Comunicación y comunicación estratégica.....	41
2.1.3 Estrategia.....	42
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
2.2.1 Concepto.....	43
2.2.3 Características y propósitos de la cultura organizacional.....	45
2.3 COMUNICACIÓN INTERNA.....	48
2.3.1 Concepto de comunicación interna.....	48
2.3.2 Necesidades de información.....	51
2.3.2.1 Información funcional.....	51
2.3.2.2 Información coyuntural.....	51
2.3.2.3 Información de incentivo.....	51
2.3.3 La comunicación informal.....	52
2.3.3.1 El rumor.....	52
2.3.4 Concepto y origen de las auditorías de la comunicación.....	53



2.3.5	Objetivos de las Auditorías de la Comunicación	54
2.3.6	La comunicación interna y organizacional.....	55
2.3.6.1	El papel de la auditoría de Comunicación Interna en las instituciones.....	59
Capítulo 3.	METODOLOGÍA.....	62
3.1	Enfoque metodológico	62
3.2	Hipótesis.....	62
3.3	Definición conceptual de la variable.....	63
3.4	Diseño.....	65
3.5	Método.....	65
3.6	Técnicas.....	65
3.6.1	Encuesta.....	65
3.6.1.1	Instrumento de recolección de datos.....	67
3.6.1.2	Diseño del instrumento.....	67
3.6.1.3	Validación del instrumento.....	69
3.6.2	Observación participante.....	69
3.6.3	Investigación documental.....	72
3.7	Muestra.....	73
3.7.1	Tamaño de la muestra.....	73
3.8	Procesamiento de datos.....	73
Capítulo 4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	74
4.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	74
4.2	FLUJOS O TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	80
4.3	CANALES O MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	89
4.4	MENSAJES.....	99
4.5	RUIDOS O BARRERAS DE COMUNICACIÓN	102





4.6 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	109
5. Propuesta de un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero.....	115
5.1 Introducción	115
5.2 Análisis de la situación del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero.....	115
5.3 Corazón Ideológico.....	117
5.3.1 Misión.....	118
5.3.2 Visión	118
5.3.3 Valores:.....	118
5.4 Cultura Organizacional	118
5.4.1 Manual de Organización y Funciones	119
5.4.2 Procesos certificados bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015.....	119
5.4.3 Estructuras verticales.....	120
5.4.4 Estructuras horizontales.....	120
5.4.5 Competencias	121
5.4.6 Análisis DAFO	121
5.4.7 Formulación de objetivos	123
5.4.7.1 Objetivo general.....	123
5.4.7.2 Objetivos específicos	123
5.4.8 Público Objetivo.....	123
5.4.8.1 Líder.....	125
5.4.8.2 Mensajes	125
5.4.9 Formulación de la estrategia de media a utilizar	125



5.4.10 Evaluación del plan	130
Conclusiones.....	132
Referencias bibliográficas:.....	135
ANEXOS	138





DEDICATORIAS

A Jehová Dios, el todo poderoso, creador del cielo y de la tierra, por haberme permitido cumplir con esta meta en mi vida.

A mi esposa hermosa que siempre estuvo a mi lado, dándome ánimos a seguir avanzando y terminar este trabajo tan importante en mi vida.

A mi madre por su apoyo incondicional y por inculcarme valores de humildad y superación.

A mis hijos hermosos que me apoyaron a lograr este grado académico.



AGRADECIMIENTO

Agradezco el apoyo incondicional de mi tutor **MCEYRRPP. Manuel Héctor Álvarez Méndez**, quien siempre estuvo atento, para instruirme, asesorarme y motivarme para lograr esta importante meta.

Siempre la llevare en mi mente y corazón a la **Doctora Margarita Alonso Alonso**, una gran catedrática, por su gran paciencia y porque siempre estuvo a mi lado compartiéndome sus valiosos conocimientos para culminar esta investigación. Muchas gracias.

Agradezco a la **Doctora Norma Angélica Sevilla Muñoz**, por su humildad y apoyo incondicional para lograr terminar este gran trabajo. Gracias.

Al **Doctor José Roberto Santos Mejía**, un hombre sin lugar a duda, comprensible y por compartirme sus grandes conocimientos.





RESUMEN

La comunicación interna en las organizaciones es de vital importancia, comparado como el torrente sanguíneo que corre por las venas. Es por tal razón que las distintas organizaciones necesitan urgentemente prestar más atención como se está llevando la comunicación interna.

En la presente investigación se expone la evaluación de la comunicación en interna en la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero, en donde la unidad de análisis fueron su personal interno; el presente trabajo deriva de una investigación cuantitativa, para finalmente proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación interna.

En el presente documento se analizó como fluye la comunicación interna, a través de sus indicadores: cultura organizacional, flujos de comunicación, canales de comunicación, mensajes, ruidos o barreras de comunicación y tecnologías de la información y comunicación.

En la evaluación de la categoría comunicación interna, a través de sus indicadores, se detectó que la comunicación descendente de la alta dirección a los subordinados no es muy fluida, clara y completa sobre los objetivos y prioridades de la organización; los canales de comunicación específicamente las reuniones presenciales y virtuales se realizan esporádicamente; los mensajes no son tan claros generando desorientación en la ejecución de tareas; la existencia de rumores se debe a que la comunicación oficial es insuficiente y finalmente no se cuenta con equipo tecnológico y herramientas digitales en óptimas condiciones para llevar a cabo una comunicación efectiva.

Palabras Claves: Comunicación interna, evaluación, fortalecimiento, flujos y canales de comunicación, mensajes.



Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este primer capítulo de la presente investigación se presentan los elementos importantes de la Evaluación de la Comunicación Interna de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero. En donde primeramente se narran los antecedentes del desarrollo de la fiscalización y rendición de cuentas, cómo esta ha evolucionado a través de las diferentes instituciones de gobierno en México, culminando en instituciones de gobierno del Estado de Guerrero; posteriormente se justifica la importancia que tiene el atender esta problemática que se expone en las diferentes organizaciones. En lo que se refiere al estado del arte el lector podrá encontrar diferentes temas relacionados con el problema de investigación. Por último, se aterriza el problema en la Universidad Autónoma de Guerrero, específicamente en el Área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero, planteando un objetivo general, objetivos específicos y pregunta de investigación que será la base de esta tarea.

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Auditoría Superior de la Federación y la fiscalización en México

Uno de los reclamos más importantes de la sociedad es la vigilancia de los servidores públicos y la revisión de cuentas por parte de ellos. La demanda de cuentas hacia los empleados públicos no es un asunto reciente, por lo tanto, las organizaciones encargadas de la fiscalización del erario tienen una larga historia, que se remonta al menos cinco siglos atrás.

En México, la creación de entidades de fiscalización de los recursos públicos se encumbra al siglo XVI. Teniendo en cuenta que el concepto de fiscalización y la rendición de cuentas a lo largo de nuestra historia no es lo que se comprende en la actualidad. Los antecedentes de fiscalización en México se remontan al establecimiento del Tribunal Mayor de Cuentas, institución que fue fundada por las llamadas Cortes españolas en 1453, dicha institución desempeñaba la función de fiscalizar las cuentas de la Hacienda Real.

En 1524, se estableció en la Nueva España el Tribunal Mayor de Cuentas, con el propósito de examinar los ingresos y gastos del conquistador Hernán Cortés, así como administrar y



recaudar las cuentas, de conformidad con los mismos procedimientos que se aplicaban en España.

En consecuencia, transcurren tres siglos en los que se aprecia una alternancia en la designación y las funciones del Tribunal Mayor de Cuentas hasta convertirse en Contaduría Mayor de Hacienda.

La Constitución de 1824 estableció la obligación del Poder Ejecutivo de rendir cuentas del ejercicio de los recursos públicos como derecho del Poder Legislativo, y estableció a la Contaduría Mayor de Hacienda con facultades para conformarse con el órgano técnico de fiscalización de la Cámara de Diputados.

Durante más de 150 años (1824-1974), la Contaduría Mayor de Hacienda no experimentó alteraciones significativas. El trabajo profesional del órgano técnico de fiscalización superior durante este período se centró en la evaluación de la glosa, que comprendía la revisión aritmética y contable de la documentación comprobatoria de las operaciones gubernamentales.

Durante las reformas constitucionales de 1999, la Contaduría Mayor de Hacienda se transforma en la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y con las reformas de 2015, como responsable del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), ya no solo es un órgano fiscalizador que supervisa la revisión aritmética y contable de la glosa, sino también examina el cumplimiento de metas y objetivos de los entes del sector público, es decir, la eficacia en el uso de los recursos públicos.

En consecuencia, el 19 de julio de 2016 se puso en marcha la nueva Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFRCF) que impulsa el proceso de auditorías, estudios e investigaciones de este órgano técnico de fiscalización superior. Se llevó a cabo la aprobación de tres nuevas leyes, así como de modificaciones sustantivas a otros tres ordenamientos, los cuales, en conjunto, conforman el marco legal de actuación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), tales como la Ley General de Responsabilidades





Administrativas (LGRA) y la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa (LOTFJA).

La Auditoría Superior de la Federación dispone de autonomía técnica y de gestión en el desempeño de sus tareas y para decidir acerca de su organización interna, funcionamiento y resoluciones, y la función de fiscalización se realizará de acuerdo con los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad. La revisión de la cuenta pública federal será desarrollada de forma objetiva e imparcial, conforme al marco legal establecido en los artículos 74, fracción VI, y 79 Constitucionales, y en la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.

1.1.2 Auditoría Superior del Estado (ASE) Guerrero

La Auditoría Superior del Estado de Guerrero (ASE) es un organismo de asistencia técnica que depende del Congreso del Estado de Guerrero, tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía financiera, técnica, presupuestaria y de gestión, la cual respalda al Congreso en el desempeño de sus tareas y funciones de fiscalización superior, de conformidad con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Guerrero, la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación y demás legislaciones aplicables. Fue creada con la promulgación de la Ley No. 564 de la Ley de Fiscalización Superior del Estado de Guerrero, la cual fue publicada en el Diario Oficial No. 9, el 6 de noviembre de 2002. En virtud de las nuevas disposiciones constitucionales aprobadas en materia de fiscalización dicha ley fue abrogada y expedida en su lugar la Ley Número 1028 de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Guerrero, publicada el 28 de febrero de 2012, en el Periódico Oficial, No. 17 Alcance I.

Esta última fue abrogada y entró en vigor a partir del día primero de enero del año 2018 la Ley número 468 de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Guerrero publicada el 18 de julio de 2017, la cual rige la función de esta Institución.

Las principales reformas en esta última Ley, fueron el cambio de denominación de Auditoría General del Estado a Auditoría Superior del Estado de Guerrero, que se estableció en el



Decreto número 433, que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero, en materia de combate a la corrupción y como consecuencia de expedir una nueva Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Guerrero armonizada, estableciendo estrategias de operación que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas de los recursos públicos del Estado de Guerrero.

1.1.2.1 Organización y objeto social

La ASE tiene por objeto regular la función de fiscalización sobre las cuentas públicas de las entidades fiscalizables, reglamentar la función de investigación de actos u omisiones sobre irregularidades o conductas ilícitas en el ingreso, egreso, manejo, custodia y aplicación de fondos y recursos públicos; establecer los procedimientos para determinar los daños y perjuicios que afecten al patrimonio o a la Hacienda Pública Estatal y Municipal, y los mecanismos para fincar las responsabilidades previstas por la Ley Número 468 de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas, derivadas de la fiscalización superior, instituir las infracciones y sanciones en que pueden incurrir las entidades fiscalizables, los mecanismos para imponerlas y los medios de defensa correspondientes. La principal actividad de la Auditoría Superior del Estado de Guerrero se encuentra establecida en el Artículo 89 de la Ley Número 468 de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Guerrero.

1.1.2.2 Régimen jurídico que le es aplicable

- La ASE tributa conforme al régimen de Personas Morales con fines no lucrativos.
- Clave del Registro Federal de Contribuyentes: AGE0211066H1.
- Fecha de inscripción: 19 de marzo de 2003.
- Fecha de inicio de operaciones: 01 de enero de 2003.

1.1.2.3 Consideraciones fiscales



- Se cuenta con las siguientes obligaciones fiscales ante el Servicio de Administración Tributaria: Retener y enterar el impuesto y exigir la documentación que reúna los requisitos fiscales cuando se hagan pagos a terceros.
- Presentar la declaración anual donde se Informe sobre las retenciones de los trabajadores que recibieron sueldos y salarios, así como la de los trabajadores asimilados a salarios.

1.1.2.4 Estructura organizacional básica

- Oficina del Auditor Superior del Estado.
- Auditoría Especial del Sector Ayuntamientos.
- Auditoría Especial del Sector Gobierno.
- Auditoría Especial de Órganos Autónomos y Entidades Paraestatales y Paramunicipales.
- Auditoría Especial de Evaluación del Desempeño.
- Dirección General de Asuntos Jurídicos.
- Dirección General de Administración y Finanzas.

1.1.3 Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Guerrero

El 27 de octubre de 1849 se erigió Guerrero como Entidad Federativa, habiendo sido su primer Gobernante el General Juan N. Álvarez, quién promulgó la primera Ley Orgánica Provisional del Estado el 15 de marzo de 1850, en la que fue contemplada la Secretaría de Gobierno con dos Oficialías, la de Partes, que tuvo la responsabilidad de llevar a cabo todos los asuntos administrativos del Gobierno del Estado y la Oficialía Mayor, encargada de atender en ese entonces los asuntos políticos y económicos de la entidad.



A partir de este periodo, el proceso de organización administrativa del aparato gubernamental consistió en la creación de dependencias, desagregación unas de otras, fusión cuando así ameritó el caso, cambiarles denominación o bien desaparecerlas cuando no se justificaba su existencia; siempre dentro de un movimiento acumulativo con características inestables por no corresponder a un plan definido de administración pública.

Es hasta 1976 cuando se inicia el proceso estructural de reforma administrativa del Gobierno Federal y en los años sucesivos los gobiernos de las entidades federativas lo hacen también suyo al adaptarse al mismo. El estado de Guerrero no fue la excepción, entre el año citado y principios de 1978, fueron realizados estudios con la intención de reorganizar el aparato gubernamental, recayendo esta responsabilidad en la Secretaría General de Gobierno, la Dirección General de Hacienda y en la Oficialía Mayor. El resultado de los trabajos efectuados originó la Ley Número 3 Orgánica del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado libre y Soberano de Guerrero, aprobada por el Congreso Local el 29 de marzo de 1978 y publicada en el Periódico Oficial número 15, de fecha 12 de abril de ese mismo año. Este ordenamiento legalizó la existencia de las dependencias que venían operando de antaño, así como las que surgieron con la propia Ley, entre ellas la Contraloría General del Estado, la cual quedó contemplada en el artículo 16 fracción IV con el nombre de Contraloría General, y en el artículo 21 de la misma ley, las funciones de dicha dependencia.

Esta ley consignó una estructura orgánica tradicionalista, al señalar que después del Gobernador, ocuparían los siguientes niveles el secretario general de Gobierno y el Oficial Mayor, otorgándoseles facultades para recibir en acuerdo a directores de dependencias y entidades públicas, centralizándose el poder de decisión y coordinación en el Gobernador y los funcionarios citados, situación que en más de las veces significó estrangulamiento en la atención de los asuntos públicos.

El 6 de abril de 1982, con la gestión del entonces Gobernador Alejandro Cervantes Delgado, se publica en el Periódico Oficial número 27 la nueva Ley Orgánica del Estado libre y Soberano de Guerrero, en la que se contempla estructurado a la Contraloría General del Estado con el rango jerárquico de Secretaria de Estado adscrita al jefe del Ejecutivo; siendo





así como en su artículo 13, dispone la existencia de varios titulares de dependencias, incluyendo al que desde esa fecha se denomina como Contralor. Por consecuencia, el artículo 33 de la misma ley de referencia, señala en su fracción IX como una de las dependencias que auxiliarán al Poder Ejecutivo a la Contraloría; estableciéndose a la vez en el artículo 43 del mismo ordenamiento legal, sus respectivas funciones.

Posteriormente con la toma de posesión del C. José Francisco Ruíz Massieu, Ex gobernador Constitucional del Estado, se publica la ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero, en el Periódico Oficial Núm. 33 del 21 de abril de 1987, en la que se contempla estructuralmente a la Secretaría de Desarrollo Administrativo y Control Gubernamental como órgano encargado de la vigilancia, registro y racional aplicación del gasto público así como de la optimización de las estructuras, procesos y funciones de la Administración Pública Estatal y Paraestatal. Dicha dependencia sustituyó a la Contraloría General del Estado que como resultado del proceso de Modernización Administrativa, se volvería a transformar para dar origen a la Secretaría de Coordinación y a la Contraloría General del Estado, conforme al Decreto de reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero, publicadas en el Periódico Oficial Núm. 104, del 12 de diciembre de 1989, y que específicamente se le ubica a la Contraloría General del Estado como una unidad administrativa directamente adscrita al Titular del Poder Ejecutivo, como el órgano de control del ejercicio de los recursos públicos y de aplicar la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y demás ordenamientos e instrumentos jurídicos inherentes a su ámbito de competencia.

Siguiendo el proceso de simplificación administrativa y adecuación de estructuras del aparato público instrumentadas, por el gobierno estatal, conforme a las estrategias y lineamientos contenidos en el Plan Trienal de Desarrollo 1996 - 1999, por decreto de fecha 17 de diciembre de 1996 publicado en el Periódico Oficial núm. 103 del Gobierno del Estado, mediante el cual se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero; se extingue la Secretaría de Coordinación, y al mismo tiempo, la Dirección General de Modernización Administrativa, que dependía de



la Secretaría ya citada, pasa a incorporarse a la estructura orgánica de la Contraloría General del Estado, toda vez que la referida Dirección General realiza funciones más afines con esta última dependencia y con las que dentro de su rubro de atención lleva a cabo la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

Con fecha 12 de octubre de 1999, se expide la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero número 433, contemplando en su artículo 18 párrafo tercero a la Contraloría General del Estado, la cual estará directamente adscrita al Titular del Poder Ejecutivo y contará con las atribuciones señaladas en la Ley citada, la de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y demás ordenamientos jurídicos aplicables.

1.1.4 Universidad Autónoma de Guerrero

La Universidad Autónoma de Guerrero, cuyas siglas institucionales son UAGro, es una institución pública y autónoma de educación superior y media superior cuyo campus principal se encuentra en Chilpancingo, Guerrero, México; tiene planteles en Acapulco, Zihuatanejo, Taxco, Iguala, Tixtla, Ometepec, Coyuca de Catalán, Cruz Grande, Ciudad Altamirano, Tépam Cuajinicuilapa, entre otras ciudades.

Actualmente, se imparten 76 carreras a nivel licenciatura y 29 a nivel posgrado en las áreas de ciencias agropecuarias, de la salud, naturales, sociales y administrativas, educación y humanidades e ingeniería.

1.1.4.1 Instituciones precursoras

A partir de que se instituye el estado de Guerrero en 1849, surge la necesidad de crearse un centro de enseñanza de educación secundaria en el recién creado estado. El 5 de junio de 1852, liberales guerrerenses promulgaron el decreto número 36 en el cual se funda el Instituto Literario de Álvarez, en la ciudad de Tixtla. Sin embargo, este ni siquiera llega a abrir sus puertas dadas las condiciones existentes en la república la cual se encontraba inmersa en una guerra civil entre liberales y conservadores. No sería sino hasta 1869, cuando el general Francisco O. Arce, entonces gobernador del estado, establece el decreto número 31,



publicado el 11 de septiembre, en el cual refrenda el instituto. El 16 de septiembre de 1869, la institución por fin abre sus puertas, teniendo como director al profesor Francisco Granados Maldonado.

En 1870, el gobierno del general Arce se ve afectado por el caudillismo local de Diego Álvarez y Vicente Jiménez, sin embargo, el primero mantiene el apoyo del presidente Benito Juárez. El 10 de octubre del mismo año, se establece la capital del estado en Chilpancingo. Durante los años siguientes, el instituto se vería envuelto en problemas como la falta de recursos, y la necesidad de personal docente competente. El 19 de mayo de 1885 se decreta un nuevo plan de estudios, que contempla el cambio de nombre de Instituto Literario a Colegio, y la fundación de la Preparatoria, y se abren las carreras profesionales de abogacía, e ingenierías en minas y topografía. En 1893 se funda el Instituto Literario de Varones y de Señoritas, la primera escuela normal del estado, que después cambiaría de nombre a Escuela Preparatoria y Normal para Profesores (1898), y más tarde a Escuela Mixta Normal del Estado de Guerrero (1908). A partir de esta fecha hasta 1942, la política educativa del gobierno local se caracteriza por el impulso a la formación de profesores para la instrucción primaria. En 1903 se crea una escuela de jurisprudencia, ya que nueve años antes se había clausurado la carrera de abogacía. El puerto comenzó a crecer de Caleta a Hornos, y así esta zona se convirtió en el centro de actividades durante la década de los 50's. Desde entonces la ciudad se ha ido expandiendo hacia el este y en la actualidad es considerado uno de los destinos turísticos más famosos en el mundo.

1.1.4.2 Fundación de la Universidad Autónoma de Guerrero

Dado el pobre desempeño de la escuela normal, el Gobernador Rafael Catalán Calvo funda el Colegio del Estado en abril de 1942. El proyecto educativo del nuevo colegio se basaba en la experiencia obtenida en el Instituto Politécnico Nacional, y para 1944, se abren las carreras de ingeniero topógrafo, perito agrícola, perito pesquero, perito conservador de mariscos y peces, maestro de curtiduría, y maestro destilador de aceites esenciales. El 20 de diciembre de 1950, se establece que su enseñanza tenga el carácter de universitaria, y el colegio se afilia a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).



A lo largo de la década de los cincuenta, estudiantes del Colegio promovieron el cambio de nombre a Universidad del Sur. Sin embargo, no es sino hasta el 22 de junio de 1960 cuando legisladores del estado promulgan la creación de la Universidad de Guerrero, que incluía la escuela normal y secundaria, que más tarde, en 1962, pasarían a depender de la Dirección de Educación del Estado. El 25 de junio de 1962, se aplicó la Ley Orgánica Número 9, que poco después desencadenaría inconformidad dentro de la universidad.

1.1.4.3 Huelga estudiantil de 1960

El 21 de octubre de 1960 estalla la huelga los estudiantes quienes demandaban por la autonomía universitaria, la destitución del Rector Alfonso Ramírez Altamirano, por carecer de título universitario, reformas a la Ley Orgánica, aumento de subsidio. Los diversos sectores de Chilpancingo se unieron a su lucha, y el 31 de octubre se realiza una gran manifestación en la ciudad, para más tarde conformar la Coalición de Organizaciones Populares (COP). Las peticiones de la organización ahora incluían la desaparición de poderes en el Estado de Guerrero, la aplicación de la Ley de Responsabilidades al Gobernador Raúl Caballero Aburto, quien había ejercido despóticamente, la eliminación de latifundios, entre otras. Como respuesta, el 30 de diciembre el ejército reacciona asesinando a un número indeterminado de personas. El 4 de enero de 1961 desaparecen los poderes en la entidad.

En enero de 1962, se constituyó el Consejo Universitario, y un mes después, este elige al Dr. Virgilio Gómez Moharro como Rector de la universidad. En abril del mismo año, se aprueba el Estatuto General, en el cual se instituye la autonomía, se definen las actividades sustantivas, y se señalan las diferentes escuelas que pertenecen a la universidad. El 4 de septiembre de 1963, se publica la Ley Orgánica no. 24, en la cual se establece el régimen autónomo de la Universidad Autónoma de Guerrero.

1.1.5 Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero

La Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero, es el área responsable de la fiscalización y vigilancia del origen, asignación y uso de los recursos materiales, humanos



y financieros, así como del control, evaluación y desarrollo administrativo de la Universidad Autónoma de Guerrero.

La Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero, inicia operaciones el 5 de julio de 2007, en el edificio ubicado en calle Abasolo número 33, colonia centro de Chilpancingo, Guerrero, siendo Rector el Dr. Arturo Contreras Gómez. Sus fundadores fueron la M.A. María Eugenia Reynoso Dueñas, primera Contralora, C.P. Lorena García, Secretaría Técnica, M.A. Perla Yoani Romero González y el Lic. Edgar Bello Suárez, en su calidad de Auditores; posteriormente en el año 2007, se integró a la plantilla de personal de la Contraloría General el Dr. Javier Anaya Manzanares, quien actualmente se desempeña como Contralor General de la Universidad Autónoma de Guerrero.

En el año 2008, la Contraloría General cambia sus oficinas al domicilio ubicado en calle Emiliano Zapata No. 80, Fraccionamiento Servidor Agrario, aproximadamente a 300 metros de las oficinas de la rectoría de la Universidad Autónoma de Guerrero; lugar en el que actualmente se encuentra funcionando.

En el marco del V Congreso General Universitario desarrollado durante el año 2015, se modificaron y modernizaron las leyes y reglamentos internos de la Universidad Autónoma de Guerrero, quedando de esta forma más acordes a las propias exigencias de una Universidad innovadora, incluyente y transparente; por lo anterior, en la Contraloría de la UAGro, se realizaron cambios pertinentes en su normatividad interna, para ir acordes con los cambios de la legislación universitaria, base fundamental en el desarrollo de los trabajos encomendados; siendo necesario que su personal auditor se capacitara, adquiriendo de manera individual nuevos grados académicos; acciones que les han permitido estar a la vanguardia en el mejoramiento sustancial de sus procesos.

A lo largo de los años el personal de la Contraloría ha logrado forjar un Órgano de Control Interno sólido y fuerte al interior de la Universidad, teniendo como política primordial “Promover la Cultura de la Legalidad, Transparencia y Rendición de Cuentas” en la comunidad universitaria; gestiones que la nueva universidad moderna y con pertinencia



social necesita, para asegurar el pleno fortalecimiento de sus procesos adjetivos, sustantivos y administrativos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La auditoría es una herramienta de escucha imprescindible para conocer cómo se está comunicando, qué recursos se están empleando y qué impacto y resultados se están consiguiendo. Las auditorías de comunicación interna dejan a la luz la realidad de la organización: la validez de los procedimientos implantados, cómo fluyen los mensajes, su contenido, la oportunidad de su difusión, si se da importancia a la difusión de valores, cómo es el liderazgo, el trabajo en equipo, cómo se comparte conocimiento, en definitiva, se orienta a conocer el estado actual de la gestión de la comunicación interna y la imagen interna que se ha generado dentro de la organización (Saló 2005, como se citó en Rodríguez, Palacios & Chang, 2018).

Las auditorías se justifican en las instituciones universitarias para garantizar un servicio de calidad, el cual no es negociable debido a que su carencia es penalizada por los estudiantes, por la sociedad y por el Estado, con efectos nocivos a la marca interna y a la motivación del talento interno que, a fin de cuentas, hace posible la excelencia académica. Desde esta visión, las auditorías sirven para promover la responsabilidad en los actores y para avivar el compromiso de mejora permanente.

García (1998) señala que la gestión de la calidad de la comunicación y la imagen interna no puede acomodarse al azar, ni a la honestidad de sus actores y protagonistas. Dentro de la dirección o en un área de comunicación interna, no es suficiente. Se requiere que su eficacia sea objeto de un estudio minucioso. Por otro lado, si una entidad desea mejorar la gestión de su calidad total, debe razonar en optimizar sus comunicaciones internas, ya que estas tienen un impacto en la dinámica organizacional y en una mejor toma de decisiones. De conformidad con Kreps (1990), citado por Mellado (2005), la comunicación es la capacidad necesaria para que la entidad sobreviva, destaque y, mediante ella, la gente reciba y

proporcione información a los demás, determinando de esta forma la dinámica de la organización en la que se requiere que su personal participe.

Finalmente, un estudio de auditoría es de gran valor en el caso de que no exista un responsable de comunicación interna. Si la comunicación interna no está constituida o carece de una estructura y de un responsable, probablemente se esté afectando a la marca interna y a la externa, ya que el personal es responsable de la marca universidad en el exterior y ella es uno de los activos más valiosos de la organización que debe aportar. En consecuencia, cuando una universidad decide modificar su marca externa, el primer aspecto que debe examinar es su marca interna, a partir de un diagnóstico global. A partir de esta perspectiva de conocimiento objetivo:

La entidad se sitúa en una encrucijada entre el pasado, por una parte, en el sentido de que evalúa la eficacia y los resultados de la política de comunicación llevada a cabo hasta entonces, y, por otra parte, las repercusiones sobre el futuro, intentando diseñar el itinerario de esta progresión. (Saló, 2005, p.98)

De acuerdo con Gallastegi (1992), el propósito de la auditoría interna es la mejora de los resultados de la organización mediante la valuación de sucesos y las condiciones que se han experimentado durante un período de tiempo. Asimismo, el diseño e implementación de cualquier tipo de auditorías contribuye a la urgencia de confirmar todos los procedimientos implementados en una organización.

Los líderes de la comunicación interna no pueden limitarse a ser transmisores de información entre los diversos órganos y las personas que conforman la organización. El sistema de comunicación requiere ser revisado con el fin de comprender su realidad, la causa de sus posibles dificultades y el acierto de su administración en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

La auditoría de comunicación interna revela las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. Basado en este análisis se extraen conclusiones para mejorar la



comunicación interna y así alcanzar los objetivos de la empresa de una forma efectiva (García, Ruíz & Ventura, 1999). Asimismo, si se lleva a cabo una aplicación correcta de la auditoría de la comunicación interna, se modificará el concepto del rol pasivo de la comunicación interna enfocada solo en transmitir información y convertirse en una herramienta útil para alcanzar los objetivos finales de la organización. Por esta razón, se considera a la auditoría de comunicación interna esencial en las instituciones de educación superior que les permita la oportunidad de generar una imagen interna sólida que se transmitirá a los clientes externos de forma positiva. Por lo anterior, es importante realizar una evaluación de comunicación interna al área de la Contraloría General de la UAGro, ya que al formar parte de su plantilla de personal y a través de las técnicas de la investigación documental y la observación participante, me he dado cuenta que no existe un área de comunicación; se carece de una estructura comunicacional interna bien definida, no cuenta con herramientas tecnológicas actualizadas e innovadoras que mejoren la comunicación y el involucramiento de sus empleados con los objetivos organizacionales; la comunicación interna no fluye de manera adecuada, ya que se ha enfocado en el concepto pasivo de solo transmitir información; no se genera una buena imagen que sea transmitida a los públicos internos y externos; por lo que es necesario optimizar sus comunicaciones internas ya que estas tienen efectos en la dinámica organizacional y en una mejor toma de decisiones.

Se propone un Plan Estratégico de Comunicación Interna consistente en una serie de actividades dirigidas a gestionar estratégicamente la comunicación interna, con el objetivo de aportar al desarrollo organizacional de la institución, mediante la estructuración de los flujos de comunicación, canales o medios de comunicación, ruidos o barreras de comunicación, mensajes y tecnologías de la información y comunicación y la optimización de la satisfacción de los empleados. El manejo estratégico de esta comunicación permitirá también reducir el impacto de los rumores y la comunicación informal, que habitualmente generan problemas hacia adentro de la organización. El Ignorar los procesos de comunicación hacia adentro de la empresa puede generar consecuencias inevitables en el desarrollo de las



actividades, que de una u otra forma afectará la imagen interna y repercutirá eventualmente en la imagen externa de la organización.

1.3 ESTADO DEL ARTE

Los siguientes renglones reúnen los estudios realizados a partir del 2008, que logramos encontrar y que tienen relación con nuestro objeto de estudio. Aclarando que existen muchos otros trabajos; sin embargo, los que hemos seleccionado cumplen con el propósito de este capítulo.

El buscador digital donde se encontraron las tesis y los artículos científicos utilizados para la elaboración del presente estado del arte fue a través de Google académico y Redalyc.org, motores de búsqueda en línea que se enfocan en recopilar información académica, como artículos científicos, tesis, libros y otros documentos relacionados con la investigación. Dichos buscadores están diseñados para ayudar a los investigadores académicos a encontrar artículos relevantes para sus estudios y proyectos de investigación. De igual forma es importante mencionar a RIUAGRO (Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Guerrero), TESIUNAM (Repositorio Institucional de la UNAM), Repositorio-Universidad Siglo 21 (Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21), repositorio digital de la Universidad de las Américas, Repositorio Institucional USS; los cuales son plataformas digitales que contienen el acervo bibliográfico y documental de la UAGro, UNAM, Universidad Siglo 21, Universidad de las Américas y Universidad Señor de Sipán. Están diseñados para dar a conocer, preservar y compartir los productos académicos, científicos y culturales generados por la comunidad universitaria.

En los últimos años, el papel estratégico de la comunicación interna y la satisfacción de las necesidades del público interno de las empresas han cobrado un merecido reconocimiento, es por eso que la auditoría de comunicación interna es el procedimiento metodológico que permite de una forma dinámica diagnosticar el sistema de comunicación y evaluar su gestión, la tesis “Evaluación de la Comunicación Interna en la Municipalidad de Comas en Mayo de 2017” de Nathalie Andrea Sandoval Padilla, planteo el problema ¿Cuáles son las



características de la comunicación interna en los trabajadores de la municipalidad de Comas en mayo del 2017?, asimismo determinó el siguiente objetivo: Describir las características de la comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad de Comas en mayo del 2017. Por lo anterior, la investigación concluyó que la comunicación interna de la Municipalidad de Comas contiene algunas deficiencias que se podrían mejorar, y que hay ciertos puntos que se deben considerar para ello. Esto implica que la comunicación interna es una necesidad para el buen funcionamiento de la organización ya que cada persona necesita estar en un ambiente agradable para desarrollarse de la mejor manera. Lo anterior se confirmó al practicar una encuesta en donde solo el 49% de los trabajadores encuestados indicaron que casi siempre, el jefe utiliza un lenguaje apropiado cuando se dirige hacia ellos, mientras que un 23% dice siempre y un 22% algunas veces. Así mismo, se concluyó que los flujos de comunicación que se presentan mediante la comunicación descendente, ascendente y horizontal se ven un poco limitadas por el factor confianza. Esto implica generalmente que los flujos de comunicación deberían fortalecer la interacción y el buen clima laboral. Ello se demostró al confirmar que el 35% de los trabajadores encuestados indican que algunas veces, se sienten con total confianza para pedir ayuda a su jefe, un 32% dice casi siempre y solo el 22% siempre. Por otro lado, se concluyó que las barreras de comunicación a la que también se le denominan ruido, no son un obstáculo en la municipalidad de Comas ya que, si existen, pero es mínima. Se concluyó también que la retroalimentación, que es una respuesta o una reacción a un mensaje, no se practica en su totalidad en la municipalidad de Comas. Nuestra investigación referente a la evaluación de la comunicación interna tiene relación con la tesis “Evaluación de la Comunicación Interna en la Municipalidad de Comas en Mayo de 2017” de Nathalie Andrea Sandoval Padilla; ya que en ella se habla de las deficiencias de la comunicación interna; en donde señala que los flujos de comunicación se ven un poco deficientes, siendo necesario fortalecer la interacción entre el personal para generar un clima laboral apropiado hacia el funcionamiento adecuado de la organización. Sin embargo, cabe mencionar que en las organizaciones no solamente existen carencias en los flujos de comunicación, también en los canales de comunicación y en la transmisión y claridad de los mensajes; indicadores que trataremos en nuestro estudio de investigación.



En Rojas (2009) se expresa a la comunicación interna como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos que busquen una mayor coordinación entre sus distintas áreas. Para lograr lo anterior, se necesita un líder transformador capaz de despertar y hacer conscientes a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimiento organizativo; así como de orientar el liderazgo hacia la información, comunicación y participación y no solo hacia las tareas; Lobo (2011) escribe un artículo titulado “La Comunicación Interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones”, en donde pretende mostrar una serie de recomendaciones que logren generar un compromiso en los empleados hacia las actividades de la organización, ayuden a tomar decisiones congruentes, consoliden las políticas y la identidad de la organización, integren al personal, delimiten roles laborales, satisfagan las necesidades de los clientes internos y los motiven, mejoren la calidad de vida de los colaboradores, generen una buena sinergia de trabajo, descentralicen funciones, maximicen el aprovechamiento de oportunidades, reduzcan los conflictos, mejoren la comunicación entre departamentos, mejoren las adaptaciones al cambio, generen un sentido de pertenencia y aumenten la productividad de los procesos y del recurso humano. Lo anterior se cumplirá a través de un plan de comunicación interna que derive en políticas, procedimientos y acciones integrales, eficientes, eficaces y congruentes con el plan estratégico de la organización. Entre las recomendaciones más importantes se señala: la presencia de un comunicador, la realización de un diagnóstico y una estrategia de comunicación interna, la definición y estudio de públicos de interés, la presencia de objetivos departamentales, la definición de procesos como las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones, los mecanismos de motivación y supervisión, así como los canales y las dinámicas de comunicación interna. Sin duda su artículo escrito por Lobo (2011), nos ayudará en nuestra investigación, a tomar en cuenta las recomendaciones tales como: la realización de un diagnóstico, estudio de públicos, objetivos organizacionales, definición de procesos, entre otros, que contribuirán a una mejor evaluación de comunicación interna.



Por lo anterior, a falta de que los trabajadores de una organización generen un compromiso y se comprometan con los trabajos de la organización, Duarte (2020) presenta un reporte de caso en el cual analiza la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de A. J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa familiar fundada en 1959 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. A partir de la información consultada, realiza un diagnóstico en el que se detecta la falta de estructuración de la comunicación interna, la ausencia de un proceso de inducción de nuevos empleados y de detección de talento humano y desarrollo del personal, lo que impacta negativamente en el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización y en el clima interno, generando inconvenientes para que la empresa alcance sus objetivos. Duarte D.A. propone un plan de implementación consistente en una serie de actividades dirigidas a gestionar estratégicamente la comunicación interna, con el objetivo de aportar al desarrollo organizacional de la empresa mediante la estructuración de los flujos de comunicación y la optimización de la satisfacción de los empleados. Sin lugar a duda este reporte, nos ayudará a guiarnos para proponer un plan de comunicación interna en nuestra organización, en donde se describan actividades encaminadas a gestionar la comunicación interna, mejorar los flujos y canales de comunicación y satisfacción de los empleados.

Así mismo, en un mercado argentino inestable y presionado por continuos altibajos en su economía, la capacidad de las empresas Pymes de cambiar y adaptar su estructura debe considerarse una ventaja competitiva. Frente a esta consigna, Stevani (2019), presenta el trabajo final de grado, “Implementación de plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A. J. & Redolfi SRL” proponiendo implementar un plan que apunta a gestionar estratégicamente la comunicación interna, formando Lideres Coach, en Nivel Jerárquico y Mandos Medios, con el propósito de promover la práctica de Coaching como nueva filosofía de trabajo en Redolfi S.R.L., herramienta necesaria para mejorar las prácticas y lograr adaptarse a cambios del contexto. A la vez, diseñar y formalizar procesos de socialización, con la finalidad de que cada individuo se adhiera a las normas y valores de la organización, y logre efectuar el trabajo en forma consistente con los objetivos de ésta. Si bien, la empresa



requiere de más acciones para optimizar y mejorar su funcionamiento, resulta ser el presente trabajo el inicio hacia el cambio organizacional.

En este sentido la comunicación organizacional es un concepto que ha venido evolucionando y adaptándose a los cambios que se han generado debido al proceso de globalización de la sociedad, la expansión de los mercados y la competitividad de las organizaciones, Cano, Luna & Dávila (2014) en su investigación “Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMES” pretenden demostrar que la correcta configuración de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas PyMES es fundamental para el funcionamiento de los niveles de la organización, de la difusión efectiva de la información y de las estrategias que buscan optimizar el rendimiento de los trabajadores, y así generar valor para las organizaciones, de tal forma que puedan garantizar una ventaja competitiva frente a otras empresas. Para esto se tomó como referencia una PyME ubicada en Santander Colombia, conocida como Alquileres y Festejos Bautista, en la cual se realizó un diagnóstico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) para establecer las falencias en torno a la comunicación. Con base en esto se diseñó y se puso en práctica un Plan de Intervención en Comunicación con dos ejes temáticos orientados a la reconstrucción de la identidad corporativa y a la definición y creación de flujos y medios que mejoraran el proceso comunicativo. De igual forma ante la inexistencia de canales de comunicación sólidos, se definieron e implementaron flujos de comunicación interna que reforzaran los procesos de la organización. Luego de un mes de seguimiento a las acciones planteadas y por medio de la aplicación de encuestas, se hizo un análisis de cómo funcionaron estas herramientas y se concluyó que efectivamente con la aplicación de la nueva estrategia, los empleados evidenciaron mayor receptividad y participación, aumentando su sentido de pertenencia y mejorando el funcionamiento de la comunicación al interior de la organización. Por lo anterior, la investigación “Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMES”, será de gran ayuda en nuestra investigación, principalmente en el análisis DAFO de nuestra organización, en donde



nos daremos cuenta de las deficiencias en cuanto a comunicación interna se refiere; también, nos ayudará al mejoramiento de canales y flujos de comunicación internos.

La tesis “Plan de comunicación interna para posicionar el sentido de pertenencia y empoderamiento en el público interno de la empresa Moderna Alimentos S. A.” (2012) de Terán Tuz, Gisel Karina, nos da a conocer que las instituciones no son más que grupos humanos con una finalidad, un propósito y una misión que cumplir. La misión es lo que le da identidad y razón de “ser” a cualquier asociación o grupo de personas; y si todo lo que los humanos realizamos son actos de comunicación, las acciones de las empresas también lo son. En la actualidad no solo se le ha dado real importancia al manejo de la comunicación en las organizaciones, sino que se ha descubierto la importancia decisiva de los “activos intangibles” como lo son: las relaciones, los valores, la imagen y se trabaja en torno a ellos dejando de lado aquel pensamiento tradicional de las organizaciones que sólo se preocupaban de las técnicas, números y resultados. Reinventar los valores y el afán de servicio es algo que se debe implementar en las organizaciones para que todos visualicen un mismo norte y busquen alcanzar objetivos igualitarios. La investigación tiene como finalidad enfatizar que el poder de una organización reside en la capacidad de comunicación con sus miembros y de que éstos conozcan la cultura empresarial y se identifiquen con ella. En el trabajo se plantean estrategias que permitan la integración y cohesión con dicha cultura para fomentar un trabajador participativo y que aporte íntegramente en el proceso comunicativo. En el trabajo se realizó una investigación de campo tomando una muestra representativa de las tres principales sucursales en donde es más evidente la falta de motivación y sentimiento de apego a la empresa seleccionada, usando básicamente encuestas (cuestionarios) y entrevistas personales además de información proporcionada por la Dirección de Gestión Humana. Con el análisis de los resultados se planteó una propuesta de comunicación interna acorde con las necesidades de la organización. En el caso de nuestra investigación la tesis presentada por Terán Tuz, Gisel Karina, será de gran ayuda, porque se utilizará la técnica de encuestas mediante las cuales se conocerán las relaciones y valores de la organización, además la



importancia que el público interno otorga a los canales, flujos y mensajes de comunicación como activos intangibles.

Cada día la comunicación interna va tomando mayor peso dentro de las organizaciones, sin embargo; aún siguen existiendo instituciones que la siguen dejando en un segundo plano. Los altos mandos no consideran que este sea un motor importante para el éxito de la organización, omitiendo que sin una buena comunicación se puede generar déficit en el clima organizacional trayendo como consecuencia a colaboradores menos productivos. La tesis “Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo” 2020, presentada por Santa Cruz Centurión, nos da conocer que en el Hospital Las Mercedes de Chiclayo vive la realidad de falta de comunicación interna que se ve reflejada en el servicio brindado por parte de los trabajadores de dicha institución. En el trabajo se planteó como objetivo general proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional del Hospital Regional Docente Las Mercedes. La investigación tiene una metodología cualitativa de tipo Descriptiva – Propositiva, de diseño no experimental con corte transversal, con una recolección de datos a través de la encuesta, la cual fue dirigida a 100 colaboradores del hospital y una entrevista al jefe de comunicación y relaciones públicas del mismo, en donde se obtuvieron respuestas de los trabajadores identificando los principales problemas de clima organizacional, y mediante la entrevista se conoció los canales de comunicación existentes y las dificultades comunicativas que prevalecen en la institución, llegando a la conclusión que el clima organizacional se encontró en un nivel muy bajo, por lo anterior, Santa Cruz (2020) propuso estrategias de comunicación interna buscando mejorar los resultados obtenidos, con la finalidad de optimizar las relaciones personales y laborales entre los colaboradores. Sin duda este trabajo de investigación servirá como guía para evaluar nuestra comunicación interna, para posteriormente proponer un plan estratégico de comunicación interna en nuestra institución.

La tesis “Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral” (2008) de Ana Belém García Viveros, señala que la Cultura Organizacional es el sello distintivo de una empresa, es decir, es el elemento que la distingue entre la variedad de sistemas existentes y



competentes del mercado, planteando nuevos valores y creencias que la posibilitan a alcanzar los objetivos y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal; la investigación se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional es uno de los pilares que apoya a las organizaciones en la obtención de la mejora continua, señalando que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural sujeta a vivir en constante cambio, tanto social como económico y tecnológico, reflejando en esa realidad los valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, sin embargo, algunos cambios como la globalización, la apertura económica y la competitividad, causan gran impacto en la cultura organizacional, propiciando que las empresas orienten sus acciones hacia los avances tecnológicos con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, por lo que es necesario continuar diseñando procesos y estructuras flexibles que permitan generar equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje genera valor al trabajo y la adaptabilidad brinda una amplia visión hacia la innovación. La tesis analiza los conceptos y aspectos de la cultura organizacional a través de tres capítulos, en el primer capítulo se describe a la cultura organizacional a partir de un sistema integral, en el segundo se destacan los factores que intervienen en el desarrollo y cambio de la cultura organizacional, tales como la motivación, liderazgo y comunicación, además de analizar su interrelación con factores claves para el adecuado funcionamiento de la organización; y por último el capítulo tres aborda el diagnóstico de la cultura organizacional a partir del Test Cameron desarrollado por Kim S. Cameron, adscrito al Departamento de Conducta Organizacional de la Universidad de Michigan; este instrumento mide seis dimensiones de la Cultura Organizacional que de acuerdo al autor posibilita a los administradores enfocarse en las áreas de oportunidad con el fin de lograr implementar una cultura organizacional exitosa. En el caso de nuestra investigación, la tesis “Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral” (2008) de Ana Belém García Viveros, aportará información sobre qué aspectos debemos contemplar para el análisis de la cultura organizacional en nuestra institución, con la finalidad de implementar una cultura exitosa.



1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

1.4.1 Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero

La Contraloría General el día 5 de julio del 2023, cumplió 16 años de haber iniciado operaciones, está integrada por trabajadores de confianza, quienes actúan con ética y responsabilidad principalmente, colaborando de manera institucional para el logro de los objetivos, metas y resultados.

Desde que inició operaciones este órgano interno de control, su personal se ha especializado mediante capacitación y experiencia en los temas de fiscalización y responsabilidad, lo que ha permitido mejorar continuamente sus procesos, optimizando al máximo los recursos disponibles.

De acuerdo con el artículo 16 del Reglamento de la Contraloría General de la UAGro, la Contraloría General es el área responsable de la fiscalización y vigilancia del origen, asignación y uso de los recursos materiales, humanos y financieros, así como del control, evaluación y desarrollo administrativo de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Con base en lo antes descrito la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), es la encargada de realizar: auditorías e investigaciones a las áreas administrativas y académicas de la UAGro; seguimiento a observaciones y recomendaciones producto de las auditorías practicadas a la Universidad Autónoma de Guerrero por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), Auditoría Superior del Estado (ASE) y Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, respectivamente.

Asimismo, la Contraloría General de la UAGro, es la encargada de recibir la Declaración de Situación Patrimonial, la cual es presentada en plataforma digital por funcionarios universitarios; también derivado de los cambios de administración y de funcionarios administrativos y/o académicos; el personal de la Contraloría General asesora y participa en los procesos de Entrega-Recepción que se realizan en plataforma digital; realiza auditorías



internas y externas a la matrícula escolar por la vía de la Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior A.C. (AMOCVIES).

1.4.2 Corazón ideológico de la Contraloría General

La mayoría de los grupos organizados, asociaciones y organizaciones tienen un corazón ideológico. En donde la variable crucial no es solamente el contenido de la ideología, sino especialmente cuán profundamente sus miembros creen en ella y cuán consecuentemente la viven, la respiran y la expresan en todo lo que hacen; en la Contraloría General su corazón ideológico es el siguiente:

1.4.2.1 Misión

Somos un Órgano de Control que tiene como finalidad supervisar y vigilar el origen y aplicación de los recursos de la Universidad Autónoma de Guerrero y entre pares con Instituciones de Educación Superior, comprometidos con la cultura de la legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

1.4.2.2 Visión

Para el año 2025, ser reconocidos a nivel nacional e internacional, con el objetivo principal de la supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos, sujetos a un proceso de mejora continua, cuyos productos puedan constituirse en un elemento central y de calidad para la transformación de la Universidad Autónoma de Guerrero, con base al compromiso, experiencia, comportamiento ético y ejercicio profesional.

1.4.2.3 Valores

Los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización.

En nuestra investigación los valores de la Contraloría General son:

- ❖ Integridad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Objetividad
- ❖ Imparcialidad
- ❖ Discrecionalidad
- ❖ Independencia

1.4.3 Cultura Organizacional

A la fecha la Contraloría General, cuenta con una plantilla integrada por 7 profesionistas y 1 asistente de servicios, quienes actúan con objetividad, honradez, imparcialidad y transparencia en todos los procesos, procedimientos, verificaciones, análisis, informes y dictámenes; con estas acciones garantizan el fortalecimiento de la Institución, con el firme compromiso de contribuir con la transformación, consolidación y desarrollo de una "Universidad de Calidad con Inclusión Social", que la sociedad y el pueblo de Guerrero demandan.

Tabla 1

Plantilla de personal de la Contraloría General

No.	NOMBRE	PUESTOS
1	Dr. Javier Anaya Manzanares	Contralor General
2	L.E. Sebastián Huerta Arriaga	Enc. de la Secretaría Técnica
3	L.D. Troy Iván Pérez Bernabé	Enc. del Área de Normatividad y Procedimientos
4	L.D. Juan Humberto Zapata García	Enc. del Área de Quejas y Denuncias
5	L.C. Juvenal Barranca Rodríguez	Enc. del Área de Planeación
6	L.C. Luis Juárez Nava	Enc. del Área de Auditoría y Seguimiento
7	M.A. Alberto Torres del Valle	Enc. de Coordinador de Auditorías
8	C. Alicia Salmerón García	Asistente de Servicios

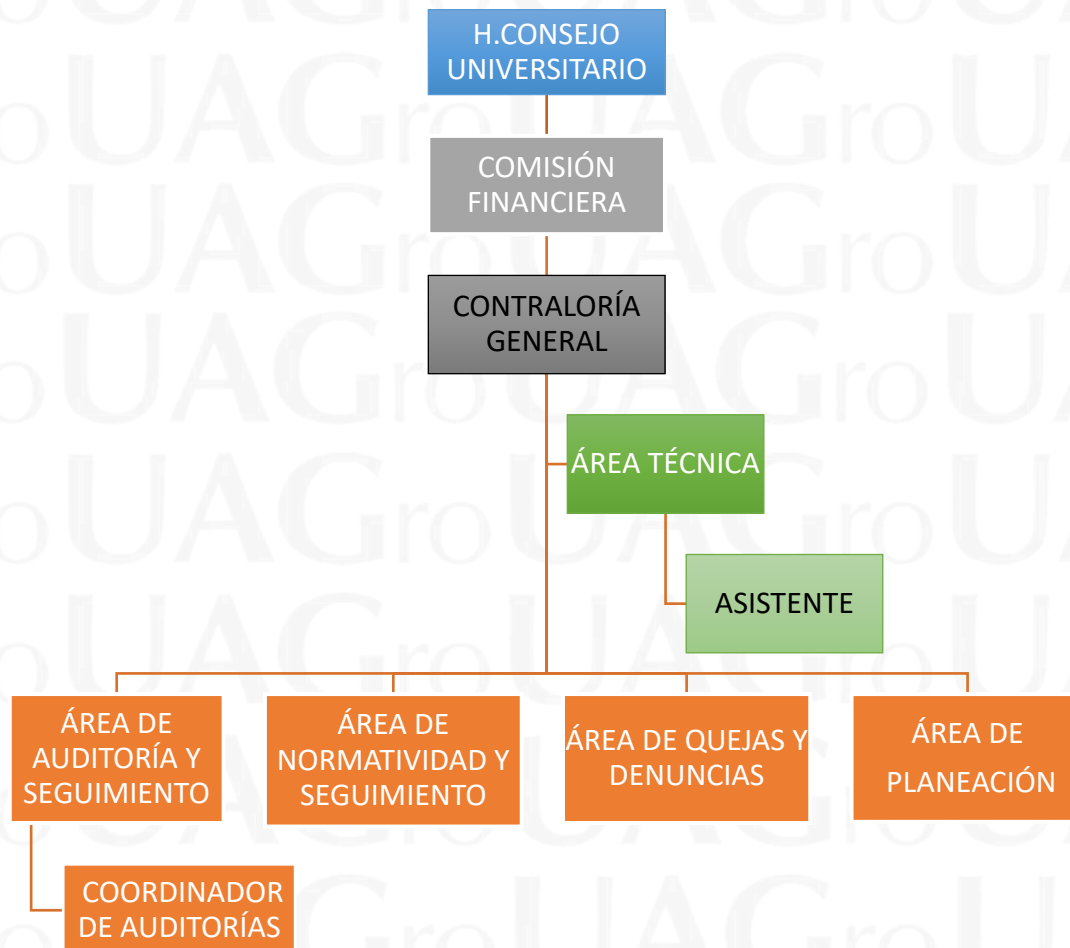
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el artículo 16 del reglamento de la Contraloría General, la contraloría es el Órgano de Control Interno de la Universidad Autónoma de Guerrero, para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones, actualmente cuenta con la siguiente estructura organizacional, conformada por un Contralor General, cinco áreas, una coordinación de auditorías y un asistente de servicios.

1.4.3.1 Organigrama

Ilustración 1

Organigrama de la Contraloría General de la UAGro



Fuente: Elaboración propia



1.4.3.2 Marco legal

1.4.3.2.1 Reglamento de la Contraloría General de la UAGro

La Contraloría General cuenta con su reglamento, el cual fue aprobado por el H. Consejo Universitario el 28 de septiembre de 2020.

Artículo 14. La Contraloría General, es responsable de la fiscalización y vigilancia del origen, asignación y uso de los recursos materiales, humanos y financieros, así como del control, evaluación y desarrollo administrativo de la Universidad.

Artículo 16. Para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones la Contraloría General tendrá las siguientes áreas:

- I. Técnica
- II. Auditoría y seguimiento
- III. Normatividad y procedimientos
- IV. Quejas y denuncias
- V. Planeación
- VI. Informática.

Artículo 19. La Contraloría General para el desarrollo de sus facultades contará con los siguientes instrumentos:

- I. Fiscalización;
- II. Declaración Patrimonial; y
- III. Entrega-Recepción.

Artículo 25. La auditoría, según su tipo, son las siguientes:

- I. Administrativa;
- II. Académica;
- III. Financiera;



IV. De desempeño y;

V. Otras que la legislación aplicable señale.

Artículo 27. Las auditorías e inspecciones según el órgano de que las realiza son de dos tipos:

I. Internas; y

II. Externas.

Artículo 30. La realización de una auditoría interna debe ser comunicada por escrito al titular de la entidad universitaria a auditar, señalando:

I. Tipo de auditoría;

II. Período por revisar;

III. Personal comisionado para llevarla a cabo;

IV. En su caso los rubros a revisar;

V. Documentación e información requerida;

VI. Cronograma; y

VII. Fundamentación.

1.4.3.2.2 De la Declaración de Situación Patrimonial

Artículo 37. La declaración de situación patrimonial se integra por los ingresos, bienes muebles e inmuebles, inversiones financieras, adeudos y gastos que presenten los sujetos obligados que se señalan en el presente Reglamento.

Artículo 38. Son sujetos obligados para presentar su declaración de situación patrimonial:

I. Autoridades unipersonales; y

II. Funcionarios que manejen, recauden o administren fondos, valores y recursos de la Universidad.



1.4.3.2.3 Entrega-Recepción de las Entidades Universitarias

Artículo 43. La entrega recepción de las entidades universitarias es un proceso administrativo por medio del cual una persona que culmina o deja su encargo para el cual fue electo o designado, pone a disposición de la Universidad y de la persona que lo releva, los bienes, recursos, materiales, documentos y asuntos en trámite con los que contaba debido a su cargo en la Universidad Autónoma de Guerrero.

Artículo 44. Son sujetos obligados en el proceso de entrega recepción de las entidades universitarias:

- I. Autoridades unipersonales; y
- II. Funcionarios que manejen, recauden o administren fondos, valores y recursos de la Universidad, que culminan o dejan su encargo para el cual fueron electos o designados y las personas que los relevan en la responsabilidad.

Artículo 50. La Contraloría General emitirá los lineamientos para la Entrega Recepción de las Entidades Universitarias en observancia de la legislación aplicable.

1.4.3.2.4 Procesos certificados bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015

Formamos parte de los 45 procesos que a la fecha la Universidad Autónoma de Guerrero tiene certificados bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015, motivo por el cual trabajamos en estrecha colaboración con el Sistema de Gestión de la Calidad y la Alta Dirección de la Universidad, para mantener vigente la acreditación y seguir trabajando con un enfoque de mejora continua, que nos permita ofrecer un servicio con los más altos estándares de calidad; motivo por el cual nuestros dos procesos con fecha 19 de septiembre de 2022, fueron recertificados bajo la norma ISO 9001:2015.

Proceso: Evaluaciones Internas

Procedimiento: Auditorias Integrales

Proceso: Contraloría

Procedimiento: Declaración de Situación Patrimonial y Entrega-Recepción

1.4.3.2.5 Manual de organización y funciones

La Universidad Autónoma de Guerrero, cuenta con un manual de organización y funciones, aprobado por el H. Consejo Universitario el 6 de junio de 2018, en el cual se establecen los niveles jerárquicos y delimita las funciones y responsabilidades de las unidades administrativas de apoyo y de servicios, consideradas en el organigrama general de la Universidad. En este manual se encuentra delimitados el marco jurídico-administrativo, tanto externo como interno, objetivo y funciones de la Contraloría General de la UAGro; sin embargo, cabe señalar que en lo que corresponde a la estructura organizacional de la Contraloría, esta no concuerda con la que actualmente existe; ya que con fecha 28 de septiembre de 2020, fue aprobado por el H. Consejo Universitario de la UAGro, el nuevo Reglamento de la Contraloría General, en donde se especifican las áreas y funciones con las que actualmente cuenta.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Evaluar la Comunicación Interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero, en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero, para proponer un plan estratégico dirigido a su mejoramiento.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Identificar los componentes de la comunicación interna.
2. Analizar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna del área de la Contraloría General de la UAGro.
3. Proponer un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la comunicación interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero.



1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es el proceso de comunicación interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero?

1.6.1 Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son los componentes que describen la comunicación interna del área de la Contraloría General de la UAGro?
2. ¿Como se gestiona la comunicación interna del área de la Contraloría General de la UAGro?
3. ¿Qué elementos debe contener un Plan Estratégico de Comunicación, para el fortalecimiento de la comunicación interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero?



Capítulo 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el siguiente capítulo se recurre a orientaciones teóricas que tienen como propósito investigar los elementos que integran el marco teórico de la presente investigación, en donde se analiza como estos aportan al desarrollo institucional de esta tesis.

La presente investigación comprende las teorías principales, sobre las cuales se apoya la presente investigación, denominada “Evaluación de la comunicación interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero. Una propuesta de plan estratégico” iniciando el capítulo con la comunicación estratégica, su concepto y sus características, posteriormente se indaga sobre la cultura organizacional, su concepto y característica y finalmente la comunicación interna. Tales teorías comprenden los planteamientos importantes de cada una.

Este capítulo se desarrolla a través de un enfoque sistémico, que da las bases conceptuales de la terminología teórica para clarificar la perspectiva del lector.

En primer lugar, se aborda la comunicación estratégica, posteriormente se indaga sobre la cultura organizacional y por último se hace una investigación teórica de la comunicación interna.

2.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Concepto

De acuerdo con Barrios, E. T. (2011), existen elementos que dificultan la comprensión adecuada del *core* conceptual y operativo de la comunicación estratégica; ocupando un lugar central la frecuente confusión con otras actividades como son: el marketing, la publicidad, las relaciones públicas o el lobby.

Desde el punto de vista operativo comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.



En el caso de las empresas y otras organizaciones sometidas a regímenes de competencia, el propósito último es, derechamente es convertir esos vínculos en ventajas competitivas.

Dada la amplitud de estos fines, la comunicación estratégica es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas.

2.1.2 Comunicación y comunicación estratégica

Bajo el viejo modelo de que todo es comunicación y que todos somos comunicadores, parece indicar que la definición de comunicación se ha desvirtuado aún más, entre muchos conceptos y teorías. De ahí que resulta importante definir la comunicación, la comunicación estratégica y el campo inter- o transdisciplinario en el que se encuentran a escala organizacional, a pesar de todas las diferencias que hay al respecto. Por lo tanto, si la comunicación debe ser estudiada como un campo de estudio inter- y transdisciplinar, esta puede ser entendida como un modo peculiar de interacción mediadora y mediada entre sujetos-agentes sociales (Piñuel y Gaitán, 1995).

Se entiende la comunicación, de acuerdo con los fundamentos epistemológicos retomados por la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC), como producción común de sentido, sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras (Duarte, 2006). Sin embargo, para comprender la *comunicación estratégica*, en la que cobra importancia el hecho de que para que exista una verdadera comunicación tiene que haber entendimiento, se toma como punto de partida la necesidad de comprensión en la comunicación. Pérez (2008) define la *comunicación estratégica* como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades.

La comunicación estratégica (Pérez, 2008) se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y preelabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles

decisiones/reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos. En conclusión, Pérez señala que la interacción simbólica de la comunicación será estratégica cuando:

- Intervienen varios jugadores, los cuales se denominarán aquí *stakeholders*, o todos los públicos de interés en una organización, que pueden afectar o ser afectados por esta.
- Las personas que toman decisiones tienen que tomar en cuenta otros jugadores, y el entorno.
- Hay un objetivo o una intencionalidad consciente orientada a controlar la comunicación.
- Hay más que un público objetivo, un mensaje, o unos medios; también hay creatividad, la clave para ser diferentes de la competencia.
- Se investiga; es decir, se gestiona.
- Se elige un curso de acción, que se ejecuta, controla y evalúa, con el fin de ser competitivos, a lo cual se agrega una relación de beneficio mutuo con los *stakeholders* (2008).

2.1.3 Estrategia

La estrategia es muchas veces definida como un plan o pauta que integra los objetivos, políticas y acciones de una organización, al definir quién es la empresa, lo que ofrece y sus valores. También, es conceptualizada como la suma de las tácticas, y estas, como la suma de las decisiones singulares (Pérez, 2008). Este documento se apoya en las definiciones enfocadas en las comunicaciones, como las de Garrido.

Tabla 2

Características generales de una estrategia aplicada a la comunicación

1. Es esencialmente directriz teórica
2. Tiene carácter normativo y unificador
3. Induce al pensamiento de largo alcance
4. Define responsabilidades y propósitos a todo nivel
5. Genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes
6. Unifica recursos en relación con objetivos

Fuente: Garrido (2004, p. 87)

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Concepto

La cultura organizacional puede ser considerada un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son aceptadas pública y colectivamente en el seno de un grupo social, transmitidas a través de las generaciones (Granell, 1997, Chiavenato, 1989, Valle, 1995, Serna, 1997). Estas y otras definiciones definen qué es la cultura organizacional, pero la mayoría de ellas coinciden en las reflexiones de Fernández (2002), que apuntan a considerar que son cuatro al menos los materiales que deben entrar en su definición:

El primero de estos elementos que se encuentra en los estudios sobre cultura organizacional es el papel que desempeña el entorno en el que se desenvuelve la organización, resultando evidente que el entorno constituye un elemento fundamental, sin el que no se puede entender lo que es la cultura organizacional. Las organizaciones se mueven en un o unos entornos que, sin que debamos entenderlas como meras respuestas adaptativas, lo cierto es que se



establecen entre esos dos polos, (organizaciones y entornos o contextos) unas interacciones que no pueden olvidarse a la hora de establecer un acercamiento a la noción de cultura organizacional.

El segundo elemento se centra en el papel esencial que cumple el sistema de valores de una organización, pues las organizaciones en su constitución y desarrollo crean y asimilan una serie de valores que constituyen un sistema y del cual se derivan como expresión o significativa una serie de normas, de pautas de comportamiento, de instituciones tales como los ritos, los mitos, el lenguaje, etc.

El tercero es la forma histórica de su constitución, es decir la organización, a lo largo de su proceso de constitución y consolidación ha ido creando un sistema de valores, interiorizándolos hasta hacerlos casi inconscientes pero esenciales a la vida de la organización. Dentro de este proceso histórico, algunos elementos tales como las circunstancias que dieron origen a la organización, el papel desempeñado por los fundadores y líderes, los sistemas de comunicación y aprendizajes establecidos, etc. son claves para la comprensión de la cultura organizacional, así como para la valoración de esta en la vida de la organización.

Finalmente, el cuarto elemento se centra en las funciones que cumple la cultura para una organización, funciones que son muy significativas para su definición. Se ha insistido como lo menciona Fernández (2002) sobre todo en el papel de consenso, de integración. La cultura organizacional en este sentido constituye un auténtico elemento aglutinador que permite realizar a la organización sus objetivos y cumplir con los fines definidos.

2.2.2 Otros conceptos de cultura organizacional

Teniendo en cuenta su naturaleza y complejidad, no existe una definición totalmente aceptada; sin embargo, se muestran algunos conceptos más difundidos de cultura organizacional:

Peters y Waterman (1984) dicen que la cultura organizacional es un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas”.

También Aguirre (1996:42) define a la cultura organizacional como: “Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas”.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional por los investigadores es la de Schein (1986:56), al referir que: Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

En conclusión, la cultura organizacional engloba en si a toda una serie de conceptos como creencias, valores, comportamientos, significados compartidos, entre otros. En este marco lógico se propone el concepto de rol como un elemento de vital importancia para el análisis de este tipo de cultura. Esta se manifiesta a través del rol en el individuo concreto y se hace palpable en las conductas también dentro de las funciones que el individuo tenga establecido para si en la empresa. Estas implicaciones operan en el plano teórico y metodológico del estudio de la cultura.

2.2.3 Características y propósitos de la cultura organizacional

Algunos autores e investigadores sobre el tema han concluido que la cultura organizacional puede describirse sobre varias características o dimensiones, estas permiten establecer el tipo de cultura que se da en una organización, la eficacia y éxito el arraigo de esta.

Para Robbins (1999) las características principales de la cultura organizacional son:

- *Identidad de sus miembros:* Es el grado en que los trabajadores se identifican con la

organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

- *Énfasis en el grupo:* Las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- *Enfoque hacia las personas:* Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- *La integración de unidades:* Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- *El control:* Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- *Tolerancia al riesgo:* Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- *Los criterios para recompensar:* Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- *El perfil hacia los fines o los medios:* En qué forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- *El enfoque hacia un sistema abierto:* El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

La cultura organizacional como explicación de fenómenos sociales tiene unas funciones y propósitos dentro de las organizaciones que de llegase a cumplir o no, dicen los autores ya mencionados puede garantizar el éxito o el fracaso a corto mediano y largo plazo.

A continuación, se mencionan sus propósitos desde la posición de (Robbins 1987, 2004: 442-443,527):

- Orientar a la empresa hacia la acción, con el fin de que se cumpla.
- Orientar al cliente, todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Producir a través de la gente, se debe considerar a las personas como el activo más importante de la empresa; además, considerar como inversión el dinero destinado hacia ellos como fuente fundamental de mejoramiento.
- Comprometerse con los valores de la entidad, se debe hacer desde los niveles más superiores de la compañía.
- Estar pendientes de la organización, teniendo conocimiento de la misma, ya sea de sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas.
- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Para ampliar la perspectiva sobre el significado y las diferentes tipologías de Cultura Organizacional los siguientes investigadores hacen una clasificación desde el análisis del individuo, los grupos, procesos y prácticas en la consecución de una cultura.

La clasificación de Cultura Organizacional según (Robbins 1996, p.685, 686) expresa que según la intensidad con que sus Contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes.

- *Cultura fuerte:* Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse.
- *Cultura débil:* existe mucho desperdicio de tiempo, las personas no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA

2.3.1 Concepto de comunicación interna

El concepto de comunicación interna se torna clave para el logro de los objetivos de la empresa o institución. Al respecto Justo Villafañe (1996) que es uno de los referentes sobre el tema, sostiene que la comunicación interna constituye uno de los estamentos superiores e inferiores de una organización para difundir información entre diferentes áreas, fomentar la cultura corporativa, mejorar el clima interno y optimizar los procesos de cambios. En este contexto, la comunicación interna es un factor clave para que las personas de una institución o empresa tengan una percepción positiva acerca de su entorno laboral, y de este modo, retransmitir esa endoimagen favorable hacia el entorno.

Desde la óptica del autor Justo Villafañe (1996), la función de la comunicación interna, en relación con la cultura corporativa, es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial e impulsar el desarrollo y la competitividad del recurso humano. Implica que todos conozcan la historia de la empresa, su fundación, su proceso de crecimiento, los productos y servicios, los objetivos, la misión, la visión, los atributos de identidad, las fortalezas y las debilidades



de la organización, los niveles de competitividad y rentabilidad, la política de recursos humanos, la posición de la empresa en el mercado, la orientación que tiene la empresa en cuanto a determinados temas: sociales medioambientales, gubernamentales, entre otros. También la comunicación contribuye a que todos se sientan protagonistas de la actividad que realizan con el fin de incrementar la cohesión interna, configuran un lenguaje común corporativo, estimulan el consenso.

En relación con el *clima interno*, la comunicación interna contribuye a generar una atmósfera de confianza y transparencia, ayuda a que se produzca un cambio paulatino de actitudes, promueve nuevas mentalidades, eleva el espíritu de trabajo en equipo, aumenta el rendimiento, dinamiza el potencial creativo y la innovación, favorece el autoanálisis y la reflexión y extiende la idea de participación.

En relación con la *información*, la comunicación interna tiende a armonizar las acciones de la empresa ya que a través de un plan de acción permite la transmisión de informaciones y conocimientos se produce una coherencia y unicidad en las acciones conjuntas. Es una forma, además de valorar al receptor, es un medio de reconocerle un lugar dentro de la organización y es un modo de integrarle.

En cuanto a la comunicación interna, Véliz Montero (2006) afirma que “cada vez más, las empresas y organizaciones comprenden la urgente necesidad de tener a su capital humano motivado, alineado, actualizado y conectado con la organización y sus procesos de cambio. Este estado demandante de información tanto vertical como horizontal, exige una alta comunicación interna en la organización”. De esta forma, empleados, jefaturas, gerencias, accionistas, proveedores ejecutarán acciones coordinadas en pos de los objetivos estratégicos organizacionales.

Zavoina (2005), recalca que la comunicación interna permite que los empleados puedan realizar el trabajo de manera inteligente; donde cada uno entiende lo que debe hacer para alcanzar los objetivos globales de la organización, resolver problemas y dar soluciones. Para



ello la comunicación requiere de dos cosas: primero se debe tener un canal para comunicar y segundo, se debe transmitir un mensaje verdadero.

Si el recurso está debidamente informado, en tiempo y forma, es probable que se sienta altamente implicado en la actividad de la organización y se sienta participe de los logros y también de los errores inevitables que acontecen. La comunicación interna requiere de tiempo y esfuerzo, pero es crucial para mantener a los empleados informados y conectados, otorgándoles un sentido de importancia y pertenencia y dándoles la oportunidad de expresarse. Esencialmente, levantan la moral a los empleados y esto hace que la institución sea más efectiva.

Importa gestionar en forma correcta también la comunicación administrativa para evitar generar situaciones conflictivas. Esto supone conocer cómo es la comunicación interna por medio de un relevamiento criterioso de los procedimientos comunicacionales administrativos adoptados y los canales que son empleados. Debe indagarse como es la información que está llegando a los funcionarios, se comunica empleando un lenguaje respetuoso de acuerdo con la jerarquía del receptor; son comprendidos los mensajes por todos los empleados cualquiera sea su jerarquía; los profesores y alumnos logran esclarecer sus dudas y manifestar sus necesidades y expectativas.

Desde la comunicación interna, dirigida a los públicos internos se permite la alineación de los fundamentos filosóficos corporativos con las diferentes metas organizacionales; se posibilita la cohesión entre los componentes de una determinada institución, trascendiendo la individualidad de las personas y tomándose parte de todo proceso sistémico; se coadyuva a generar un ambiente laboral favorable para el desempeño de las actividades cotidianas, mediante equipo de personas motivados e implicados, y se procura la fluidez de la información, a través de la producción de significados e intercambio de datos.

Por ello toda organización necesita programa y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia. Para mantener flexible y proactiva, debe ser comunicante, que es lo opuesto a una organización rígida con compartimientos estancos y burocráticas. Desde esta

perspectiva, la comunicación debe ser programada estratégicamente para resultar eficaz y ordenada. Organización y comunicación están vinculadas en el funcionamiento de la empresa que busca resultados.

2.3.2 Necesidades de información

En cuanto a las necesidades de información, se reconocen tres tipos diferentes (Pimienta: 2006):

- Funcional
- Coyuntural
- De incentivo

2.3.2.1 Información funcional

La información funcional alude a aquello que necesita saber el empleado para hacer el trabajo. Se refiere a los datos básicos para poder efectuar la labor ágil y eficazmente. También importa hacer conocer a las personas cómo están realizando esa actividad, cómo podrían optimizarla y qué conocimientos requiere para ejecutarla.

2.3.2.2 Información coyuntural

La información coyuntural se refiere a la que precisa el empleado para saber cómo situar sus tareas, según la posición de la empresa en el mercado. Es relevante, en este caso, que conozcan la visión o declaración de la misión, los valores o atributos corporativos, las tendencias del rubro al que pertenece la empresa, opiniones y percepciones de los clientes o consumidores, la evolución de los competidores.

2.3.2.3 Información de incentivo

La información de incentivo implica saber que mensajes necesita el recurso humano para sentir que sus esfuerzos son reconocidos y valorados. Para ello, se deben comunicar historias de éxitos, logros de objetivos por sector, formas de incentivos, reconocimientos de los pares y de los líderes organizacionales.

2.3.3 La comunicación informal

La comunicación interna a nivel informal corresponde a un proceso comunicativo indispensable en la vida de las organizaciones y que hacen al clima interno y al refuerzo de los valores corporativos.

La comunicación no verbal se divide en comunicación no verbal, traducida en un comportamiento global y en comunicación verbal informal, referida a cuanto se producen intercambios no estructurados de mensajes. Se manifiesta por medio de las relaciones interpersonales e intercambio de mensajes cotidianos no profesionales. Por ejemplo: contactos espontáneos, charlas, rumor.

Algunas organizaciones funcionan según la comunicación informal y les resulta positivo, pero también hace falta la comunicación formal para la resolución de problemas y movilización de los empleados. En tanto, la desconfianza hacia la comunicación informal por parte de los altos mandos de una organización puede generar bloqueos relacionados con la represión y la desmotivación del recurso humano.

Este tipo de comunicación tiene un aporte utilitario y un aporte terapéutico. El primero permite aprovechar oportunidades, alentar la autonomía, se puede fomentar el buen humor, reducir los riesgos de contra-poder, disminuir la resistencia y aumentar la flexibilidad. El segundo posibilita la libre expresión de las personas y sirve como escape al quejarse y surgir soluciones a determinados problemas. La comunicación informal favorece el clima interno y los valores de la cultura corporativa, el trabajo en equipo, la cooperación y la integración.

2.3.3.1 El rumor

Uno de los problemas que puede ocasionar la comunicación interna informal cuando es desmedida es el fenómeno del rumor, el cual es definido, como la transmisión de información no controlada que se propaga oralmente y que consiste en la repetición de algo que realmente sucedió o no, sus efectos pueden ser perjudiciales.

El rumor se produce por un gran ruido en la organización, por un mal clima interno, por el escaso compromiso por parte del personal, por internas, por falta de información. Surgen alrededor de aumentos, despidos, crisis de honorabilidad, problemas éticos, falta de interacción. Se esparcen rápidamente y cada vez con más distorsiones. La solución es atenuarlo desde la sistematización de un plan de comunicación interna formal e informal. Mientras mejor informado esté el personal de todo lo positivo y negativo que ocurre en la empresa menos se producirá el rumor.

Además, tiene que ver con una actitud de compromiso e integración por parte del personal y principalmente con una actitud personal de discreción, de solidaridad, de respeto por el prójimo. Por ello, resaltamos la importancia de trabajar la inteligencia emocional y la comunicación asertiva. Para Mora y Araujo (2001) el rumor puede molestar a los directivos y si se necesita acallararlo en realidad se está haciendo oídos sordos a una situación conflictiva. No se trata de controlar los rumores sino de que se los escuche para modificar la situación que los origina. El contenido de los rumores y mensajes de boca en boca marcan el pulso del humor interno. Cuando los problemas pueden conversarse abiertamente, las murmuraciones pierden sentido. La comunicación eficaz reduce los riesgos de rumores maliciosos acerca de la vida de la organización.

2.3.4 Concepto y origen de las auditorías de la comunicación

La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987). La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas,



símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.

La otra dimensión integrante del proceso de las auditorías de la comunicación es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Esta segunda dimensión, altamente enfatizada por los consultores organizacionales, es prácticamente ignorada en las auditorías realizadas desde la academia.

2.3.5 Objetivos de las Auditorías de la Comunicación

Para los consultores mejorar la comunicación organizacional es el objetivo principal de una auditoría, mientras que para los investigadores académicos el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional.

Desde una *perspectiva funcionalista* los objetivos de las auditorías de la comunicación son los siguientes (Varona, 1994):

1. Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
2. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
3. Observar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
4. Medir el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
5. Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Desde una *perspectiva interpretivista* los objetivos son:

1. Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura de una organización.
2. Analizar el significado y contenido de las producciones comunicacionales.
3. Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Finalmente, desde una *perspectiva crítica* los objetivos son:

1. Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organizacional.
2. Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación.
3. Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación.
4. Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización.
5. Si se está disponible la información cuando algún empleado o sector la demanda.
6. Si se ha presentado de un modo que es fácil de entender y utilizar.

2.3.6 La comunicación interna y organizacional

La comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier relación interpersonal; toda conducta en una relación es una comunicación y es imposible no comunicar (Jaén, Luceño, Martín, & Rubio, 2006). Cuando se habla de comunicación interna automáticamente se asocia a una comunicación empresarial u organizacional. Dentro de la comunicación de la empresa, existen diversos tipos de comunicación, entre los que destacan (Van Riel, 1997):

- Comunicación de Marketing (externa)
- Comunicación Organizativa (interna, inversores y administración pública)
- Comunicación de Dirección (director, accionistas y agentes financieros)

La comunicación interna “está dirigida hacia los llamados públicos o clientes internos de la empresa (empleados) y que está formada por todos los mensajes (información) los miembros de la misma organización” (Jaén et al., 2006, p. 6). La comunicación con los empleados y colaboradores de la organización es indispensable, pero esta comunicación debe ser efectiva, por ejemplo, cuando se dan procesos de crisis o recesión empresariales, una adecuada comunicación y manejo correcto de información permitirá contribuir en el mejoramiento de los problemas. Sin embargo, es complicado manejar siempre una comunicación acertada o correcta pues en todo momento se tendrán problemas, distorsiones, barreras y elementos negativos que perjudiquen la efectividad de los procesos comunicacionales en las empresas. Entre los elementos negativos que impiden una comunicación efectiva en las organizaciones se encuentran:

Barreras Físicas: son interferencias que se producen en el ambiente físico en el que se desarrolla la comunicación, por ejemplo, ruidos fuertes (Alcover de la Hera, Martínez Íñigo, Rodríguez Mazo, & Domínguez Bilbao, 2004).

Barreras Semánticas: surgen cuando se interpreta de forma incorrecta los símbolos empleados en la codificación del mensaje, quizá por desconocimiento de estos o porque aquéllos tienen más de un sentido (Adler & Marquardt Elmhorst, 2005).

Barreras Personales: este elemento es sin duda alguna el más difícil de controlar. La organización se conforma de personas, y cada persona tiene una forma de pensar distinto, así como su forma de percibir la realidad. Las personas tienen su propia personalidad, emociones y prejuicios. Este tipo de barreras se dan entre personas no solo de distinto nivel jerárquico sino también en un mismo nivel, a veces dentro de un mismo departamento o entre departamento. Sin duda un aspecto fundamental para evitar este tipo de barrera es la confianza de una de las partes con respecto a la otra (Gordon, 1997).

Siguiendo el trabajo de Jaén et al. (2006), “la función principal de la comunicación interna es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados” (p. 7). Para que la comunicación interna sea efectiva y

respetada, debe estar ligada con los objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos generales de la comunicación interna son:

- Proporcionar información confiable sobre la organización
- Dar formación a sus trabajadores
- Motivar a los empleados

La comunicación organizacional tiene un carácter integral, por lo que está presente en todos los ámbitos y procesos de la institución. En este sentido, la comunicación debe adaptarse a diversas situaciones a las que se enfrenta. Siguiendo lo descrito por Gómez Aguilar (2007), la capacidad de adaptación de la comunicación viene dada por tres aspectos:

Modelo de comunicación. - Por un lado, posee un carácter bidireccional, que persigue crear y mantener relaciones informativas entre los interlocutores, aunque en la mayoría de las ocasiones será uno el que lidere el proceso. Por otro lado, no se debe limitar a ese carácter bidireccional, ya que en el día a día de la organización se producen multitud de encuentros, que suceden, a menudo, de forma simultánea entre varios interlocutores. De esta forma, la comunicación se presenta como un proceso multilateral, facilitando una política integral comunicativa.

Modos y medios informativos. - La comunicación institucional usa todos los modos y medios informativos existentes y los combina, para así poder ajustarlos a las estrategias informativas necesarias para afrontar las distintas situaciones.

Intención. - Además del fin de la comunicación institucional, en cada relación informativa subyace una intención con respecto a los interlocutores. (p. 143)

Sobre la comunicación interna, es importante el adecuado involucramiento de los clientes internos (empleados o colaboradores) en el proceso participativo de la comunicación. Las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse como miembros activos a la hora de comunicar y no solo como receptores de información unidireccional que proviene del directorio.



Para que los miembros de la entidad participen activamente deben darse tres condiciones básicas (Capriotti, 1998):

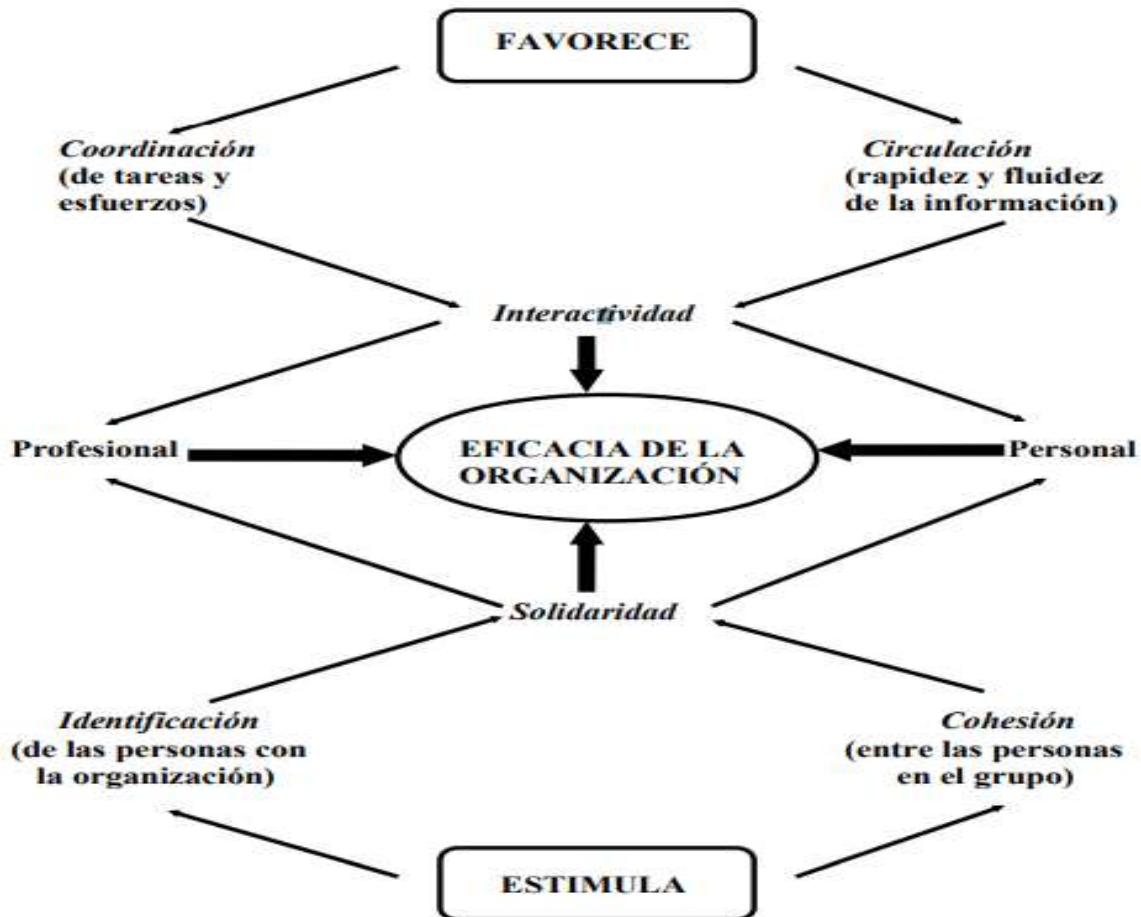
1. Los empleados deben confiar en los directivos, no solo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar información necesaria para llevar adelante las tareas.
2. Los empleados deben tener la capacidad de tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo que el colaborador se sentirá útil.
3. Los empleados deben confiar y creer que sus opiniones serán escuchadas, esto permitirá que se genere una corriente de comunicación 'hacia arriba' y una mayor participación.

La comunicación interna cumple funciones determinantes para la entidad, mismas que le permiten a la institución mejorar la eficacia de su actividad interior. Una correcta comunicación interna mejorará la interactividad entre los colaboradores; a su vez esta interactividad favorecerá la circulación de la información y la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas de la compañía. Una adecuada comunicación interna también estimulará la cohesión entre las personas del grupo y favorecerá la identificación de los empleados con la organización (Capriotti, 1998). A continuación, se muestra la ilustración

2, que engloba las funciones de la comunicación interna:

Ilustración 2

Funciones de la comunicación interna



Fuente: Capriotti (1998)

2.3.6.1 El papel de la auditoría de Comunicación Interna en las instituciones

Se entiende como auditoría de comunicación interna “al conjunto de métodos de investigación y análisis con el objetivo de identificar, definir, revisar y evaluar el contenido y desarrollo de la función. Constituye un sistema de control de la gestión efectuada” (Saló, 2005). De acuerdo con Pachecho, Zapata y Albán (2018): Auditar la comunicación es, pues, una actividad clave para generar credibilidad y eficacia en los procesos de comunicación.



La auditoría de comunicación interna podría considerarse como el balance obligado del estado actual de ese tipo de comunicación, con el fin de examinar de forma metódica la calidad y el impacto de las comunicaciones internas. (p. 278). Para Krohling (2015), el interés por las auditorías de comunicación ha ido en aumento en las organizaciones, las cuales demandan diferentes tipos de auditorías, siendo las de cultura organizacional, imagen y monitoreo de ambiente las mediciones más demandadas con el fin de conocer el nivel de aceptación de las organizaciones respecto a sus públicos.

Para Varona (1994), la comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios. Al mismo tiempo, la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. Pero los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento.

Una auditoría de comunicación persigue los siguientes objetivos específicos (García, Ruiz, & Ventura, 1999):

- I. Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
- II. La reducción de costes del departamento de comunicación interna.
- III. El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
- IV. Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
- V. La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- VI. Detectar las necesidades de información.
- VII. Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
- VIII. Identificar las audiencias y su diversidad.



Los objetivos de una auditoría de comunicación están centrados en evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y sus diferentes canales; evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal e interdepartamental; evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el trabajo en equipo; evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional; evaluar si hay distorsiones en el proceso de transmisión de mensajes internos (Pimienta, 2009).

Villafañe (2006) bosqueja cuándo una comunicación al interior de la empresa es propicia o no es propicia. Es propicia cuando se dan reuniones de trabajo transversales, se sabe escuchar, hay transmisión de valores al equipo de trabajo, se hace énfasis en la colaboración, se plantean problemas de forma abierta, hay transparencia y anticipación de la información, existe un fácil acceso a informaciones y contactos entre los departamentos de la empresa que asegure la transversalidad. Es no propicia cuando se dan solamente reuniones jerárquicas, la comunicación es unidireccional, no se favorece la iniciativa, se potencia el protagonismo personal, hay ocultamiento de problemas por temor a sanciones, rumores, falta de anticipación, entre otros.



Capítulo 3. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología de investigación a utilizar en el presente proyecto de investigación, con la finalidad de darle soporte al enfoque metodológico, al método y procedimientos a seguir, las técnicas a utilizar en un proceso de investigación para la producción de conocimiento. Asimismo, también se describe la categoría y subcategorías de estudio, para finalizar con el procesamiento de datos utilizado para interpretar los resultados obtenidos.

3.1 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico es una estrategia o conjunto de pasos sistemáticos que se siguen para investigar o abordar un problema o tema en particular. Este enfoque proporciona una estructura y guía para recopilar y analizar datos, así como para tomar decisiones basadas en evidencia. En esta investigación se determina el enfoque cuantitativo. En este capítulo detallaremos paso a paso la forma en que daremos respuesta a nuestra pregunta de investigación a partir de la comprensión de un fenómeno social, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento, que se traduce en un Plan Estratégico de Comunicación.

3.2 Hipótesis

La comunicación interna de la Contraloría General no se gestiona estratégicamente, por lo que se requiere fundamentar un plan estratégico que fomente la eficiencia y eficacia de los flujos y canales de comunicación.

3.3 Definición conceptual de la variable

Tabla 4

Operacionalización de la variable

Variable	Definición
<i>Comunicación Interna</i>	Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes).

Indicadores	Definición
<i>Cultura organizacional</i>	La cultura organizacional puede ser considerada un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son aceptadas pública y colectivamente en el seno de un grupo social, transmitidas a través de las generaciones (Granell, 1997, Chiavenato, 1989, Valle, 1995, Serna, 1997).
<i>Flujos o tipos de comunicación</i>	Los flujos de comunicación interna son las formas en cómo la información, ideas y conocimiento se transmiten entre los diferentes niveles y áreas de una empresa y son fundamentales para el buen funcionamiento.
<i>Canales o medios de comunicación</i>	Son canales específicos, los cuales mediante su aplicación la organización intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.

<p><i>Ruidos o barreras de comunicación</i></p>	<p>Las barreras de comunicación son un impedimento en el proceso de comunicación, limitan o dificultan a las personas el acceso a la información, así como su capacidad de expresarse y comunicarse plenamente.</p> <p>Es de suma importancia identificar cuáles son esos tipos de barreras para en medida de lo posible se puedan modificar o quitar. Para que sea entendida la comunicación se necesita un mismo contexto entre el emisor y receptor.</p>
<p><i>Mensajes</i></p>	<p>Los mensajes clave son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio. Los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a los equipos de trabajo, así como también deben compartir la información operativa y de gestión que generan las áreas diariamente. Los mensajes clave de la organización están íntimamente relacionados con su misión, su visión y sus valores, ya que para que la organización pueda continuar evolucionando en el tiempo, es necesario que todos los colaboradores tengan conocimiento tanto de los mensajes claves como de su visión, misión y valores.</p>
<p><i>Tecnologías de la información y comunicación</i></p>	<p>Son auxiliares imprescindibles para redistribuir el trabajo y han adquirido un valor estratégico en la reingeniería empresarial, porque solo ellos son capaces de dar entrada a la empresa en el mercado global y convierten a las entradas y salidas del sistema en valor añadido. No solo distribuyen la información por todos los departamentos de la empresa, sino que la elevan a su condición de recurso interactivo, es decir, implantan por primera vez en la organización la comunicación y el dialogo internos. Solo las redes informáticas permiten al sistema de la empresa llenar una vieja aspiración de los gestores de la comunicación corporativa: la llamada conectividad total, capaz de interrelacionar a todos y cada uno de los elementos de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.4 Diseño

- No experimental
 - Transeccional
 - ✓ Descriptivo

El diseño de la investigación es no experimental porque es un enfoque de investigación en el que se observa y se recopila información sin manipular deliberadamente la variable. En lugar de controlar la variable, se busca observar y analizar cómo se comporta en su entorno natural; dicha recopilación será una sola vez, por lo que es transeccional; además, dichos datos no estarán relacionados con otra variable, por lo que también es descriptivo.

3.5 Método

Por lo antes descrito, y debido a que hemos determinado que nuestro enfoque es cuantitativo, el método será hipotético-deductivo; el cual abarca observar el fenómeno social a estudiar; que en lo que nos corresponde es la evaluación de la comunicación interna. Seguidamente, creamos una hipótesis para explicar dicho fenómeno; esta investigación se debe a que la comunicación estratégica en el área de la Contraloría General no se gestiona estratégicamente, por lo que se requiere implementar un plan estratégico de comunicación.

3.6 Técnicas

3.6.1 Encuesta

La encuesta es una de las estrategias de recolección de datos más conocida y practicada. Si bien, “sus antecedentes pueden situarse en Gran Bretaña, en el siglo XIX, con la II Guerra Mundial cuando alcanza su estatus actual” (García & Quintanal, 2010).

De acuerdo a diversos autores la encuesta se define como “un método de recolección de información, que por medio de un cuestionario recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés” Lazarsfeld, Paul (1982); de manera similar la Real Academia Española (2017) describe que la encuesta es un conjunto de

preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para indagar sus estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan. Cea (1999) define también a la encuesta como “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos”. Asimismo, dentro de la encuesta una de las herramientas que se utiliza es el cuestionario, el cual es un instrumento básico en la investigación, que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Aparicio, 2008), donde se puede encontrar distintos tipos de preguntas según la respuesta que admitan del encuestado, de la naturaleza del contenido y su función, las preguntas de cuestionario pueden ser preguntas abiertas o cerradas.

De acuerdo con los conceptos anteriores la encuesta es un método de aplicación que ayuda al investigador a recabar información de un tema en base a un instrumento denominado “cuestionario”; dicha encuesta esta es aplicada a una muestra representativa de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa.

Lanuez & Fernández (2014), consideran a la encuesta como una entrevista por cuestionario. Sin embargo, si se considera el carácter autoadministrado de ese método, no se puede compartir dicha aseveración, toda vez que el diálogo aquí es del encuestado consigo mismo, mediado por el cuestionario del correspondiente instrumento metodológico. Sin embargo, dan de ella una adecuada definición, al considerarla como método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información llenan por sí mismos.

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).

Sampieri (2014) señala que los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de

futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad).

3.6.1.1 Instrumento de recolección de datos

En el caso de la evaluación que nos ocupa, se utilizó la técnica de investigación denominada encuesta; utilizando como instrumento un formulario Google Forms, que se practicó al público interno de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero, conformado por 8 trabajadores; es decir, una muestra de un 100%. El formulario se envió vía Grupo-WhatsApp y/o correo electrónico, por ser los medios que más se utilizan en el área. Por lo anterior, en esta investigación se analizará los datos obtenidos, para proponer un plan de comunicación interna.

3.6.1.2 Diseño del instrumento

Para el diseño del instrumento se tomaron en cuenta los 6 indicadores que conforman la variable de la comunicación interna: cultura organizacional, flujos o tipos de comunicación, canales o medios de comunicación, mensajes, ruidos o barreras de comunicación y tecnologías de la información y comunicación. De cada uno de estos indicadores, realizamos una serie de interrogantes para responder a esa parte de la pregunta.

Tabla 5

Diseño del instrumento

Operacionalización de la variable	Preguntas
<i>Cultura organizacional</i>	<p>¿Cuáles son los principales elementos de la visión de la Contraloría General de la UAGro?</p> <p>Existe una visión compartida en los trabajadores de cómo será la Contraloría General de la UAGro en un futuro.</p> <p>¿Conoces cuál es la misión de la Contraloría General de la UAGro?</p> <p>En la Contraloría de la UAGro existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que te conduces.</p> <p>El código de ética en la Contraloría guía tu comportamiento y te ayuda a distinguir lo correcto de lo incorrecto.</p>

<p>Flujos o tipos de comunicación</p>	<p>¿Cómo evalúas la forma de comunicación entre el Contralor y su personal?</p> <p>En referencia a la comunicación descendente, fluye de manera adecuada del Contralor hacia su personal.</p> <p>La comunicación entre el personal del mismo nivel jerárquico del área de la Contraloría General de la UAGro es:</p> <p>La comunicación dentro de la Contraloría General fluye de manera adecuada.</p> <p>¿Con qué frecuencia transmites información y te comunicas libremente con el Contralor General sobre las actividades que realizas?</p> <p>Los flujos de información en la Contraloría General de la UAGro son eficientes.</p> <p>¿Qué tan satisfecho estás con la información que recibes para desarrollar tus actividades en la Contraloría General?</p>
<p>Canales o medios de comunicación</p>	<p>¿Qué medios de comunicación se utilizan en la Contraloría para hacer llegar la información a los colaboradores?</p> <p>¿Qué tan importante es para ti, que la información para realizar tus actividades te llegue en tiempo y forma?</p> <p>En la Contraloría se aprovechan todos los canales de comunicación (Circulares, comunicados oficiales, informes internos, memorandos, correo electrónico, Facebook, WhatsApp, mensajes, reuniones, etc.), para comunicar las actividades que se realizan.</p> <p>¿Cuáles son los canales de comunicación por los que te enteras de las actividades de la Contraloría General de la UAGro?</p> <p>¿Qué tan importante son para ti los canales de comunicación proporcionados en la Contraloría General de la UAGro?</p> <p>Las reuniones presenciales y/o virtuales son un canal efectivo para intercambiar ideas y estrategias en conjunto.</p>
<p>Mensajes</p>	<p>Los mensajes que transmite el Contralor son elaborados con claridad, lo que favorece la comunicación interna.</p> <p>Los mensajes son precisos y oportunos para realizar tus actividades.</p>

<p>Ruidos o barreras de comunicación</p>	<p>Existen rumores entre el personal de las áreas de la Contraloría General.</p> <p>¿Las reuniones de empleados de las distintas áreas, son necesarias para confirmar, desmentir o aclarar algún rumor?</p> <p>¿Crees necesario que existan buzones para preguntas y respuestas en lugares estratégicos del área de la Contraloría General?</p> <p>¿Conoces suficientemente la naturaleza de los medios y los canales más adecuados para comunicarte?</p>
<p>Tecnologías de la información y comunicación</p>	<p>¿Qué te parecen las herramientas y equipo tecnológico de comunicación que tienes para comunicar tus actividades?</p> <p>Los equipos y herramientas para comunicar tus actividades son insuficientes.</p> <p>El equipo con el que desarrollas tus actividades se encuentra en buenas condiciones.</p> <p>Las tecnologías de la información y comunicación facilitan una coordinación óptima en las áreas operativas de la Contraloría General, dando como resultado la eficacia en la comunicación interna.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.6.1.3 Validación del instrumento

Para la validación del instrumento, se utilizó la Validación de Constructo a partir del criterio de expertos. Para ello se eligieron dos especialistas: la Dra. Margarita Alonso (Doctora en Ciencias de la Comunicación Social) y el MCEYRRPP Manuel Héctor Álvarez Méndez (Maestro en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas).

3.6.2 Observación participante

Bernard (1994) define la observación participante como el proceso para establecer relación con una comunidad y aprender a actuar al punto de mezclarse con la comunidad de forma que sus miembros actúen de forma natural, y luego salirse de la comunidad del escenario o de la comunidad para sumergirse en los datos para comprender lo que está ocurriendo y ser capaz de escribir acerca de ello. Él incluye más que la mera observación en el proceso de ser

un observador participativo; tiene en cuenta además conversaciones naturales, entrevistas de varias clases, listas de control, cuestionarios, y métodos que no sean molestos. La observación participante se caracteriza por acciones tales como tener una actitud abierta, libre de juicios, estar interesado en aprender más acerca de los otros, ser consciente de la propensión a sentir un choque cultural y cometer errores, la mayoría de los cuales pueden ser superados, ser un observador cuidadoso y un buen escucha, y ser abierto a las cosas inesperadas de lo que se está aprendiendo. (DeWALT & DeWALT 1998).

La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información "desde adentro".

Los aspectos centrales de observación, para esta investigación son:

- Dinámica del Área
- Carga laboral
- Roles y funciones
- Aporte del Área a los objetivos de la organización
- Interacción consigo mismo, con el grupo de trabajo y con el espacio organizacional.

Guía de la técnica de observación participante del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero

Lugar: Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero

Situación: Observación

Actores: Público interno de la Contraloría General de la UAGro

Propósito: Describir la comunicación interna y manifestaciones de los trabajadores de la Contraloría General de la UAGro.

Tabla:6

Guía de observación

ASPECTO QUE EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
La comunicación entre la alta dirección y los trabajadores es adecuada.		x	
La comunicación descendente es apropiada.		x	
Comunicación entre el mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal),		x	
En la Contraloría General fluye la comunicación adecuadamente.		x	
El código de ética que guía el comportamiento de los trabajadores.	x		
Los mensajes que transmite la alta dirección son claros, precisos.	x		
Eficiencia en los flujos de información.		x	
Canales o medios de comunicación que más se utilizan para comunicar las actividades.	x		
Se aprovechan todos los canales o medios de comunicación para transmitir y recibir mensajes dentro de la organización.		x	

Mensajes precisos y oportunos para el desarrollo de sus actividades del personal de la Contraloría General de la UAGro.		x	Los mensajes que se transmiten tanto de la alta dirección a los trabajadores y entre el personal de la Contraloría General no son oportunos, lo que ocasiona que las tareas no se realicen en tiempo y forma, ya que existen trabajos que, de acuerdo con la normatividad, tienen términos.
Existencia de rumores dentro de la organización	x		Al interior de la Contraloría General, prevalecen los rumores sin verificación oficial.
buzones de preguntas y respuestas en la organización.		x	No existen buzones de sugerencia en el espacio físico de la Contraloría General, por lo que recomendable que estos existan.
Herramientas y equipo tecnológico para comunicar las actividades de la Contraloría.	x		Las herramientas y el equipo tecnológico con el que cuenta el personal de la Contraloría General, no se encuentran en muy buenas condiciones y son insuficientes para comunicar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Fuente: Elaboración propia

3.6.3 Investigación documental

Es el proceso de analizar y evaluar los documentos existentes para garantizar su exactitud, integridad y pertinencia. Ayuda a las organizaciones a identificar lagunas en su documentación, a los empleados a seguir las directrices normativas y a mantener unos estándares de alta calidad dentro de la empresa. La revisión de la documentación puede aplicarse a una amplia gama de documentos, como políticas, procedimientos, manuales, contratos normatividad y acuerdos, etc.

Para la presente investigación se realizó una investigación documental, donde se solicitó a la alta dirección durante varios meses diversos documentos como:

- Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Guerrero no. 178.



- Reglamento de la Contraloría General, incluyendo armonización aprobada por el H. Consejo Universitario de fecha 28 de septiembre de 2020.
- Manual de Organización y Procedimientos aprobado por el H. Consejo Universitario de fecha 6 de junio de 2018.
- Estatuto General de la Universidad Autónoma de Guerrero, incluyendo armonización aprobada por el H. Consejo Universitario de fecha 2 de diciembre de 2019.
- Informe de Actividades de la Contraloría General
- Proceso: Contraloría; Procedimientos: Declaración de Situación Patrimonial y Entrega-Recepción.
- Proceso: Evaluaciones Internas; Procedimiento: Auditorías Integrales
- Directorio Institucional

3.7 Muestra

3.7.1 Tamaño de la muestra

Al ser pocas las unidades de observación, conformada por 8 trabajadores de la Contraloría General de la UAGro, se decidió hacer un censo y no una muestra.

3.8 Procesamiento de datos

Se utilizó el Word para formular las preguntas, para posteriormente introducirlas en un formulario Google Forms y aplicarlo al público interno de la Contraloría General, una vez aplicado se obtuvieron las respuestas a través de gráficos, mismas que se pegaron en Word para su análisis correspondiente.

Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se responde a la pregunta de investigación a partir de un análisis que va guiado a la operacionalización de la variable *comunicación interna*, la cual está conformada por seis indicadores que emergen del marco teórico: cultura organizacional, flujos o tipos de comunicación, canales o medios de comunicación, mensajes, ruidos o barreras de comunicación y tecnologías de la información y comunicación; cada indicador está constituido por diferentes ítems que se despegaron de las preguntas que fueron parte de la encuesta. En cada ítem encontramos gráficos para explicar la interpretación de los datos y emitir conclusiones. Seguidamente el lector podrá acceder a un plan estratégico de comunicación interna que contribuye al mejoramiento de la comunicación interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Conocimiento de los elementos que conforman la visión

Al cuestionar al público interno de la contraloría acerca del conocimiento de los elementos que conforman la visión, se logró constatar que un 80% del personal conoce los elementos que integran la visión; esto también debido a que de acuerdo a la observación participante se observó que dentro de las oficinas de la contraloría se encuentra enmarcada la visión; además a través de la técnica de la investigación documental, se verificó que en el reglamento interno de la Contraloría se encuentra descrita dicha visión.

Respuestas (8)

- La supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos.
- Supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos, sujetos a un proceso de mejora continua.
- La supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos.
- La fiscalización, la supervisión del origen y aplicación de los recursos humanos, financieros y materiales de la UAGro; a través de sus diferentes unidades académicas,



siempre con miras a inculcar los lineamientos de la transparencia y la rendición de cuentas.

- No conozco la visión de la Contraloría General.
- Lograr en el año 2025, ser un mejor ente en la vigilancia y fiscalización de los recursos de la universidad.
- Reconocidos a nivel nacional e internacional, supervisión, vigilancia, control, ética y calidad.
- Su periodo de tiempo, su meta u a través de que medios.

Es importante que los trabajadores de la Contraloría General de la UAGro estén atentos respecto al reglamento de la Contraloría General y anuncios dentro de la Contraloría respecto a los elementos que integran la misión. Lo anterior les garantizará tener un conocimiento exacto de los elementos que la integran; los cuales tienen un impacto profundo en su desempeño, cohesión y capacidad para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Los trabajadores al tener un conocimiento claro sobre los elementos de la visión; su compromiso, motivación y efectividad en la ejecución de estrategias se ve significativamente potenciado.

Visión compartida entre los trabajadores de cómo será la Contraloría General en un futuro

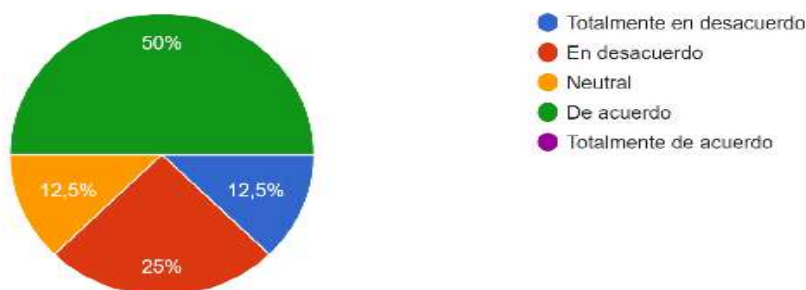
Con un 50% los trabajadores encuestados, opinaron que están de acuerdo que existe una visión compartida entre ellos, de cómo será la contraloría en un futuro; lo que significa que cuatro trabajadores tienen claro de los cambios significativos que requiere el área, para ser reconocidos a nivel nacional e internacional; es por eso que, mediante la técnica de la observación participante, se observó este 50% realiza su mayor esfuerzo al participar en los procesos de supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos de la UAGro, con miras a un mejor futuro; sin embargo, un 50% no comparte la visión de este Órgano Interno de control.

Gráfico 1

Visión compartida de cómo será la Contraloría General en un futuro

2.- Existe una visión compartida en los trabajadores de cómo será la Contraloría General de la UAGro en un futuro.

8 respuestas



Es de suma importancia que los trabajadores de la Contraloría General de la UAGro tengan un entendimiento común de los objetivos, valores y metas que guían a la empresa hacia su futuro. Si los trabajadores tienen una visión compartida, implica que están alineados con los mismos propósitos y trabajan de manera coherente hacia esos objetivos.

Conocimiento de la misión de la Contraloría General

Un 75% del personal encuestado del público interno, opinó que conoce la misión del área de la Contraloría, lo que significa que la mayoría de los trabajadores conocen lo que deben hacer y porque lo están haciendo.

Al tener conocimiento de la misión, sabe que supervisar y vigilar el origen y aplicación de los recursos suministrados a la UAGro, es un compromiso para cumplir con la cultura de la legalidad, transparencia y rendición de cuentas que la sociedad reclama.

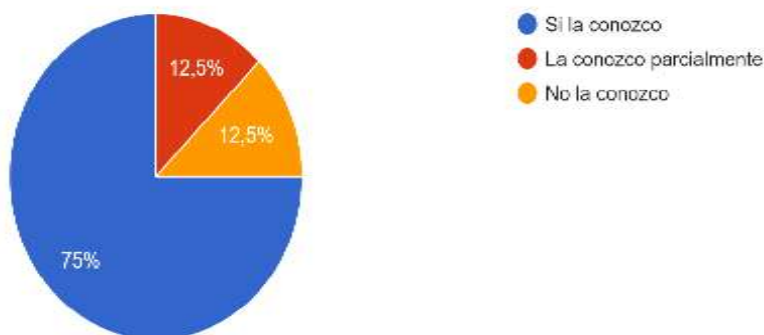
Por otra parte, un trabajador opinó, que no conoce la misión y otro la conoce parcialmente.

Gráfico 2

Conocimiento de la misión de la Contraloría General

3.- ¿Conoces cuál es la misión de la Contraloría General de la UAGro?

8 respuestas



El conocimiento de la misión de los trabajadores de la Contraloría General es crucial para orientar las acciones y decisiones de todos los miembros de la organización. Cuando los empleados comprenden claramente la misión, es más probable que sus esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos y que trabajen de manera coherente hacia el mismo propósito.

Existencia de valores claros y consistentes que rigen la actuación de los trabajadores

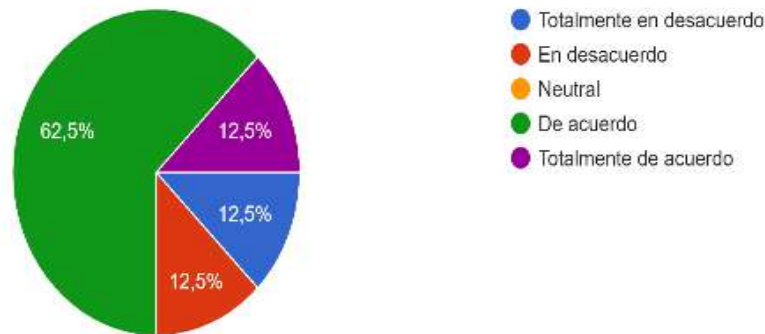
Un 80% del personal de la Contraloría tiene conocimiento de la existencia de los valores que rigen su actuación; lo que les ha permitido que el público universitario tenga una buena reputación del Órgano Interno de Control, que se traduce en una mayor confianza, credibilidad en las acciones que realiza. Lo anterior, mediante la observación participante y la documental se constató también, que cada año la alta dirección entrega de manera escrita a cada trabajador un documento denominado “políticas de actuación”, el cual de una u otra forma es de gran ayuda para dirigir sus acciones. Sin embargo, a pesar de que se les notifica las “políticas de actuación” que dirigen su actuar, dos trabajadores opinaron desconocer la existencia de dichos valores.

Gráfico 3

Existencia de valores claros y consistentes que rigen la actuación de los trabajadores

4.- En la Contraloría de la UAGro existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que te conduces.

8 respuestas



Es esencial la existencia de valores claros y consistentes en una organización para garantizar que los empleados actúen de acuerdo con los principios y objetivos fundamentales de la empresa. Tales valores organizacionales proporcionan una guía ética y cultural que define cómo los trabajadores deben comportarse, tomar decisiones y colaborar en su entorno laboral. Cuando estos valores están claramente establecidos y se mantienen de manera coherente, tienen un impacto significativo en el desempeño individual y colectivo, así como en la cultura organizacional.

El código de ética guía tu comportamiento distinguiendo lo correcto de lo incorrecto

Los códigos de ética son de tipo normativo, obligatorio y ético. Comprenden un marco de reglas para controlar la conducta de las personas.

Por otro lado, en un código de ética suele haber guías para la gestión del trabajo, las comunicaciones, la toma de decisiones y otros aspectos que comprometen la calidad de la vida profesional. En ocasiones puede consistir en un código de conducta, vestimenta o vida

dentro de una empresa u organización. Con relación a la pregunta sobre el código de ética, el público interno de la Contraloría opinó lo siguiente:

El 50% de la plantilla de personal de la Contraloría General está totalmente de acuerdo que el código de ética le sirve en los trabajos de fiscalización e investigación para controlar su conducta, de tal manera que les permite distinguir lo correcto de lo incorrecto.

Asimismo, un 25% de los trabajadores opinó estar de acuerdo que el código de ética es de gran apoyo para que su actuar se lleve a cabo de manera positiva; sin embargo, dos trabajadores contestaron estar en desacuerdo que el código de ética sea una guía para controlar su conducta.

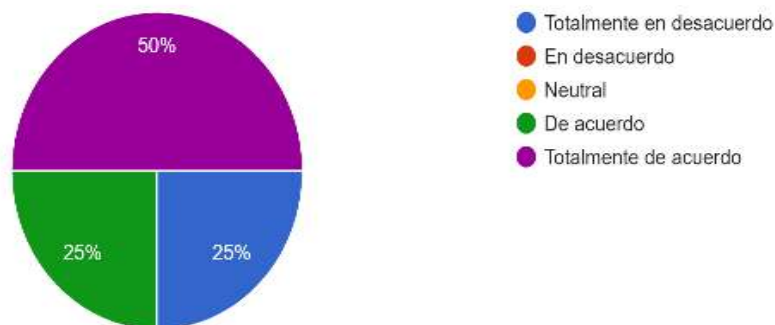
Mediante la observación participante comprobé, que el personal al momento de llevar a cabo una auditoria y/o trabajo de investigación se conduce de acuerdo con el código de ética de la organización, el cual proporciona un marco claro para que los empleados tomen decisiones basadas en principios éticos y no solo en beneficios inmediatos o presiones externas. Además, también he observado que cuando los empleados se enfrentan a dilemas éticos o situaciones ambiguas, el código de ética actúa como una hoja de ruta para asegurarse de que sus acciones estén alineadas con los valores organizacionales.

Gráfico 4

El código de ética guía tu comportamiento distinguiendo lo correcto de lo incorrecto

5.- El código de ética en la Contraloría guía tu comportamiento y te ayuda a distinguir lo correcto de lo incorrecto.

8 respuestas





El código de ética es una herramienta fundamental para establecer las normas y principios que deben guiar el comportamiento de los empleados en su trabajo diario. Siendo su objetivo principal asegurar que los miembros de la organización actúen de manera ética, tomando decisiones correctas que reflejen los valores y principios fundamentales de la empresa.

4.2 FLUJOS O TIPOS DE COMUNICACIÓN

Evaluación de la comunicación entre el Contralor y su personal

La función principal de la comunicación interna es que la información fluya entre la gerencia y los empleados, mejorando el intercambio de información entre las distintas áreas o departamentos dentro de la organización.

La información que se comparte debe ser útil a fin de ayudar a los empleados a tener un mejor desempeño en su ámbito laboral. En este sentido, se deben desarrollar mecanismos de comunicación directa, así como áreas donde se almacene información que el empleado pueda consultar en cualquier momento.

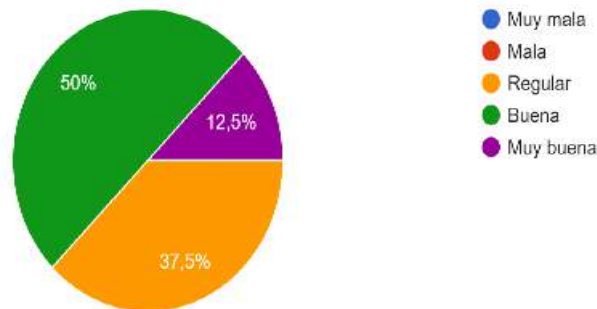
Como podemos constatar, la comunicación interna entre el Contralor y los empleados de área de la contraloría no es muy apropiada; observando que el 37% de la muestra total opinó que la comunicación con el contralor es regular y solamente un 12% contestó que es muy buena y un 50% buena.

Mediante la observación verifique que la comunicación tanto descendente como descendente entre el Contralor General y su personal no es muy buena, ya que los empleados no reciben información clara y completa sobre los objetivos y prioridades de la organización.

Gráfico 5

Evaluación de la comunicación entre el Contralor y el personal de la Contraloría General

6.- ¿Cómo evalúas la forma de comunicación entre el Contralor y su personal?
8 respuestas



La comunicación entre la alta dirección y el personal de la Contraloría General es esencial para el buen funcionamiento y la alineación de todos los miembros con los objetivos estratégicos de la organización. Evaluar esta comunicación permite identificar áreas de mejora, potenciar el flujo de información y asegurarse de que todos los empleados estén informados, motivados y alineados con la misión, visión y valores organizacionales.

Comunicación descendente del contralor hacia su personal

La comunicación descendente es la que se produce desde la gerencia o dirección de una organización hacia los empleados. Se lleva a cabo cuando la información y los mensajes fluyen hacia abajo mediante la cadena de mando formal o estructura jerárquica de una empresa.

Tipos de Comunicación Descendente:

- Políticas y Procedimientos: Transmisión de las normativas y procedimientos que deben seguirse.
- Objetivos y Metas: Comunicación de los objetivos organizacionales y cómo estos se desglosan en metas específicas para los equipos y empleados.

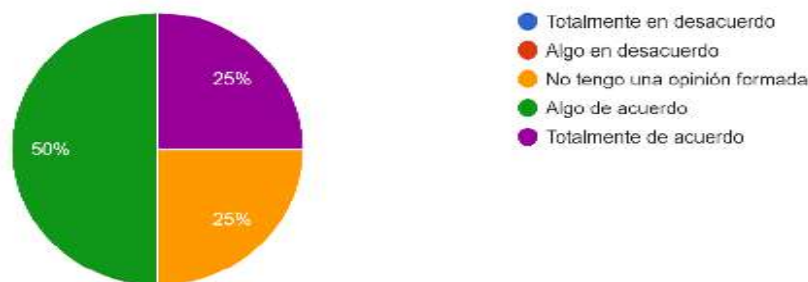
- Instrucciones y Tareas: Detalles específicos sobre tareas y proyectos asignados.
- Feedback y Evaluación: Información sobre el desempeño y el feedback sobre el trabajo realizado.

Con relación a la comunicación descendente del contralor hacia sus empleados; un 60% opinó el estar algo de acuerdo, un 25% totalmente de acuerdo y un 25% no tiene ninguna opinión formada; en que la comunicación está fluyendo de manera adecuada; lo que significa que la comunicación descendente de la alta dirección hacia los trabajadores, no se está transmitiendo de manera adecuada. Lo anterior, se logró confirmar mediante la observación participante en donde se observa que la comunicación descendente no es clara, precisa y oportuna; no se fomenta un ambiente en donde los subordinados puedan expresar su dudas y comentarios (Feedback), es decir, que los mensajes sean entendidos, abiertos a recibir preguntas y comentarios para clarificar dudas. Asimismo, la información que transmite la gerencia es incompleta, ocasionado que mermen las tareas a ejecutar.

Gráfico 6

Comunicación descendente del contralor hacia su personal

7.- En referencia a la comunicación descendente, fluye de manera adecuada del Contralor hacia su personal.
8 respuestas



Esta comunicación es fundamental para asegurar que todos los miembros de la empresa estén alineados con la visión y los objetivos de la organización, y para garantizar que las expectativas sean claras. Ya que la comunicación descendente se refiere a la transmisión de información, directrices, objetivos y decisiones estratégicas desde la alta dirección hacia los niveles inferiores de la organización. Evaluar si esta comunicación fluye de manera adecuada puede ofrecer una visión clara sobre la efectividad de la gestión y la alineación de los empleados.

Comunicación entre el personal del mismo nivel jerárquico

La comunicación horizontal es aquella que se produce entre profesionales que tienen un mismo rango jerárquico dentro de la empresa. Es decir, puede darse a todos los niveles, siempre y cuando no haya una relación de autoridad entre ellos. En este último caso, se trataría de comunicación vertical.

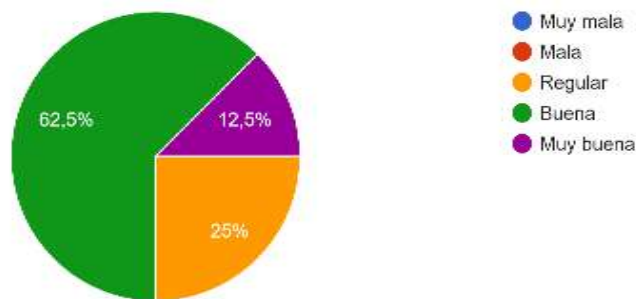
De acuerdo con la encuesta realizada un 75% del público interno opinó que la comunicación horizontal en la Contraloría es considerada como buena. Mediante la observación se detectó que a pesar de que las oficinas de la Contraloría se encuentran en un espacio reducido y en un solo piso; la comunicación lateral no se da de manera adecuada; es decir, la comunicación no es fluida; ocasionando que no se pueden tomar decisiones más rápidas y acertadas.

Gráfico 7

Comunicación entre el personal del mismo nivel jerárquico

8.- La comunicación entre el personal del mismo nivel jerárquico del área de la Contraloría General de la UAGro es:

8 respuestas



La comunicación entre el personal de mismo nivel jerárquico juega un papel fundamental en el trabajo en equipo, la colaboración y la cohesión organizacional. Este tipo de comunicación facilita la coordinación entre colegas que ocupan roles similares y, en muchos casos, se encarga de resolver problemas operativos, compartir información y generar ideas innovadoras de manera colectiva.

Si la comunicación horizontal fluye de manera efectiva entre el personal del mismo nivel jerárquico, es probable que aumenten las colaboraciones entre compañeros, lo que mejora el trabajo en equipo. Los empleados pueden compartir ideas, recursos y conocimientos para abordar proyectos de manera más eficaz.

La Comunicación dentro de la Contraloría fluye adecuadamente

La comunicación interna es esencial dentro de una organización, porque contribuye al logro de sus objetivos, sin embargo, muchas organizaciones no le dan la importancia que requiere, es por eso por lo que esta no fluye de manera eficiente. Una comunicación fluida permite que la información circule de manera efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y entre los equipos, lo que facilita la toma de decisiones, la resolución de problemas y la innovación.

En el caso de la Contraloría General con un 75% del público objetivo señaló que la comunicación fluye de manera normal.

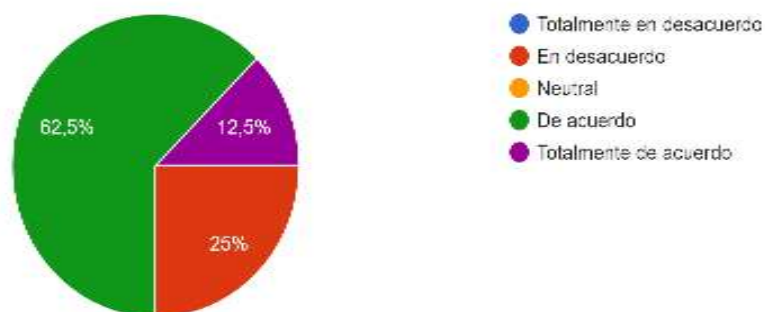
A pesar de que la mayoría de los empleados encuestados contestaron estar de acuerdo que la comunicación al interior de la Contraloría fluye adecuadamente; mediante la observación participante se observó esta no es adecuada, porque los problemas no se resuelven rápidamente, generando un ambiente de intranquilidad. Así también, la información no circula en todas direcciones dentro de la organización, repercutiendo en la comunicación ascendente en donde los empleados no se sienten valorados y no pueden dar su opinión. Por otra parte, la comunicación descendente no permite a los responsables ofrecer una idea de lo que la organización persigue, el objetivo y las metas de la organización.

Gráfico 8

La Comunicación dentro de la Contraloría fluye adecuadamente

9.- La comunicación dentro de la Contraloría General fluye de manera adecuada

8 respuestas



La comunicación organizacional es fundamental para asegurar el buen funcionamiento de la Contraloría General, ya que influye en cómo se toman decisiones, se implementan estrategias y se lleva a cabo el trabajo diario. Cuando la comunicación fluye de manera apropiada, esta impacta positivamente en varios aspectos de la organización.

Por lo anterior si la comunicación fluye adecuadamente, los empleados en todos los niveles de la organización comprenden de manera clara las metas y objetivos de la empresa, lo que mejora la alineación de esfuerzos.

Frecuencia de información y comunicación sobre tus actividades

La comunicación e información que realiza el personal con la alta dirección en una organización es elemental para el buen desarrollo de sus actividades, y para la toma de decisiones. Por lo anterior, la información debe fluir continuamente.

La cantidad y regularidad con que los empleados, los líderes y los equipos comunican el progreso de sus actividades tiene un impacto directo en la transparencia, la productividad y la capacidad de la organización para adaptarse a cambios o solucionar problemas.

Al encuestar a los empleados de la Contraloría General se constató que un 50% señaló que solamente una vez a la semana se comunica y transmite información sobre el desarrollo de sus actividades con el contralor, mientras que el otro 50% refiere que ocasionalmente transmite los pormenores de sus actividades que realiza.

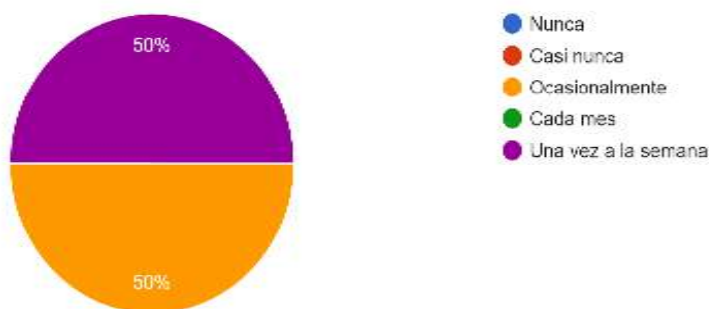
Mediante la observación participante se observó que efectivamente el intercambio de información se realiza normalmente un día a la semana, de manera individual, siendo recomendable también llevar a cabo reuniones periódicas y en equipo.

Gráfico 9

Transmisión de información y comunicación con el Contralor sobre tus actividades

10.- ¿Con qué frecuencia transmites información y te comunicas libremente con el Contralor General sobre las actividades que realizas?

8 respuestas



La transmisión de información hacia la alta dirección sobre las actividades que realiza un empleado, son fundamentales para el éxito organizacional. Una comunicación exitosa entre los empleados y la alta dirección garantiza que las expectativas, los avances, y los problemas se comuniquen de manera oportuna, clara y precisa, lo que permite una toma de decisiones más informada y el alineamiento de las acciones individuales con los objetivos organizacionales.

Si la comunicación con la alta dirección es adecuada, los empleados tienen claro cómo sus actividades se alinean con los objetivos estratégicos de la organización. Esta alineación

permite que las tareas diarias y proyectos individuales contribuyan directamente al logro de las metas más amplias de la empresa.

Eficiencia de los flujos de información

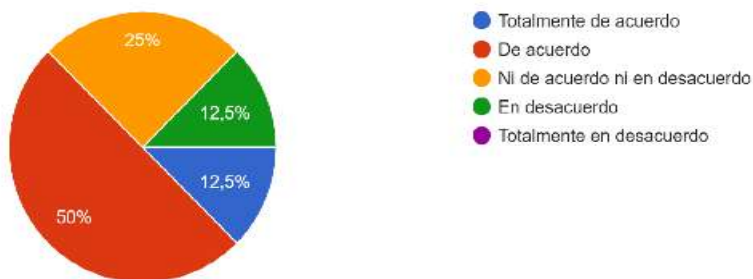
El flujo de información o comunicación dentro de una organización se refiere al movimiento de instrucciones y comunicaciones dentro de una organización. Puede haber varias direcciones en las que tiene lugar dentro de esta, como hacia abajo, hacia arriba, horizontal, diagonal y externa. Esta dirección depende del tamaño, la estructura y la naturaleza del negocio. En el caso de la mayoría de las organizaciones tradicionales, el flujo de información se produce en un movimiento vertical que se dirige hacia abajo y hacia arriba. En tales situaciones, los gerentes dan instrucciones a los colaboradores y, por lo tanto, el flujo de información viaja en una dirección descendente.

Con relación a la eficiencia de los flujos de información en la Contraloría General de la UAGro, el 50% de la muestra opinó que estar de acuerdo que los flujos de información son eficientes, un 12.5% totalmente de acuerdo; sin embargo, un 25% contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 12% en desacuerdo. Por lo que se logró notar que los flujos de información en la Contraloría no son tan eficientes.

Gráfico 10

Eficiencia de los flujos de información

11.- Los flujos de información en la Contraloría General de la UAGro son eficientes.
8 respuestas



Es un factor crucial la eficiencia de los flujos de información en una organización para su buen funcionamiento, ya que estos impactan directamente en la productividad, la toma de decisiones, la colaboración y la capacidad de respuesta ante cambios o problemas. Un flujo de información eficiente asegura que los empleados reciban la información correcta, en el momento adecuado, y en el formato adecuado.

Si los flujos de información son eficientes, las decisiones pueden tomarse de manera rápida y fundamentada. La información llega a las personas adecuadas sin retrasos, lo que facilita una toma de decisiones más ágil, especialmente en contextos dinámicos o de alto ritmo.

Satisfacción del personal de la Contraloría con la información que recibe para el desarrollo de sus actividades

Con relación a la presente pregunta, el 37.5% del personal de la Contraloría opinó que está muy satisfecho con la información que recibe para desarrollar sus actividades, un 25% totalmente satisfecho, 25% Neutral y un 12.5% poco satisfecho.

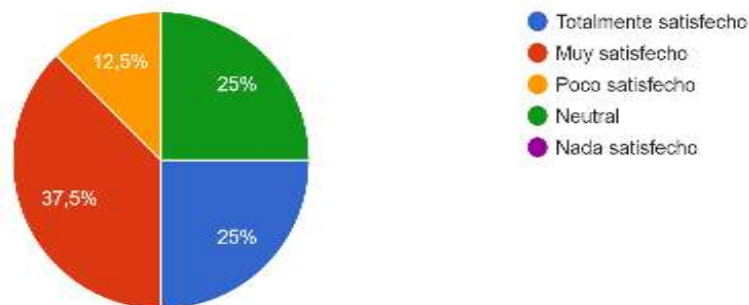
Mediante la técnica de la observación participante detecte que existen ocasiones en que la documentación no se nos entrega o turna en tiempo y forma; acciones que retrasan las tareas a desarrollar.

Gráfico 11

Satisfacción del personal con la información que recibe para el desarrollo de sus actividades

12.- ¿Qué tan satisfecho estás con la información que recibes para desarrollar tus actividades en la Contraloría General?

8 respuestas



La satisfacción del personal con la información que recibe para desarrollar sus actividades tiene un impacto directo en su rendimiento, motivación, y eficiencia. La calidad y relevancia de la información son factores clave que influyen en cómo los empleados perciben su capacidad para cumplir con sus responsabilidades y objetivos.

Si los empleados están satisfechos con la información clara y accesible que reciben, podrán ejecutar sus tareas con mayor rapidez y precisión. La información oportuna y relevante les permite tomar decisiones informadas sin perder tiempo buscando detalles o aclaraciones adicionales.

4.3 CANALES O MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar información a los colaboradores

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales se transmiten y reciben mensajes dentro de una organización. Pueden tomar diversas formas, desde los tradicionales correos electrónicos y reuniones presenciales hasta plataformas de mensajería instantánea y redes sociales internas.

Los canales de comunicación desempeñan un papel fundamental en la eficacia con la que la información llega a los colaboradores dentro de una organización. La elección adecuada de los canales de comunicación influye directamente en la claridad, rapidez y comprensión con que los empleados reciben los mensajes. Además, los canales no solo afectan la calidad de la información transmitida, sino también el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados, así como la eficiencia general de la organización.

La comunicación por correo electrónico es el medio que más se utiliza en la Contraloría General, para hacer llegar información a los trabajadores; sin embargo, los medios de comunicación escrita, electrónica, verbal y reuniones, también, son utilizados, pero en menor proporción.

Mediante la observación participante verifique que a pesar de los trabajadores señalaron que el correo electrónico es el canal que más utilizan para comunicarse o transmitir información; WhatsApp, es el canal que más se utiliza por la rapidez en transmitir la información.

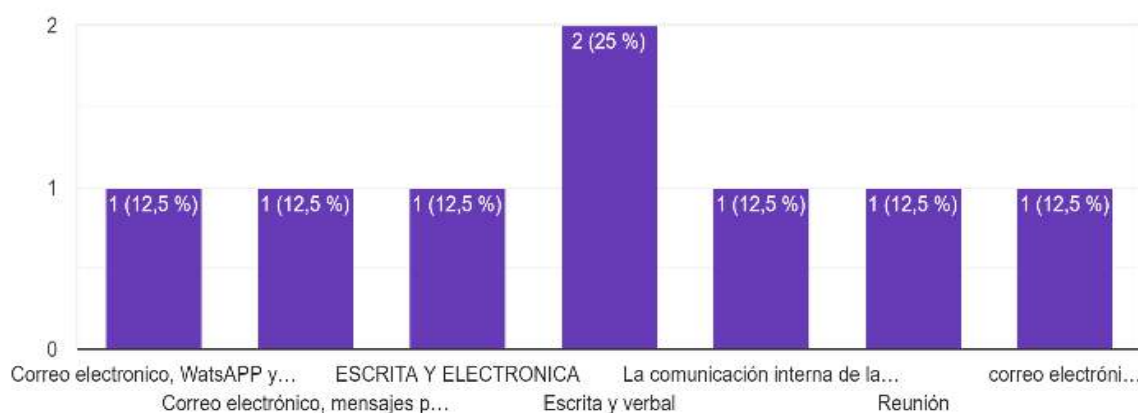
Cabe hacer mención que el internet, es el canal de comunicación que más emplean los trabajadores de la Contraloría General, sin embargo, también observé que sufre constantes interrupciones que merman las tareas de la organización; por lo que es recomendable establecer un mantenimiento correctivo periódico a la intranet de la institución.

Gráfico 12

Medios de comunicación que se utilizan para hacer llegar información a los colaboradores

13.- ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la Contraloría para hacer llegar la información a los colaboradores?

8 respuestas



En una organización los medios de comunicación son fundamentales para asegurar que la información fluya de manera eficiente entre todos los niveles jerárquicos. La elección y el uso adecuado de estos medios impactan directamente en la claridad, rapidez, accesibilidad y efectividad de la comunicación.

Si la organización selecciona los medios de comunicación adecuados para su público objetivo (por ejemplo, correos electrónicos para mensajes formales, aplicaciones de mensajería para comunicaciones informales, reuniones presenciales para temas complejos), los colaboradores probablemente recibirán la información de manera más efectiva.

Importancia de que la Información que utilizas para realizar tus actividades te llegue oportunamente

Tener información en tiempo real facilita las perspectivas de las actividades que queremos realizar. Una de las grandes deficiencias en estos tiempos, es no tener información actualizada que permita analizar la oportunidad de un problema, un posible inversor u otra situación que generen impacto en nuestras organizaciones.

Con un 75% el público interno de la Contraloría General contestó que es muy importante que la información le llegue oportunamente, porque de esa manera podrá cumplir en tiempo y forma con los trabajos y/o actividades que se le encomiendan. Asimismo, un 25% opinó que es importante la información oportuna, para el desarrollo de sus actividades le llegue puntualmente.

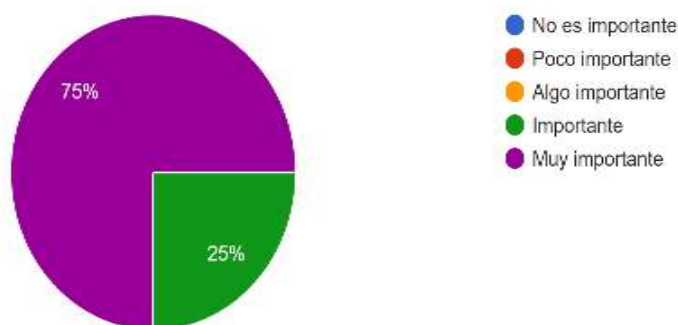
Se encontró también, que para la mayor parte del personal de la Contraloría la información que reciben para realizar sus actividades es muy importante, ya que a falta de información o su llegada tardía puede generar retrasos, malentendidos o decisiones equivocadas. Por lo anterior, la comunicación eficiente y el manejo adecuado de la información son fundamentales para optimizar el rendimiento en cualquier ámbito.

Gráfico 13

Importancia de que la Información que utilizas para realizar tus actividades te llegue oportunamente.

14.- ¿Qué tan importante es para ti, que la información para realizar tus actividades te llegue en tiempo y forma?

8 respuestas





La información oportuna es un factor clave en la eficiencia de cualquier proceso dentro de una organización. Cuando los empleados reciben la información necesaria en el momento adecuado, pueden tomar decisiones más informadas, realizar tareas con mayor precisión y contribuir de manera más efectiva a los objetivos organizacionales.

Si la información llega a tiempo, los trabajadores tienen la capacidad de tomar decisiones fundamentadas y no apresuradas. La información oportuna permite considerar todas las opciones disponibles antes de tomar una decisión, lo que aumenta las probabilidades de elegir la mejor alternativa.

Aprovechamiento de todos los canales de comunicación para comunicar las actividades que realizas

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación. A través de la aplicación de estas herramientas, la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.

Primeramente, es fundamental distinguir los dos tipos de canales existentes. Los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata. Algunos ejemplos son: todo tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas. Por otro lado, los canales de difusión sólo posibilitan la bajada de información. Son utilizados por un único emisor, pero están dirigidos a múltiples receptores, como, por ejemplo: la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata.

Existe otra clasificación para los canales de comunicación interna en la que pueden agruparse en tradicionales y tecnológicos. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal.

Con un 62.5%, los encuestados señalaron estar de acuerdo que se aprovechan la mayoría de los canales de comunicación, para informar sus actividades; así también, un 25% opinó estar

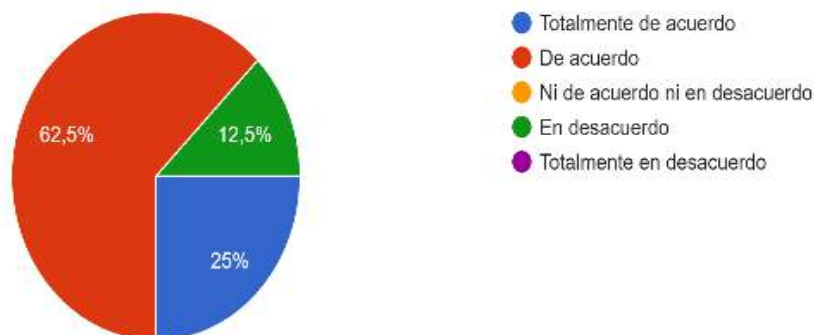
totalmente de acuerdo; sin embargo, un trabajador opinó estar en desacuerdo de que se aprovechan todos los canales de comunicación para transmitir sus trabajos.

El personal de la Contraloría General está consciente de que el uso de todos los canales de comunicación son importante para transmitir sus actividades, ya que la efectividad en la transmisión de información y la realización de sus tareas depende de aprovechar diversos medios o plataformas de comunicación, adaptados a las necesidades y circunstancias de cada situación; es por ello que no se limitan a usar los canales más tradicionales como la comunicación cara a cara, correo electrónico reuniones presenciales, llamadas telefónicas, videoconferencias, plataformas de colaboración, sino también aquellos canales tecnológicos que tienden a utilizar un soporte digital (computadora). Por lo anterior, el personal de la Contraloría sabe que no se limita a comunicar sus tareas en un solo canal, sino que se adapta a la audiencia, el contexto y el tipo de mensaje que se desea transmitir.

Gráfico 14

Aprovechamiento de todos los canales de comunicación para comunicar las actividades que realizas

15.- En la Contraloría se aprovechan todos los canales de comunicación (Circulares, comunicados oficiales, informes internos, memorandos, correo el...), para comunicar las actividades que se realizan.
8 respuestas



Es crucial el aprovechamiento de todos los canales de comunicación disponibles en una organización para asegurar una comunicación fluida, efectiva y eficiente. Los diferentes canales

tanto formales como informales tienen características específicas que los hacen más adecuados para ciertos tipos de mensajes o audiencias. Cuando se utilizan de manera integrada, los canales de comunicación permiten una mayor visibilidad, coordinación y efectividad en la transmisión de información sobre las actividades realizadas por los empleados.

Utilizar diversos canales de comunicación, como correo electrónico, reuniones presenciales o virtuales, mensajería instantánea y plataformas de colaboración (por ejemplo, Slack, Microsoft Teams), asegura que los mensajes lleguen a todos los colaboradores de manera clara y sin ambigüedades. Cada canal tiene ventajas que pueden aprovecharse para proporcionar detalles específicos o resúmenes rápidos, lo que mejora la comprensión de las actividades realizadas.

Canales de comunicación por los que te enteras de las actividades de la Contraloría

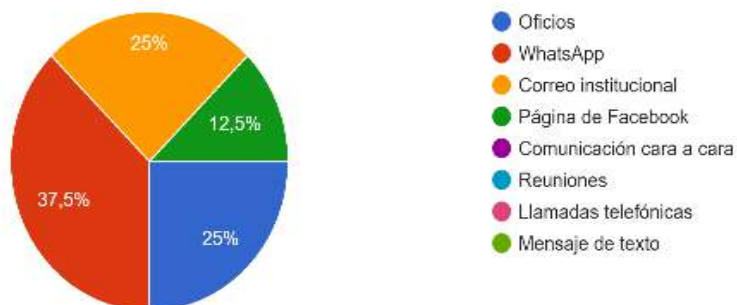
Los canales de comunicación permiten al receptor conocer las actividades que se realizan en la Contraloría General, tales como comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas. Con un 37.5% el WhatsApp es el canal de comunicación a través del cual los trabajadores se enteran de las actividades que se desarrollan en la Contraloría General, seguido del correo institucional con un 25% y las reuniones cara a cara también con un 25%; y solamente un 12% opinó que se entera de la página de Facebook.

Gráfico 15

Canales de comunicación por los que te enteras de las actividades de la Contraloría

16.- ¿Cuáles son los canales de comunicación por los que te enteras de las actividades de la Contraloría General de la UAGro? Marca una o más opciones

8 respuestas



Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales los empleados acceden a la información sobre las actividades, objetivos y cambios dentro de la organización. El tipo de canal que se utilice para la transmisión de esta información tiene un impacto significativo en la eficacia, rapidez y claridad con la que los empleados reciben y comprenden los mensajes.

Los canales rápidos como los correos electrónicos, aplicaciones de mensajería instantánea o plataformas colaborativas como Slack o Microsoft Teams, permiten que los empleados se enteren rápidamente de las actividades que realiza la organización. Estos canales ofrecen información en tiempo real, lo que mejora la agilidad en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

Importancia de los canales de comunicación en la Contraloría General de la UAGro

El canal es el medio físico a través del cual se transmite y se recibe el mensaje. Si leemos un periódico impreso, el canal es el papel, si el periódico es en línea, el canal es el Internet, pero si asistimos a una conferencia, el canal son las ondas sonoras. El código es un conjunto de signos y reglas.

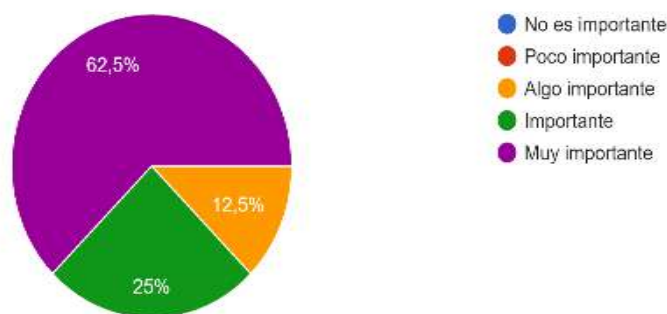
Para el 62.5% del público interno de la Contraloría General los canales de comunicación son esenciales para el funcionamiento eficiente y efectivo de cualquier organización. La manera en que la información se transmite y fluye entre los miembros de una organización impacta directamente en la productividad, la toma de decisiones, la cultura organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Gráfico 16

Importancia de los canales de comunicación en la Contraloría General de la UAGro

17.- ¿Qué tan importante son para ti los canales de comunicación proporcionados en la Contraloría General de la UAGro?

8 respuestas



Para los empleados los canales de comunicación son importantes porque permiten que los equipos se mantengan alineados, coordinen sus actividades y trabajen hacia objetivos comunes. Si la comunicación entre departamentos o dentro de un equipo es fluida, se evitan

malentendidos, retrasos o duplicación de esfuerzos. Los canales efectivos aseguran que toda la organización esté en sintonía con los mismos objetivos y metas.

Los trabajadores saben que una de las funciones fundamentales de los canales de comunicación es el intercambio de información necesaria para la toma de decisiones. Cuanto más accesible y clara sea la información, mejor será la base para tomar decisiones informadas. Esto reduce la incertidumbre y los riesgos asociados a la toma de decisiones impulsivas o basadas en suposiciones incorrectas.

Los empleados saben que estar bien informados y sentir que sus voces son escuchadas son más propensos a estar comprometidos con la organización. Los canales de comunicación eficaces permiten un flujo bidireccional de información, donde los empleados pueden expresar sus preocupaciones, dar retroalimentación y participar activamente en los procesos organizacionales. Esto puede aumentar su motivación y, por ende, su productividad.

Las reuniones presenciales y/o virtuales son un canal efectivo para el intercambio de ideas y estrategias

Las reuniones presenciales o virtuales son una herramienta clave en la comunicación interna, debido a que proporcionan un espacio donde los miembros de un equipo pueden interactuar, intercambiar ideas, discutir proyectos y establecer acuerdos.

Las reuniones presenciales fomentan una comunicación más directa y personal, mientras que las reuniones virtuales permiten la participación de personas ubicadas en diferentes lugares geográficos.

Además de seguir las recomendaciones para [hacer reuniones efectivas](#), con el apoyo de herramientas tecnológicas, como videoconferencias, se puede lograr una comunicación fluida y eficiente, ahorrando tiempo y recursos.

Las reuniones presenciales y/o virtuales es un canal efectivo para intercambiar ideas. Estos encuentros en persona como de manera virtual son medios cruciales para facilitar la comunicación directa, la colaboración en tiempo real y la resolución de problemas dentro de una organización o equipo. Las reuniones permiten que los participantes compartan

información de manera dinámica, resuelvan dudas al instante y promuevan un intercambio de ideas más fluido y enriquecedor.

En relación con este canal de comunicación el 50% del personal encuestado opinó estar totalmente de acuerdo que las reuniones presenciales y/ virtuales son esenciales para intercambiar ideas y planear estrategias, asimismo, el 50% restante también señaló estar de acuerdo que dichas reuniones son esenciales para intercambiar ideas y tomar decisiones.

Mediante la observación participante se logró detectar que las reuniones presenciales y/o virtuales se realizan esporádicamente, principalmente cuando existe asuntos importantes que tratar; sin embargo, se recomienda que estas se realicen más continuamente.

Gráfico 17

Las reuniones presenciales y/o virtuales es un canal efectivo para el intercambio de ideas y estrategias

18.- Las reuniones presenciales y/o virtuales son un canal efectivo para intercambiar ideas y estrategias en conjunto.

8 respuestas



Las reuniones presenciales y virtuales son canales de comunicación esenciales para el intercambio de ideas, la colaboración y la definición de estrategias dentro de una organización. A través de estas reuniones, los empleados y directivos pueden compartir puntos de vista, discutir problemas, tomar decisiones y planificar proyectos de manera interactiva.



Las reuniones, ya sean presenciales o virtuales, permiten la interacción directa entre los participantes, lo que facilita un intercambio dinámico de ideas.

El público interno encuestado reconoce que las reuniones, ya sean presenciales o virtuales, ofrecen la posibilidad de interacción inmediata, lo cual es fundamental para aclarar puntos, compartir información de manera dinámica, resolver dudas al instante responder preguntas y ajustar ideas sobre la marcha. Esto permite una comunicación más clara y evita malentendidos que pueden surgir al depender solo de correos electrónicos o mensajes escritos, que a veces pueden ser interpretados de manera incorrecta.

4.4 MENSAJES

Los mensajes que transmite el Contralor son claros

El mensaje es lo que el emisor transmite al receptor, idealmente con buenas intenciones. En una conversación, el mensaje es mucho más que las palabras habladas o escritas. También se incluyen en él las señales no verbales y el tono de voz.

La alta dirección establece la dirección estratégica de la organización, por lo que es esencial que sus mensajes sean claros y estén alineados con los objetivos a largo plazo de la empresa. Si los empleados comprenden de manera clara y precisa qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales, la organización puede operar de manera más eficiente y efectiva.

Con un 50% los mensajes que transmite la alta dirección en el área de la Contraloría General son considerados por los encuestados como claros. Sin duda el hecho de que los mensajes sean claros y precisos favorece la comunicación interna de toda organización. También, un 25% del personal cuestionado señaló que está totalmente de acuerdo que los mensajes que transmite el Contralor General de la UAGro son claros. Sin embargo, se observó que un trabajador está en desacuerdo, mientras que otro opinó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo; sin embargo, mediante la observación participante se verificó que los mensajes que transmite el Contralor General de la UAGro, principalmente los escritos no son muy claros, ya que al redactarlos por el tipo de letra no son entendibles por los trabajadores,

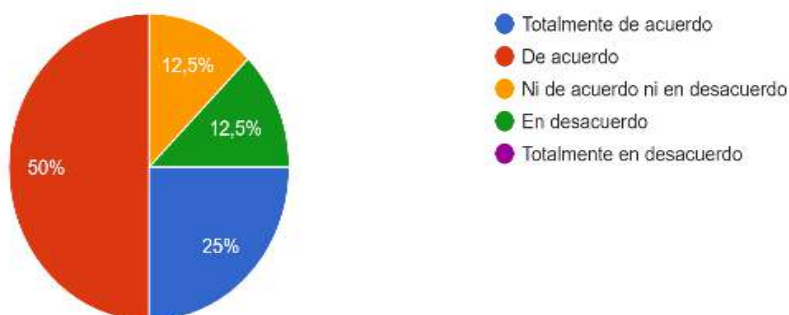
ocasionando pérdida de tiempo en las tareas a realizar. Además, en relación con los mensajes cara a cara en ocasiones no son transmitidos de manera completa.

Gráfico 18

Los mensajes que transmite el Contralor son claros

19.- Los mensajes que transmite el Contralor son elaborados con claridad, lo que favorece la comunicación interna.

8 respuestas



Es esencial la claridad en los mensajes que transmite la alta dirección para garantizar que los empleados comprendan correctamente las expectativas, las estrategias y las prioridades de la organización. Cuando los mensajes de la alta dirección son claros, se establece una base sólida para la ejecución efectiva de las tareas y la alineación de los equipos hacia los objetivos comunes.

Si los mensajes de la alta dirección son claros, todos los niveles de la organización tendrán una comprensión compartida de los objetivos y las estrategias a seguir. Los empleados sabrán qué se espera de ellos, cómo sus roles contribuyen al éxito organizacional y qué acciones se deben priorizar para cumplir con las metas establecidas

Mensajes precisos y oportunos para el desarrollo de sus actividades del personal de la Contraloría General de la UAGro.

Los mensajes precisos y oportunos permiten que los empleados comprendan de manera clara qué se espera de ellos y cómo deben proceder para completar sus tareas. Esto reduce el tiempo

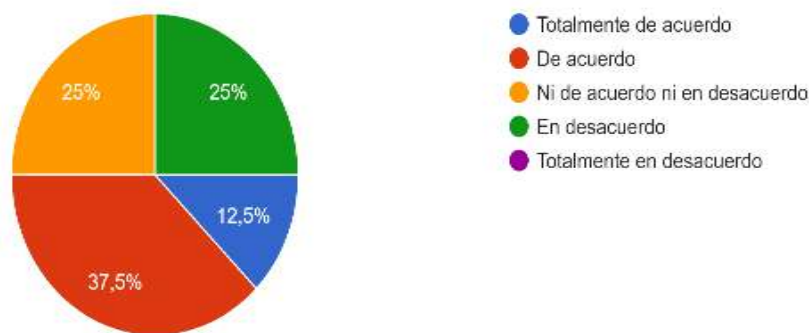
dedicado a interpretar instrucciones ambiguas o a solicitar aclaraciones, lo que a su vez aumenta la productividad. Con instrucciones claras y bien distribuidas en el tiempo, el trabajo fluye de manera más rápida y eficiente.

Como se puede notar los mensajes no son tan precisos y oportunos entre los empleados de la Contraloría; arrojando la encuesta un 37.5% de acuerdo, 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25% en desacuerdo y un 12.5% totalmente de acuerdo. Con estas respuestas se observa que los mensajes no son tan precisos ni oportunos para el desarrollo de las actividades de la organización. También, mediante la técnica de la observación participante se observó que los mensajes que se transmiten tanto de la alta dirección a los trabajadores y entre el personal de la Contraloría General no son oportunos, lo que ocasiona que las tareas no se realicen en tiempo y forma, ya que existen trabajos que, de acuerdo con la normatividad, tienen términos.

Gráfico 19

Mensajes precisos y oportunos para el desarrollo de sus actividades del personal de la Contraloría General de la UAGro

20.- Los mensajes son precisos y oportunos para realizar tus actividades.
8 respuestas



Los mensajes claros y bien definidos permiten que los empleados actúen de manera más autónoma, ya que entenderán perfectamente lo que se espera de ellos. La autonomía mejora la confianza del equipo, ya que los miembros saben que pueden tomar decisiones dentro de los parámetros establecidos sin necesidad de consultar constantemente con sus superiores. en

la Contraloría se observa que en ocasiones los mensajes no son tan precisos y oportunos, provocando que se actúe sobre información obsoleta; que no se cuente con la información necesaria en el momento preciso, lo que repercute en la toma de decisiones.

4.5 RUIDOS O BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Los rumores surgen principalmente en situaciones de incertidumbre o falta de información clara, y pueden tener un impacto significativo tanto en el clima laboral como en la eficacia organizacional. Los rumores no solo afectan la moral y la cohesión del equipo, sino que también pueden distorsionar la realidad, generar desconfianza y disminuir la productividad.

Para Allport y Postman (1946), el rumor es "una afirmación general que se presenta como verdadera, sin que existan los datos concretos que permitan verificar su exactitud".

Para Knapp (1944), se trata de "una declaración destinada a ser creída, que se vincula con la actualidad y se difunde sin verificación oficial".

Según Knapp, por ejemplo, se deben tener en cuenta tres características generales:

- a) El rumor es una forma de comunicación que utiliza el canal informal de boca a oreja, medio temporario que se opone particularmente a la permanencia de lo escrito. Se trata, pues, de una comunicación oral y personal.
- b) Aporta un contenido informativo sobre un individuo o acontecimiento.
- c) Expresa y, al mismo tiempo, satisface las necesidades emocionales de los individuos.

Con un 37.5% y un 25% del público interno encuestado opinó, que está de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, que existen rumores dentro de la organización; sin embargo, un 37% señaló estar en desacuerdo, es decir, que no existen rumores al interior de la Contraloría General. Lo anterior, se logró comprobar mediante la observación participante, ya que al interior de la organización prevalecen los rumores sin verificación oficial.

Gráfico 20

Existencia de rumores entre el personal de la Contraloría General

21.- Existen rumores entre el personal de las áreas de la Contraloría General
8 respuestas



Los rumores en una organización son informaciones no verificadas que se difunden entre los empleados y pueden tener un impacto negativo en el clima laboral, la productividad y la cohesión del equipo. Los rumores surgen generalmente cuando hay falta de comunicación clara, incertidumbre o información insuficiente por parte de la alta dirección.

Los rumores son más propensos a proliferar cuando la información oficial no fluye de manera clara u oportuna. Cuando los empleados no reciben información directa de la alta dirección o de fuentes confiables, buscan respuestas en otros lugares, lo que a menudo lleva a la creación de especulaciones o rumores.

A través de la observación participante se observa, que la existencia de rumores en la Contraloría se debe a que la comunicación oficial es insuficiente, vaga e incompleta, es decir, los empleados no reciben información clara de la alta dirección sobre cambios organizacionales, decisiones importantes o eventos futuros; ocasionando que recurran a suposiciones y especulaciones.



También se observa que los rumores en ocasiones generan una sensación de inseguridad y desconfianza entre los empleados, lo que impacta negativamente en su moral. La incertidumbre sobre el futuro o sobre decisiones tomadas por la alta dirección hacen que los empleados se sientan desorientados o preocupados. Esto puede llevar a una disminución del compromiso organizacional y un bajo nivel de motivación, ya que los empleados perciben que no están completamente informados sobre su entorno laboral.

También se observa que los rumores, al basarse en suposiciones no verificadas, pueden desencadenar malentendidos y conflictos dentro de los empleados de este órgano interno de control; ya que circulan rumores sobre cambios en la estructura organizativa o recortes de personal, lo que puede generar tensiones entre compañeros de trabajo, que se sienten amenazados o incómodos.

Reuniones para aclarar, confirmar o desmentir algún rumor

Las reuniones, ya sean presenciales o virtuales, son una herramienta clave en la comunicación interna, debido a que proporcionan un espacio donde los miembros de un equipo pueden interactuar, intercambiar ideas, discutir proyectos y establecer acuerdos, asimismo, también son de gran ayuda para desmentir, confirmar o aclarar rumores que circulan en la organización.

Las reuniones para aclarar, confirmar o desmentir algún rumor son una herramienta fundamental en la gestión de la comunicación organizacional, especialmente en contextos donde la incertidumbre o la falta de información clara han dado pie a rumores. La presencia de rumores puede generar desconfianza, confusión y malestar entre los empleados, por lo que es esencial que la dirección de la organización intervenga de manera directa y transparente para gestionar estos rumores de forma eficaz. Las reuniones tienen un papel clave en este proceso, ya que proporcionan un espacio para comunicar hechos, aclarar malentendidos y reforzar la confianza en la organización.

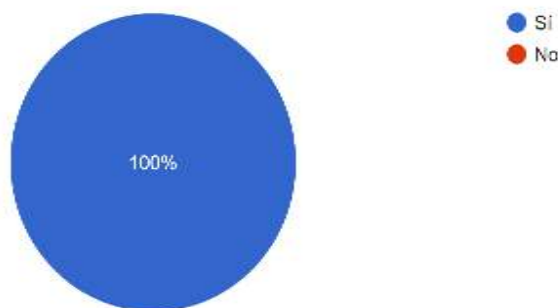
En relación esta pregunta los empleados de la Contraloría General opinaron de manera positiva que las reuniones presenciales, son necesarias para desmentir, confirmar o desmentir rumores generados al interior de la organización.

Gráfico 21

Reuniones para aclarar, confirmar o desmentir algún rumor

22.- ¿Las reuniones de empleados de las distintas áreas, son necesarias para confirmar, desmentir o aclarar algún rumor?

8 respuestas



Las reuniones son una herramienta clave para gestionar los rumores en una organización. Cuando los rumores circulan entre los empleados, pueden afectar la moral, la productividad y la cohesión del equipo. Organizar reuniones específicas para aclarar, confirmar o desmentir esos rumores puede tener un impacto significativo en la comunicación organizacional y en la confianza entre los empleados y la alta dirección.

Las reuniones para aclarar, confirmar o desmentir rumores contribuyen a aumentar la transparencia dentro de la organización. Cuando los líderes se comunican directamente con los empleados y abordan de manera abierta los rumores, los colaboradores perciben que la dirección está siendo honesta y accesible, lo que fortalece la confianza en los líderes y en los procesos organizacionales.

Con un 100% los empleados señalaron que las reuniones son necesarias para aclarar o desmentir rumores, y también, son una manifestación de transparencia; en donde la alta dirección muestra que no tiene nada que ocultar y está dispuesta a proporcionar información

veraz y oportuna. Este tipo de reuniones envían un mensaje claro de que la organización valora la comunicación abierta y está comprometida con mantener a los empleados informados; desafortunadamente, mediante la técnica de la observación participante observe que dichas reuniones no se llevan a cabo con ese fin, por lo que es recomendable que estas se lleven a cabo, para desmentir rumores.

Son necesarios los buzones de preguntas y respuestas en la organización

El buzón de quejas es una herramienta del área de atención al cliente que le da oportunidad a los consumidores y a la audiencia en general de una empresa o marca de compartir inconformidades fallos o experiencias negativas que ocurrieron en alguna de las interacciones del proceso de compra o al utilizar tu producto. Promueve, a la vez, el intercambio de mensajes de forma privada para proteger la información sensible (como nombres, correos electrónicos, claves de pedidos o números de cuenta, etc.).

Esta herramienta refleja la importancia de proporcionar un mecanismo de comunicación accesible y eficiente para que los empleados puedan expresar sus inquietudes, dudas o sugerencias de manera anónima o directa

Este tipo de herramientas facilita la transparencia, mejora la participación de los empleados y crea un entorno donde la comunicación fluye de manera más abierta y efectiva.

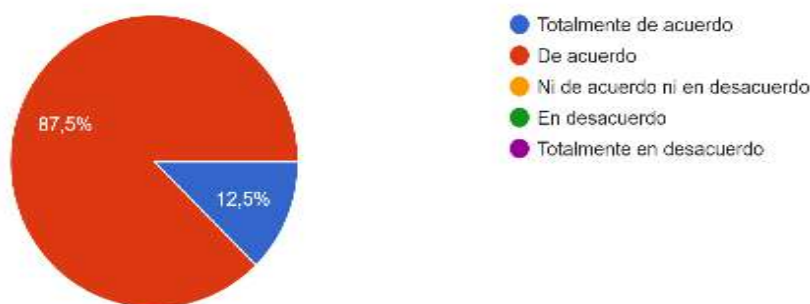
Con un 87% el personal cuestionado señaló que los buzones para preguntas y respuestas son necesarios que existan en lugares estratégicos de la Contraloría General de la UAGro. Sin embargo, mediante la técnica de la observación participante, se observó, que no existen buzones de sugerencia en el espacio físico de la Contraloría General, por lo que se sugiere su creación.

Gráfico 22

Son necesarios los buzones de preguntas y respuestas en la organización

23.- ¿Crees necesario que existan buzones para preguntas y respuestas en lugares estratégicos del área de la Contraloría General?

8 respuestas



En la Contraloría la comunicación de arriba hacia abajo (de la alta dirección hacia los empleados), es más frecuente que la comunicación de abajo hacia arriba (de los empleados a la alta dirección). La creación de buzones de preguntas y respuestas permitirán que los empleados también tengan una vía para comunicar sus inquietudes o solicitar aclaraciones de forma directa, promoviendo una comunicación bidireccional, la cual será importante para crear un ambiente laboral más dinámico, participativo y receptivo a las necesidades del personal.

Mediante la observación se verificó que, en las instalaciones de la Contraloría General de la UAGro, no existen buzones de sugerencia, siendo recomendable su implementación para que la comunicación interna fluya de manera más abierta y efectiva.

Conocimiento de los medios y canales más adecuados para comunicarte

Nuevos canales de comunicación están transformando el campo de las comunicaciones. Las redes de comunicación, que hoy cubren la totalidad del mundo desarrollado, están propiciando una transformación de muchos de los criterios y principios que parecían

inmutables. La llegada de estos canales a la enseñanza ya ha comenzado y no se ha realizado la reflexión previa de lo que ello significa y de los cambios estructurales a los que obliga.

Elegir los medios y canales adecuados es crucial para transmitir mensajes de manera efectiva, considerando factores como el tipo de mensaje, el público objetivo, la urgencia, y la naturaleza de la organización.

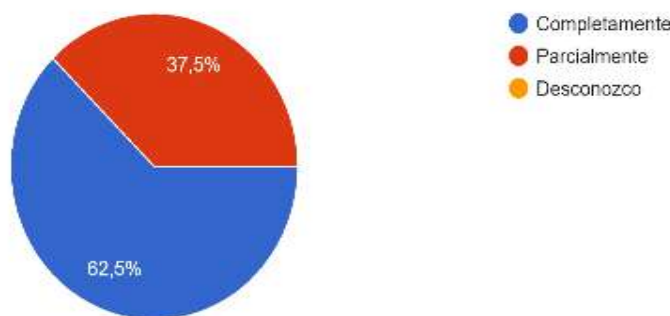
Por lo anterior, es importante que el personal de toda organización tenga conocimiento de los medios o canales que se disponen para comunicarse. En el caso del personal de la Contraloría General de la UAGro, el 62.5% de los encuestados opinó que conoce completamente cuales son los medios y canales de comunicación más adecuados para comunicarse; sin embargo, un 37.5% señaló que los conoce parcialmente.

Gráfico 23

Conocimiento de los medios y canales más adecuados para comunicarte

24.- ¿Conoces suficientemente la naturaleza de los medios y los canales más adecuados para comunicarte?

8 respuestas



En una organización el conocimiento de los medios y canales más adecuados para la comunicación dentro de una organización es importante para garantizar que los mensajes lleguen de manera efectiva y eficiente a todos los niveles del personal. Si los empleados y la alta dirección comprenden qué herramientas de comunicación son las más apropiadas para

diferentes situaciones, pueden mejorar tanto la claridad como la rapidez en el flujo de información.

Si los empleados conocen los medios y canales más adecuados para comunicarse, pueden elegir la herramienta adecuada para cada tipo de mensaje, ya sea urgente, informativo o de retroalimentación. Esto reduce el riesgo de comunicación ineficaz o mal entendida

La mayor parte de los empleados de la Contraloría no solo conoce los medios o canales de comunicación más adecuados, sino que los están utilizando, principalmente aquellos que sirven para situaciones urgentes y que requieren una acción rápida, como son: mensajes de texto, llamadas telefónicas o aplicaciones de mensajería (como Slack o WhatsApp), ya que permiten una respuesta inmediata. En el caso de comunicados formales o cuando se requiere un registro de la comunicación, el correo electrónico o incluso una videoconferencia son los más adecuados, ya que ofrecen un formato más organizado y con mayor capacidad de archivo.

4.6 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Qué te parecen las herramientas y equipo tecnológico de comunicación

Las herramientas y equipos tecnológicos como el teléfono móvil, redes sociales, correo electrónico de comunicación son fundamentales en la actualidad para asegurar que la información fluya de manera eficiente dentro de las organizaciones. Estas herramientas ayudan a los empleados conectarse, colaborar, y compartir información de manera rápida y efectiva, mejorando la productividad, reduciendo barreras geográficas y facilitando la toma de decisiones.

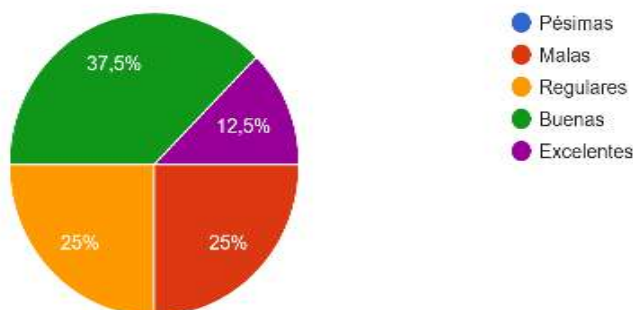
El 37.5% de la muestra encuestada opinó que son buenas, un 12.5% que son excelentes; mientras que un 25% respondió que son regulares y finalmente un 25% opinó que son malas. Además, mediante la técnica de la observación se observó que las herramientas y el equipo tecnológico con el que cuenta el personal de la Contraloría General no son suficientes y no se encuentran en muy buenas condiciones para comunicar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Gráfico 24

Herramientas y equipo tecnológico de comunicación, para comunicar actividades. Fuente: Elaboración propia

25.- ¿Qué te parecen las herramientas y equipo tecnológico de comunicación que tienes para comunicar tus actividades?

8 respuestas



En la presente pregunta el 50% de los trabajadores señalaron que las herramientas y equipo tecnológico se encuentran en buenas condiciones; mientras que el otro 50% argumentó que estas se encuentran en mal estado; sin embargo, mediante la técnica de la observación se observó, que la mayor parte de las herramientas y equipo tecnológico que dispone la Contraloría se encuentran en mal estado; razón por la cual algunos trabajadores ha tenido que recurrir a utilizar sus equipos y herramientas personales, para realizar sus tareas de manera eficiente.

Los equipos y herramientas son insuficientes para la comunicación en la Contraloría General

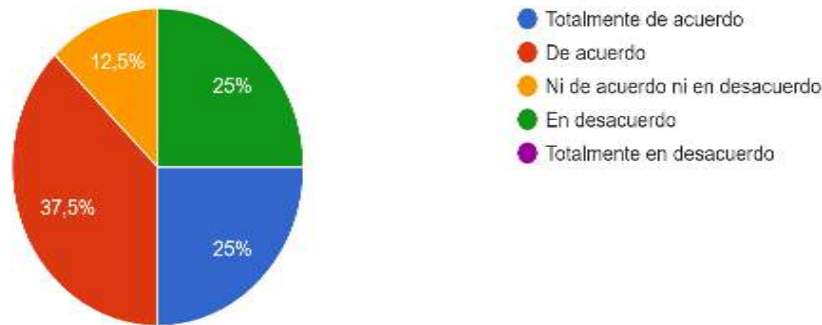
Mediante la observación participante se verificó que los equipos y herramientas para comunicar las tareas de la Contraloría General no son suficientes, lo que merma la comunicación interna, al no transmitir de manera oportuna las actividades de la Contraloría General; asimismo mediante la encuesta practicada al personal de la Contraloría General, se comprobó que un 37.5% de la muestra encuestada opinó estar de acuerdo que los equipos y herramientas con los que cuenta la Contraloría General de la UAGro son insuficientes; un

25% señaló estar totalmente de acuerdo que son insuficientes; sin embargo, un 25% opino estar en desacuerdo, lo que significa que para estos empleados los equipo y herramientas son suficientes, y por último solo un 12.5% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfico 25

Los equipos y herramientas son insuficientes para la comunicación en la Contraloría General

26.- Los equipos y herramientas para comunicar tus actividades son insuficientes
8 respuestas



Es fundamental que el personal cuente con las herramientas y equipo tecnológico para colaborar, compartir información y tomar decisiones oportunas. En el caso de los trabajadores de la contraloría la falta de tecnología adecuada o la carencia de herramientas eficaces para la comunicación, limita la capacidad de los equipos para colaborar, compartir información y tomar decisiones oportunas.

Asimismo, la insuficiencia de herramientas de comunicación eficientes aumenta la probabilidad de errores operacionales, ya que la falta de claridad y precisión en la información afecta la ejecución de tareas.

Condiciones del equipo para el desarrollo de tus actividades

Las condiciones del equipo son cruciales para el éxito en el desarrollo de actividades dentro de una organización. por lo tanto, un equipo bien equipado, motivado y con las condiciones

adecuadas para trabajar, tiene un impacto directo en la eficiencia, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral de una organización. Cuando estas condiciones no están presentes, se pueden presentar una serie de problemas que afectan tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

El 50% y 12.5% de la muestra encuestada opinaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, que el equipo con el que desarrolla sus actividades en la Contraloría General se encuentra en buenas condiciones; sin embargo, 3 trabajadores equivalente a un 37.5% señalaron estar en desacuerdo, es decir, que el equipo con el que cuenta no está en buenas condiciones para desarrollar sus actividades; confirmando lo que arrojó la encuesta, mediante la técnica de la observación participante se verificó que el equipo que utiliza el personal de la Contraloría para transmitir sus actividades no se encuentra en muy buenas condiciones.

Gráfico 26

Condiciones del equipo para el desarrollo de tus actividades. Fuente: Elaboración propia

27.- El equipo con el que desarrollas tus actividades se encuentra en buenas condiciones.
8 respuestas



Es fundamental que el personal de la Contraloría General cuente con las herramientas equipo tecnológico en óptimas condiciones, de esta manera podrán trabajar de manera más enfocada y rápida, lo que resultará en un aumento de la productividad y en la consecución de objetivos a tiempo. Si el equipo no tiene acceso a las herramientas o recursos adecuados, es probable

que la calidad del trabajo se vea comprometida, lo que puede afectar la reputación de la organización y la satisfacción del cliente

Las tecnologías de la información y comunicación facilitan la eficacia en la comunicación interna

Para Graells (2000), las tecnologías de la información y comunicación son:

Un conjunto de avances tecnológicos, posibilitados por la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, todas éstas proporcionan herramientas para el tratamiento y la difusión de la información y contar con diversos canales de comunicación.

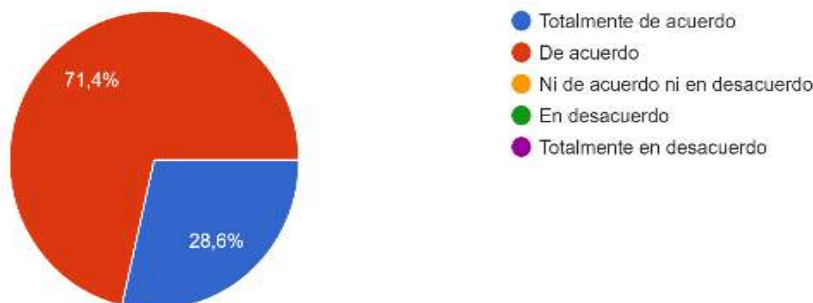
El elemento más poderoso que integra las TICS es la Internet, que ha llevado a la configuración de la llamada Sociedad de la Información.

Con un 71.4% y 28.6% del público interno opinó que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, que las tecnologías de la información y comunicación facilitan una coordinación óptima en la comunicación interna de la Contraloría General de la UAGro.

Gráfico 27

Las tecnologías de la información y comunicación facilitan la eficacia en la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia

28.- Las tecnologías de la información y comunicación facilitan una coordinación óptima en las áreas operativas de la Contraloría General, dando como resultado la eficacia en la comunicación interna.
7 respuestas





Las tecnologías de la información y comunicación facilitan la eficacia de la comunicación interna en las áreas de la Contraloría General de la UAGro; sin embargo, a pesar de que el público interno argumenta que dichas tecnologías son de gran ayuda para la comunicación, como ya se mencionó en el punto anterior, se observa que no se cuenta con equipo tecnológico y herramientas digitales en óptimas condiciones.

5. Propuesta de un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación interna del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero.

5.1 Introducción

Este plan de comunicación pretende mejorar algunos aspectos de la comunicación interna a través de la gestión de la comunicación interna de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Se visualizará un análisis situacional de la organización, seguido de un análisis DOFA, ambos análisis nos ayudarán a comprender la fundamentación de los objetivos de esta propuesta.

Se propone un plan de comunicación, a la vez que identificamos a los públicos a quien va dirigido y el mensaje clave que se usará para cimentar el plan de acción, que comprenderá una serie de acciones, estrategias y tácticas de comunicación que ayudarán a fortalecer la comunicación interna de la institución.

5.2 Análisis de la situación del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero.

La Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero, es el área responsable de la fiscalización y vigilancia del origen, asignación y uso de los recursos materiales, humanos y financieros, así como del control, evaluación y desarrollo administrativo de la Universidad Autónoma de Guerrero.

En el año 2008, la Contraloría General cambió sus oficinas al domicilio ubicado en calle Emiliano Zapata no. 80, Fraccionamiento Servidor Agrario, a 300 metros de la rectoría de la Universidad Autónoma de Guerrero; lugar en el que actualmente se encuentra funcionando.

A la fecha la Contraloría General cuenta con una plantilla integrada por 7 profesionistas y 1 asistente de servicios, quienes actúan con objetividad, honradez, imparcialidad y transparencia en todos los procesos, procedimientos, verificaciones, análisis, informes y dictámenes en los que intervienen, ya que año con año se firman políticas de actuación; con



estas acciones se garantizan el fortalecimiento de la institución, con el firme compromiso de contribuir con la transformación, consolidación y desarrollo de una “Universidad de Calidad con Inclusión Social”, que la sociedad y el pueblo de Guerrero demandan; sin embargo, a pesar que el personal de la Contraloría realiza su mayor esfuerzo; desde el año 2013, su plantilla de personal no ha crecido, manteniéndose a la fecha con 8 integrantes; siendo necesario aumentar su plantilla de personal por la gran cantidad de actividades que realiza.

La Contraloría General de la UAGro no cuenta con el personal necesario, para atender los diversos trabajos descritos en su programa anual de actividades; también, las herramientas y equipo tecnológico de comunicación son insuficientes, para el desarrollo de estrategias de comunicación y relaciones públicas, que contribuyan al mejoramiento de su comunicación interna; sin embargo, el personal realiza esfuerzos extraordinarios, para cumplir con todos los trabajos de fiscalización, trabajando fuera de su horario normal de labores y con el escaso equipo que cuenta. A lo largo de los años el personal de la Contraloría se ha logrado forjar un Órgano de Control Interno sólido y fuerte al interior de la Universidad, teniendo como política primordial “Promover la Cultura de la Legalidad, Transparencia y Rendición de Cuentas” en la comunidad universitaria; gestiones que la nueva universidad, moderna y con pertinencia social necesita, para asegurar el pleno fortalecimiento de sus procesos adjetivos, sustantivos y administrativos.

En la Contraloría General de la UAGro, no existe área de comunicación y relaciones públicas, ni un plan estratégico de comunicación; la comunicación que se lleva a cabo entre el Contralor y sus colaboradores, se realiza de manera personalizada mediante reuniones esporádicas con cada uno de los trabajadores o en forma grupal; de manera escrita (Oficios Orden de Auditoria, Acuerdo, Acta de Inicio, Acta de Cierre e Informe de Auditoría, entre otros) y a través de los canales digitales de comunicación como son: mensajes electrónicos, correo electrónico, WhatsApp y vía telefónica; sin embargo la comunicación no está direccionada, al no basarse en un plan estratégico de comunicación interna.

Actualmente en la Contraloría General se están desarrollando las siguientes actividades:

- Revisiones financieras a proyectos financiados por el CONACYT, a través de la



Dirección General de Posgrado de la Universidad Autónoma de Guerrero.

- Auditorías internas y externas a la matrícula escolar, a través de la Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior (AMOCVIES).
- Recepción de la Declaración de Situación Patrimonial de los servidores universitarios obligados a presentarla.
- Participación en los procesos de Entrega-Recepción en las áreas administrativas y académicas, por motivo de cambio de funcionario.
- Mantenimiento a los procesos certificados: Evaluaciones Internas y Contraloría, del Sistema de Gestión de Calidad de la UAGro.
- Verificación del levantamiento del Inventario del Almacén General de la Universidad Autónoma de Guerrero.
- Atención a las recomendaciones de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero (CODEHUM), impuestas a la UAGro.
- Auditorías a los recursos humanos, financieros y de materiales a las áreas administrativas y/o académicas de la UAGro.
- Verificación de obras realizadas por la Coordinación General de Infraestructura de la Universidad Autónoma de Guerrero.

5.3 Corazón Ideológico

La mayoría de los grupos organizados, asociaciones y organizaciones tienen un corazón ideológico. En donde la variable crucial no es solamente el contenido de la ideología, sino especialmente cuán profundamente sus miembros creen en ella y cuán consecuentemente la viven, la respiran y la expresan en todo lo que hacen; en la Contraloría General de la UAGro su corazón ideológico es el siguiente:



5.3.1 Misión

Somos un Órgano de Control que tiene como finalidad supervisar y vigilar el origen y aplicación de los recursos de la Universidad Autónoma de Guerrero y entre pares con Instituciones de Educación Superior, comprometidos con la cultura de la legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

5.3.2 Visión

Para el año 2025, ser reconocidos a nivel nacional e internacional, con el objetivo principal de la supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos, sujetos a un proceso de mejora continua, cuyos productos puedan constituirse en un elemento central y de calidad para la transformación de la Universidad Autónoma de Guerrero, con base al compromiso, experiencia, comportamiento ético y ejercicio profesional.

5.3.3 Valores:

- ✓ Integridad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Objetividad
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Discrecionalidad
- ✓ Independencia

5.4 Cultura Organizacional

De acuerdo con el artículo 16 del reglamento de la Contraloría General, el Órgano de Control Interno de la Universidad Autónoma de Guerrero, para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones, actualmente cuenta con la siguiente estructura organizacional, conformada por un Contralor General, seis áreas, una coordinación de auditoría; de las cuales 5 están en funcionamiento, faltando por ocupar el Área de Informática, la cual se recomienda sea



ocupada por personal profesional, experto en el manejo de tecnología computacional y redes sociales; mismo que será clave esencial para los procesos de comunicación, para transmitir de manera adecuada las actividades hacia el público interno y externo.

5.4.1 Manual de Organización y Funciones

La Universidad Autónoma de Guerrero, cuenta con un Manual de Organización y Funciones, aprobado por el H. Consejo Universitario el 6 de junio de 2018, en el cual se establecen los niveles jerárquicos y delimita las funciones y responsabilidades de las Unidades Administrativas de apoyo y de servicios, consideradas en el Organigrama General de la Universidad. En este manual se encuentra delimitados el Marco Jurídico-Administrativo, tanto externo como interno, Objetivo y Funciones de la Contraloría General de la UAGro; sin embargo, cabe señalar que en lo que corresponde a la estructura organizacional de la Contraloría, esta no concuerda con la que actualmente existe; ya que con fecha 28 de septiembre de 2020, fue aprobado por el H. Consejo Universitario de la UAGro, el nuevo Reglamento de la Contraloría General, en donde se especifican las áreas y funciones con las que actualmente cuenta.

5.4.2 Procesos certificados bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015

La Contraloría General, forma parte de los 45 procesos que a la fecha la Universidad Autónoma de Guerrero tiene certificados bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015:

Proceso: Evaluaciones Internas

Procedimiento: Auditorías Integrales

Objetivo de la calidad: Del Programa Anual de Auditorías 2024, concluir el 90% de las Auditorías y turnarlas a las autoridades competentes.

Propósito: Evaluar el uso de los recursos administrados y recaudados, así como la gestión de las actividades realizadas por las Unidades Académicas y Administrativas e identificar oportunidades de mejora.

Proceso: Contraloría



Procedimiento: Declaración de Situación Patrimonial y Entrega-Recepción

Objetivo de la calidad: Para el año 2023, contar con una plataforma, para realizar la Entrega-Recepción y Recepción de la Declaración de Situación Patrimonial vía Web.

Propósito: Resguardar el Patrimonio Universitario y garantizar la continuidad de los planes y programas de las unidades académicas y administrativas de la UAGro, así como lo proyectado en el PDI vigente y evitar el mal uso de los recursos administrados por los Servidores Universitarios.

5.4.3 Estructuras verticales

En la Contraloría la comunicación fluye principalmente de manera descendente y/o vertical; es decir de la alta dirección (Contralor General) hacia sus subordinados o colaboradores (Encargados de áreas y asistente de servicios), de tal manera que el poder de la toma de decisiones se concentra en una sola persona; en el Dr. Javier Anaya Manzanares, Contralor General de la UAGro. Para que el personal de la Contraloría pueda tomar una decisión, en relación con el trabajo que desarrolla, primeramente, se tiene que consultar al Contralor, quien es el que toma las decisiones pertinentes.

5.4.4 Estructuras horizontales

Además de la comunicación descendente que se maneja en la Contraloría, también se realiza la comunicación horizontal; por estar situadas las oficinas en un solo piso y con espacios reducidos, lo que facilita que la comunicación se realice de manera personalizada entre el personal de las diferentes áreas y el Contralor General, como a continuación se muestra.

Comunicación Horizontal en las áreas de la Contraloría General de la UAGro

Ilustración 3

Comunicación Horizontal de la Contraloría General de la UAGro



Fuente: Elaboración propia

5.4.5 Competencias

La competencia dentro de la Universidad Autónoma de Guerrero es el área de Auditoría Interna, en la cual también se realiza auditorías e investigaciones, así como fiscalización a los recursos ministrados a las Unidades Académicas y Administrativas; en el ámbito externo nuestras competencias son la Auditoría Superior del Estado (ASE), Contraloría General del Estado.

5.4.6 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

Ilustración 4

Análisis DOFA de la Contraloría General de la UAGro

Matriz DAFO de la Contraloría General de la UAGro

Debilidades (-)		Amenazas (-)	
1	No cuenta con un Plan de Comunicación Interna y RRPPP	1	El regreso de la Pandemia del COVID 19, que afecte los procesos de Comunicación y Relaciones Públicas con nuestros públicos internos (personal de la Contraloría General).
2	Inexistencia de un Área de Comunicaciones y Relaciones Públicas.	2	Deterioro de las herramientas y equipo tecnológico, que impidan realizar las actividades de manera eficiente y eficaz.
3	Inadecuado funcionamiento de los canales o medios de comunicación.	3	Un fenómeno natural (Huracán, terremoto, inundación, etc.), que afecte los procesos de comunicación con nuestro público interno.
4	Insuficientes herramientas y equipo tecnológico, necesario para desarrollar de manera eficaz las actividades de comunicación, interna y externa.	4	Inseguridad en la localidad (Chilpancingo, Guerrero) en donde se ubica la Contraloría General, que impidan llevar a cabo las actividades de comunicación interna, para el desarrollo de las actividades
5	Falta de capacitación en comunicación organizacional y manejo de tecnologías.	5	Cortes prolongados de energía eléctrica que interrumpan las actividades de comunicación electrónica para el desarrollo de los trabajos.
6	Ineficiente servicio de Internet; ocasionando demora en los procesos de comunicación interna y externa.		
7	Claridad en la transmisión y recepción de mensajes.		
Fortalezas (+)		Oportunidades (+)	
1	Personal con experiencia y perfil académico, que utiliza los canales de comunicación tanto internos como externos.	1	Áreas de publicidad e imagen en la UAGro, que en determinado momento podrían brindarnos capacitación y servicios.
2	Contar con una plantilla reducida, que facilita la comunicación interna.	2	Apoyo del H. Consejo Universitario y de la Comisión Financiera, al depender jerárquicamente de esas áreas.
3	Buen clima laboral.	3	Contacto directo con el Rector de la UAGro, para externarle nuestras necesidades de comunicación interna.
4	Reducido espacio del área de la Contraloría, lo que contribuye a que la comunicación presencial fluya de manera adecuada.	4	Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación (CTIC), en la UAGro, que en determinado momento nos podrían capacitar en temas de transmisión de comunicación e información.
5	Uso de herramientas digitales: mensajes, correo electrónico, WhatsApp, Facebook, página electrónica, vía telefónica y comunicación cara a cara.		

Fuente: Elaboración propia

5.4.7 Formulación de objetivos

5.4.7.1 Objetivo general

Implementar acciones de comunicación para favorecer el proceso de comunicación interna y la cultura organizacional del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero.

5.4.7.2 Objetivos específicos

- Concientizar a la alta dirección y encargados de áreas de la importancia de gestionar la comunicación interna.
- Mejorar los flujos o tipos de comunicación en la comunicación interna de la Contraloría General de la UAGro.
- Mejorar los canales o medios de comunicación, que contribuyan a optimizar la comunicación interna en la Contraloría General de la UAGro.
- Mejorar los mensajes que se transmiten y reciben entre el público interno de la Contraloría General, para que sean claros, resumidos y oportunos.

5.4.8 Público Objetivo

El público objetivo de la Contraloría General está conformado como a continuación se muestra:

Ilustración 5

Público objetivo de la Contraloría General de la UAGro

PÚBLICO OBJETIVO

PÚBLICO INTERNO	DESCRIPCIÓN
TRABAJADORES:	
<p>Mandos medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L.C. Luis Juárez Nava. - Encargado del Área de Auditoría y Seguimiento. • M.A. Alberto Torres del Valle. - Encargado de Coordinador de Auditorías. • L.D. Juan Humberto Zapata García. - Encargado del Área de Quejas y Denuncias. • L.C. Juvenal Barranca Rodríguez. - Encargado del Área de Planeación. • L.D. Troy Iván Pérez Bernabé. - Encargado de Normatividad y Seguimiento • L.E. Sebastián Huerta Ibarra. - Encargado de la Área Técnica 	<p>Personal con estudios de posgrado (2), todos son personal de confianza; su edad oscila de 40 a 60 años, salvo el encargado del área técnica que tiene una edad de 28 años; la mayoría tiene auto, a excepción del encargado del área técnica, 2 trabajadores tienen dos trabajos; la mayoría no desayuna en casa; todos tienen hijos a excepción del encargado del área técnica; suele comprar en negocios locales, tiendas de autoservicio o mercados. todos cumplen un horario de labores de 9:00 a 14:00 horas.</p>
<p>Directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Javier Anaya Manzanares. - Contralor General 	<p>Persona con estudios de posgrado (Doctorado), tiene asignando un auto por parte de la Universidad, y cuenta con carro propio, tiene una edad de 58 años, normalmente cumple con el horario establecido de labores; es funcionario de confianza, es de clase media, tiene familia, tiene muchas responsabilidades, tiene diferentes reuniones de trabajo.</p>
<p>Intendencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • C. Alicia Salmerón García. - Asistente de Servicios 	<p>Tiene una edad de 45 años, tiene un hijo, es de clase baja, no tiene auto, su capacidad adquisitiva es limitada, vive con sus padres, no tiene estudios superiores, sus viajes fuera del estado son bajos, suele comprar en negocios locales o mercados.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.4.8.1 Líder

El Líder del público interno en la Contraloría General es el Dr. Javier Anaya Manzanares, Contralor General de la Universidad Autónoma de Guerrero.

5.4.8.2 Mensajes

“Integridad y compromiso con tu Universidad”

“Comunicar es nuestra fuerza”

“Juntos nos comunicamos mejor”

“Comunicándonos en equipo lograremos mejores resultados”

5.4.9 Formulación de la estrategia de media a utilizar

Tabla:7

Estrategia de medios

No.	Objetivos de Gestión	Estrategia	Acciones
1	Concientizar a la alta dirección y encargados de áreas de la importancia de gestionar la comunicación interna.	Involucramiento de personal directivo en la gestión de la comunicación interna.	<p>Capacitar al personal directivo para que puedan involucrarse en las estrategias propuestas y de esta manera ser portavoces principales de la comunicación interna.</p> <p>Realizar actividades de formación y sensibilización sobre la comunicación interna.</p> <p>Programar reuniones para analizar el funcionamiento y seguimiento de las estrategias propuestas en el plan.</p>

2	Mejorar los flujos o tipos de comunicación en la comunicación interna de la Contraloría General de la UAGro.	Fomento de la comunicación bidireccional	<p>Establecer reuniones periódicas con los empleados de la Contraloría General, donde se promueva la retroalimentación (Feedback) y se tomen en cuenta las opiniones de los empleados.</p> <p>Implementar sistemas de buzones de sugerencias o encuestas de satisfacción que permitan a los empleados compartir inquietudes o propuestas de mejora.</p> <p>Cultura de puertas abiertas: Incentivar a los líderes a estar disponibles para escuchar sugerencias, comentarios y preocupaciones del equipo de forma continua.</p>
3	Mejorar los canales o medios de comunicación, que contribuyan a optimizar la comunicación interna en la Contraloría General de la UAGro.	Capacitación de los empleados en el uso de herramientas digitales	<p>Adoptar herramientas de comunicación unificada como Microsoft Teams, Slack, Zoom, o Google Workspace, que integren mensajes instantáneos, videollamadas, gestión de tareas y almacenamiento de documentos en un solo lugar.</p> <p>Fomentar el uso de plataformas colaborativas para facilitar el intercambio de ideas, compartir intercambio de ideas, compartir documentos y trabajar en proyectos de</p>

			manera conjunta en tiempo real.
4	Mejorar los mensajes que se transmiten y reciben entre el público interno de la Contraloría General.	Claridad en el mensaje	<p>Definición de los principios y normas de claridad de mensaje (por ejemplo, usar un lenguaje simple, evitar tecnicismos innecesarios, ser conciso, etc.).</p> <p>Definición de los principios y normas de claridad de mensaje (por ejemplo, usar un lenguaje simple, evitar tecnicismos innecesarios, ser conciso, etc.)</p> <p>Diseño de un plan de formación para los equipos de comunicación interna y líderes de la organización sobre cómo redactar y transmitir mensajes claros.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla:8

Cronograma del plan táctico

CRONOGRAMA DEL PLAN TÁCTICO				
Objetivo	Estrategia	Tácticas	Tiempo estimado	RRHH
Concientizar a la alta dirección y encargados de áreas de la importancia de gestionar la comunicación interna.	Involucración del personal directivo en la gestión de la comunicación interna.	Capacitación del personal directivo para que puedan involucrarse en las estrategias propuestas y, de esta manera convertirse en portavoces principales de la comunicación interna. Programación de reuniones para analizar el funcionamiento y seguimiento de las estrategias propuestas en el plan	1 sesión de media hora al mes por un semestre 1 reunión de una hora cada semestre	1 MCERRPP Directivo
Mejorar los flujos o tipos de comunicación en la comunicación interna de la Contraloría General de la	Fomento de la comunicación bidireccional	Establecimiento de reuniones periódicas con los empleados de la Contraloría General, donde se promueva la retroalimentación y se tomen en cuenta las opiniones de los empleados. Implementación de sistemas de buzones de sugerencias o encuestas de satisfacción que permitan a los	2 meses	1 MCERRPP Directivo Empleados

UAGro.		<p>empleados compartir inquietudes o propuestas de mejora.</p> <p>Cultura de puertas abiertas: Incentivar a los líderes a estar disponibles para escuchar sugerencias, comentarios y preocupaciones del equipo de forma continua.</p>		
Mejorar los canales o medios de comunicación, que contribuyan a optimizar la comunicación interna en la Contraloría General de la UAGro.	Implementación de Plataformas de Comunicación Integradas.	<p>Adopción de herramientas de comunicación unificada como: Microsoft Teams, Slack, Zoom, o Google Workspace, que integren mensajes instantáneos, videollamadas, gestión de tareas y almacenamiento de documentos en un solo lugar.</p> <p>Fomento del uso de plataformas colaborativas para facilitar el intercambio de ideas, compartir documentos y trabajar en proyectos de manera conjunta en tiempo real.</p>	6 semanas	1 MCERRPP Directivo Empleados

<p>Mejorar los mensajes que se transmiten y reciben entre el público interno de la Contraloría General.</p>	<p>Claridad en el Mensaje</p>	<p>Definición de los principios y normas de claridad de mensaje (por ejemplo, usar un lenguaje simple, evitar tecnicismos innecesarios, ser conciso, etc.).</p> <p>Definición de los principios y normas de claridad de mensaje (por ejemplo, usar un lenguaje simple, evitar tecnicismos innecesarios, ser conciso, etc.).</p> <p>Diseño de un plan de formación para los equipos de comunicación interna y líderes de la organización sobre cómo redactar y transmitir mensajes claros.</p>	<p>De 3 a 6 semanas</p>	<p>1 MCERRPP Directivo Empleados</p>
---	-------------------------------	---	-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

5.4.10 Evaluación del plan

La implementación efectiva del Plan Estratégico para optimizar la Comunicación Interna de los trabajadores del área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero es esencial para fortalecer la interacción y la colaboración entre el personal. Mediante una comunicación clara, transparente y accesible, se fomenta un entorno participativo, se mejoran los procesos internos y se facilita el desarrollo integral de los empleados. Esto no solo contribuye al crecimiento profesional de los trabajadores, sino que también refuerza el



impacto positivo de la Contraloría General, consolidando su papel clave en la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Con los resultados obtenidos de la evaluación de la comunicación interna en el área de la Contraloría General, así como de la implementación del plan estratégico de comunicación interna, se busca contribuir significativamente al fortalecimiento y mejora continua de la institución en el ámbito de la comunicación organizacional. Se espera que, mediante los indicadores clave, tales como los flujos de comunicación, los canales utilizados, los mensajes transmitidos, las barreras comunicacionales y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se logre una comprensión más profunda de los procesos internos. Además, se pretende que las estrategias y acciones derivadas de este análisis sean consideradas y aplicadas de manera efectiva.

Este enfoque tiene como objetivo principal optimizar la comunicación interna de la Contraloría General, promoviendo un ambiente de trabajo más eficiente y colaborativo, en beneficio tanto de los empleados como de la alta dirección. Asimismo, se busca impactar positivamente en la comunidad universitaria y en la sociedad en general, mejorando la transparencia, el flujo de información y la toma de decisiones dentro de la institución.

Conclusiones

Según los hallazgos de la investigación, podemos concluir que la hipótesis planteada en el marco metodológico se cumple parcialmente, ya que la comunicación interna en la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero se lleva a cabo, aunque no se gestiona de manera estratégica. Por lo anterior, se identificaron resultados relevantes que condujeron a diversas conclusiones:

La comunicación entre la alta dirección y los empleados de la Contraloría General de la UAGro no es adecuada, lo que implica que la comunicación descendente de la alta dirección hacia los trabajadores no se transmite correctamente. Esto se corroboró mediante la observación participante, en la que se constató que la comunicación de la alta dirección a los trabajadores no es clara, precisa ni oportuna, y que no se promueve un ambiente en el que los subordinados puedan expresar sus dudas y comentarios (Feedback). Es decir, los mensajes no son comprendidos plenamente y no se fomenta la apertura para hacer preguntas y aclarar inquietudes. Además, la información que proporciona la gerencia es incompleta, lo que afecta la ejecución de las tareas.

En cuanto a la comunicación horizontal, a través de la observación participante se observa que, aunque las oficinas de la Contraloría están ubicadas en un espacio pequeño y en un solo piso, la comunicación entre los empleados no fluye de manera adecuada. Aunque los encuestados consideraron que es buena, en realidad no es suficientemente fluida, lo que dificulta la toma de decisiones rápidas y oportunas.

En relación con los canales de comunicación, el correo electrónico es el medio más utilizado en la Contraloría General para transmitir información a los empleados. Sin embargo, también se emplean otros medios como: la comunicación escrita, electrónica, verbal y las reuniones, aunque en menor medida.

A través de la observación participante, también se comprobó que, aunque los trabajadores mencionaron que el correo electrónico es el canal más utilizado para comunicarse o transmitir información; el WhatsApp es el medio preferido debido a su rapidez en la transmisión de

datos. Es importante señalar que el internet es el canal de comunicación más utilizado por los empleados de la Contraloría General, aunque también se observa que presenta interrupciones frecuentes que afectan el desempeño de la organización. Por lo tanto, se recomienda implementar un mantenimiento correctivo regular a la intranet de la institución.

En cuanto al canal de comunicación mediante reuniones presenciales y/o virtuales, el personal encuestado estuvo completamente de acuerdo en que estas reuniones son fundamentales para el intercambio de ideas, la planificación de estrategias y la toma de decisiones; sin embargo, a través de la observación participante, se detectó que las reuniones presenciales y virtuales se realizan de manera esporádica, generalmente cuando hay asuntos importantes que tratar; por lo que se recomienda que estas se realicen con mayor frecuencia.

Respecto a la claridad de los mensajes transmitidos por la alta dirección, a través de la observación participante se observó que los mensajes, especialmente los escritos, no son completamente claros. Esto se debe a que el tipo de letra utilizado en los documentos dificulta la comprensión por parte de los trabajadores, lo que ocasiona pérdida de tiempo en la realización de las tareas. Además, en lo que respecta a los mensajes cara a cara, en ocasiones no se transmiten de manera completa.

Asimismo, a través de la observación participante se notó la circulación de rumores en la Contraloría, lo cual se debe a que la comunicación oficial es insuficiente, vaga e incompleta. Es decir, los empleados no reciben información clara por parte de la alta dirección sobre cambios organizacionales, decisiones importantes o eventos futuros, lo que provoca que recurran a suposiciones y especulaciones.

Por último, las tecnologías de la información y comunicación contribuyen a mejorar la eficacia de la comunicación interna en las áreas de la Contraloría General de la UAGro. Sin embargo, aunque el personal interno considera que estas tecnologías son útiles para la comunicación, se observó que no se dispone de equipos tecnológicos y herramientas digitales en buen estado, lo cual afecta negativamente las tareas de la organización.



La implementación adecuada de un Plan Estratégico para fortalecer la comunicación interna en el área de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero es crucial para mejorar la interacción entre los empleados de dicha área. A través de una comunicación interna clara y transparente, se fomenta la participación, se optimizan los procesos comunicacionales y se apoya el desarrollo integral del personal, lo que fortalece el impacto de la Contraloría General en el ámbito educativo de la UAGro.

Considerando que la sociedad está en constante cambio, al igual que las formas de comunicación entre las personas, especialmente entre los empleados de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero, es esencial mejorar los flujos, canales y mensajes de comunicación, además de contrarrestar los rumores, para alcanzar el objetivo de fortalecer la comunicación interna del personal de la Contraloría General.

Referencias bibliográficas:

Auditoría Superior de la Federación (2019). Cuenta Pública 2019. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Recuperado de: <https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2019/tomo/IV/Print.L03.01.INTRO.pdf>

Auditoría Superior del Estado de Guerrero (2020), Informe del 01 de enero al 31 de diciembre de 2020, guerrero.gob.mx. Recuperado de: <http://i.administracion2015-2021.guerrero.gob.mx/uploads/2021/05/9.1-Notas-Gest.-Admitiva..pdf>

Contraloría General del Estado de Guerrero (enero 2011), Manual de Organización. Recuperado de: <https://www.guerrero.gob.mx/wp-content/uploads/2022/01/46-Manual-de-Org-CGE-1.pdf>

Universidad Autónoma de Guerrero. Colaboradores de Wikipedia (s/f), La Enciclopedia libre. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Universidad_Aut%C3%B3noma_de_Guerrero&oldid=162436852

Ley orgánica de la Universidad Autónoma de Guerrero no. 178. abril 2006. D.O. del Gobierno de Estado de Guerrero, No. 28.

Tercer Informe de Actividades de la Contraloría General de la UAGro (enero – junio 2024). Ejercicio 2023.

Pacheco Rodríguez, M. G., Zapata Palacios, L., & Albán Chang, A. E. (2018). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 277-283.

Sandoval Padilla, N. A. (2017). Evaluación de la comunicación interna en la Municipalidad de Comas en mayo del 2017.

Lobo, P. R. (2011). La comunicación interna... una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de administración*, 2(2), 101-128.

Duarte, D. A. (2020). La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa AJ & JA Redolfi SRL.

Stevani, F. D. (2019). Implementación de plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en AJ & JA Redolfi SRL.

Cano, A. M., Luna, S. A. A., & Dávila, L. C. C. (2014). Implementación de herramientas



de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMES. Razón y palabra, (88).

Terán Tuz, G. K. (2012). Plan de comunicación interna para posicionar el sentido de pertenencia y empoderamiento en el público interno de la empresa Moderna Alimentos SA (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2012).

Santa Cruz Centurión, M. Y. (2020). Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo.

Repositorio de Tesis DGBSDI: Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral. (s/f). Unam.mx. Recuperado de: <https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000643636>

Super User. (s/f). *Contraloría General - Misión y Visión*. Uagro.mx. Recuperado de <https://www.contraloria.uagro.mx/index.php/conocenos/mision-y-vision>

Contraloría General de la UAGro (28 de septiembre 2020). Reglamento de la Contraloría General de la Universidad Autónoma de Guerrero. (Primera edición, diciembre 2019). Chilpancingo, Gro. Universidad Autónoma de Guerrero. Recuperado de: <https://www.contraloria.uagro.mx/index.php/conocenos/mision-y-vision>

Barrios, E. T. (2011). Comunicación estratégica. Taurus.

Salas Forero, C. P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y pensamiento*, 30(59), 234-246.

Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41–51.

Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista venezolana de gerencia*, 14(46), 183-194.

Buitrago Quemba, M. D. P., & Sanabria Forero, J. E. (2013). La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna.

Marisa, P (2010). La auditoría de la comunicación interna. Primera Edición.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015. Vol. 39. (Nº 42). Año 2018. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p37.pdf>

Madrid, F. V. (s/f). *LAS AUDITORIAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA ACADEMICA ESTADOUNIDENSE*. Wordpress.com. Recuperado de:



https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13(4).

Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.

Flujos de comunicación interna: ¿qué son? ¿Cómo mejorar? (2024, enero 24). Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/flujos-comunicacion-interna/>

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.

Mendoza, S. L. H., & Duana, D. (2021). Barreras de comunicación. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(18), 47-48

Jiménez, J. G. (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos.

Salazar · 2018 — López & Rodríguez; 2010), sin embargo, las encuestas ... S., López Abejón, N., & Rodríguez Zazo, M. (2010). Estudio de Encuestas, 100. 107 páginas. Recuperado de: <https://www.uv.mx/eeo/files/2018/10/Lucero.pdf>

Ávila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica y Educación* ISSN 2224-2643, 11(3), 62-79.

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta Edición. México. McGraw-Hill



ANEXOS





Encuesta de evaluación a la comunicación interna de la Contraloría General de la UAGro

Estimado trabajador, por favor dedica unos minutos de tu valioso tiempo, para contestar estas preguntas. La presente encuesta es para realizar una evaluación a la comunicación interna del área de la Contraloría General de la UAGro; con fines académicos. La información que nos brindes será completamente confidencial. Muchas gracias.

INDICADOR. CULTURA ORGANIZACIONAL

Preguntas

- 1.- ¿Cuáles son los principales elementos de la visión de la Contraloría General de la UAGro?
- 2.- Existe una visión compartida en los trabajadores de cómo será la Contraloría General de la UAGro en un futuro.
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Neutral
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
- 3.- ¿Conoces cuál es la misión de la Contraloría General de la UAGro?
 - a) Sí la conozco
 - b) La conozco parcialmente
 - c) No la conozco



4.- En la Contraloría de la UAGro existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que te conduces.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

5.- El código de ética en la Contraloría guía tu comportamiento y te ayuda a distinguir lo correcto de lo incorrecto.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

INDICADOR. FLUJOS O TIPOS DE COMUNICACIÓN

Preguntas

6.- ¿Cómo evalúas la forma de comunicación entre el Contralor y su personal?

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

7.- En referencia a la comunicación descendente, fluye de manera adecuada del Contralor hacia su personal.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) Algo en desacuerdo
- c) No tengo una opinión formada
- d) Algo de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo



8.- La comunicación entre el personal del mismo nivel jerárquico del área de la Contraloría

General de la UAGro es:

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

9.- La comunicación dentro de la Contraloría General fluye de manera adecuada

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

10.- ¿Con qué frecuencia transmites información y te comunicas libremente con el Contralor

General sobre las actividades que realizas?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Cada mes
- e) Una vez a la semana

11.- Los flujos de información en la Contraloría General de la UAGro son eficientes.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12.- ¿Qué tan satisfecho estás con la información que recibes para desarrollar tus actividades

en la Contraloría General?

- a) Totalmente satisfecho
- b) Muy satisfecho
- c) Poco satisfecho





- d) Neutral
- e) Nada satisfecho

INDICADOR. CANALES O MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Preguntas

13.- ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la Contraloría para hacer llegar la información a los colaboradores?

14.- ¿Qué tan importante es para ti, que la información para realizar tus actividades te llegue en tiempo y forma?

- a) No es importante
- b) Poco importante
- c) Algo importante
- d) Importante
- e) Muy importante

15.- En la Contraloría se aprovechan todos los canales de comunicación (Circulares, comunicados oficiales, informes internos, memorandos, correo electrónico, Facebook, WhatsApp, mensajes, reuniones, etc.), para comunicar las actividades que se realizan.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

16.- ¿Cuáles son los canales de comunicación por los que te enteras de las actividades de la Contraloría General de la UAGro?

Marca una o más opciones

- a) Oficios
- b) WhatsApp
- c) Correo Institucional
- d) Página de Facebook
- e) Comunicación cara a cara
- f) Reuniones



- g) Llamadas telefónicas
- h) Mensajes de texto

17.- ¿Qué tan importante son para ti los canales de comunicación proporcionados en la Contraloría General de la UAGro?

- a) No es importante
- b) Poco importante
- c) Algo importante
- d) Importante
- e) Muy importante

18.- Las reuniones presenciales y/o virtuales son un canal efectivo para intercambiar ideas y estrategias en conjunto.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

INDICADOR. MENSAJES

Preguntas

19.- Los mensajes que transmite el Contralor son elaborados con claridad, lo que favorece la comunicación interna.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

20.- Los mensajes son precisos y oportunos para realizar tus actividades.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo



INDICADOR. RUIDOS O BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Preguntas

21.- Existen rumores entre el personal de las áreas de la Contraloría General

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

22.- ¿Las reuniones de empleados de las distintas áreas, son necesarias para confirmar, desmentir o aclarar algún rumor?

Sí

No

23.- ¿Crees necesario que existan buzones para preguntas y respuestas en lugares estratégicos del área de la Contraloría General?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

24.- ¿Conoces suficientemente la naturaleza de los medios y los canales más adecuados para comunicarte?

- a) Completamente
- b) Parcialmente
- c) Desconozco

INDICADOR. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Preguntas

25.- ¿Qué te parecen las herramientas y equipo tecnológico de comunicación que tienes para comunicar tus actividades?



- a) Pésimas
- b) Malas
- c) Regulares
- d) Buenas
- e) Excelentes

26.- Los equipos y herramientas para comunicar tus actividades son insuficientes

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

27.- El equipo con el que desarrollas tus actividades se encuentra en buenas condiciones.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

28.- Las tecnologías de la información y comunicación facilitan una coordinación óptima en las áreas operativas de la Contraloría General, dando como resultado la eficacia en la comunicación interna.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Respuestas y/o gráficos

INDICADOR. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.- ¿Cuáles son los principales elementos de la visión de la Contraloría General de la UAGro?

8 respuestas



La supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos.

Supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos, sujetos a un proceso de mejora continua.

La supervisión, vigilancia, control y evaluación de recursos.

La fiscalización, la supervisión del origen y aplicación de los recursos humanos, financieros y materiales de la UAGro; a través de sus diferentes unidades académicas, siempre con miras a inculcar los lineamientos de la transparencia y la rendición de cuentas.

No conozco la visión de la Contraloría General.

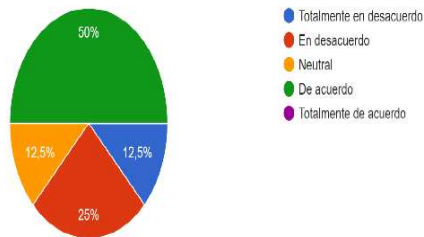
Lograr en el año 2025, ser un mejor ente en la vigilancia y fiscalización de los recursos de la universidad.

Reconocidos a nivel nacional e internacional, supervisión, vigilancia, control, ética y calidad.

Su periodo de tiempo, su meta u a través de que medios.

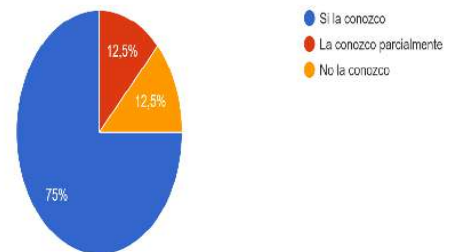
2.- Existe una visión compartida en los trabajadores de cómo será la Contraloría General de la UAGro en un futuro.

8 respuestas

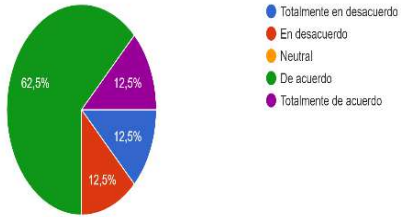


3.- ¿Conoces cuál es la misión de la Contraloría General de la UAGro?

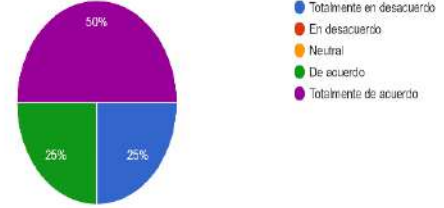
8 respuestas



4.- En la Contraloría de la UAGro existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que te conduces.
8 respuestas

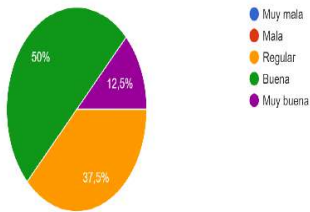


5.- El código de ética en la Contraloría guía tu comportamiento y te ayuda a distinguir lo correcto de lo incorrecto.
8 respuestas

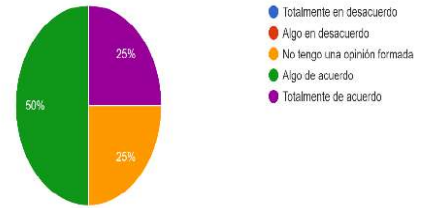


INDICADOR. FLUJOS O TIPOS DE COMUNICACIÓN

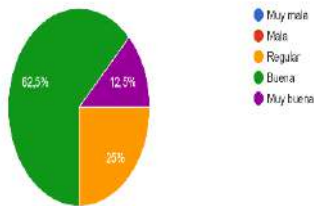
6.- ¿Cómo evalúas la forma de comunicación entre el Contralor y su personal?
8 respuestas



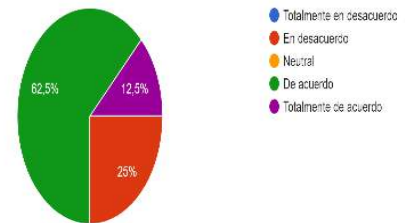
7.- En referencia a la comunicación descendente, fluye de manera adecuada del Contralor hacia su personal.
8 respuestas



8.- La comunicación entre el personal del mismo nivel jerárquico del área de la Contraloría General de la UAGro es:
8 respuestas

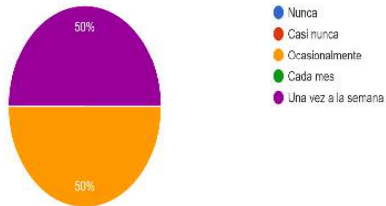


9.- La comunicación dentro de la Contraloría General fluye de manera adecuada
8 respuestas



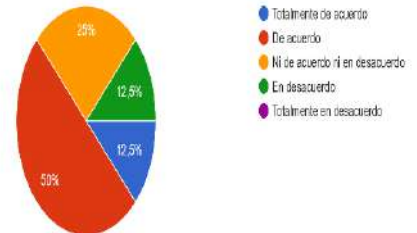
10.- ¿Con qué frecuencia transmites información y te comunicas libremente con el Contralor General sobre las actividades que realizas?

8 respuestas



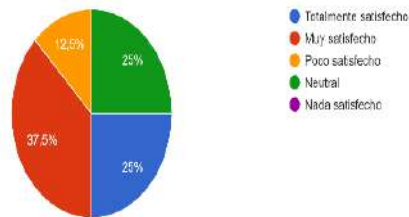
11.- Los flujos de información en la Contraloría General de la UAAGro son eficientes.

8 respuestas



12.- ¿Qué tan satisfecho estás con la información que recibes para desarrollar tus actividades en la Contraloría General?

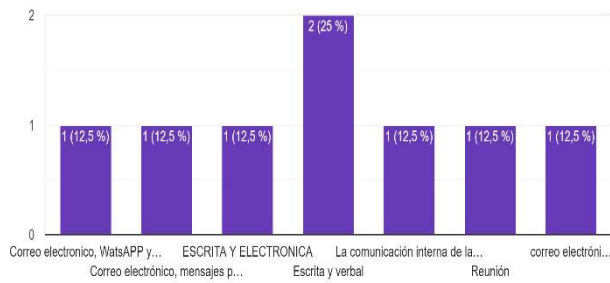
8 respuestas



INDICADOR. CANALES O MEDIOS DE COMUNICACIÓN

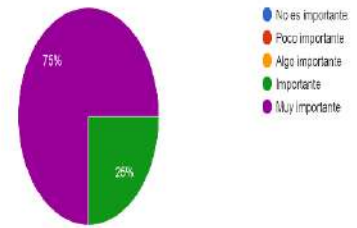
13.- ¿Qué medios de comunicación se utilizan en la Contraloría para hacer llegar la información a los colaboradores?

8 respuestas



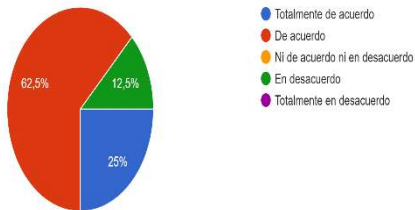
14.- ¿Qué tan importante es para ti, que la información para realizar tus actividades te llegue en tiempo y forma?

8 respuestas



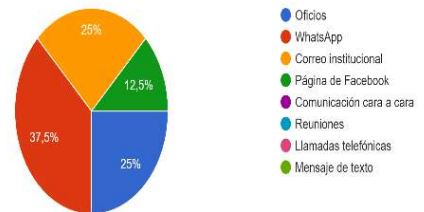
15.- En la Contraloría se aprovechan todos los canales de comunicación (Circulares, comunicados oficiales, informes internos, memorandos, correo el...), para comunicar las actividades que se realizan.

8 respuestas



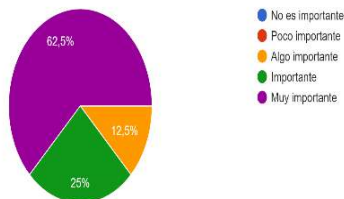
16.- ¿Cuáles son los canales de comunicación por los que te enteras de las actividades de la Contraloría General de la UAGro? Marca una o más opciones

8 respuestas



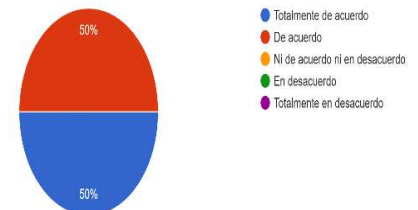
17.- ¿Qué tan importante son para ti los canales de comunicación proporcionados en la Contraloría General de la UAGro?

8 respuestas



18.- Las reuniones presenciales y/o virtuales son un canal efectivo para intercambiar ideas y estrategias en conjunto.

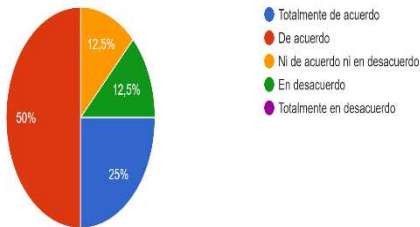
8 respuestas



INDICADOR. MENSAJES

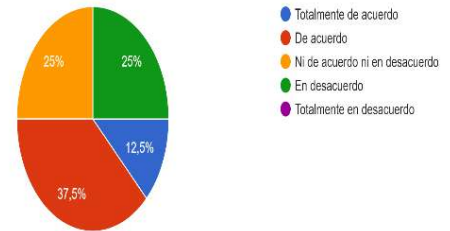
19.- Los mensajes que transmite el Contralor son elaborados con claridad, lo que favorece la comunicación interna.

8 respuestas



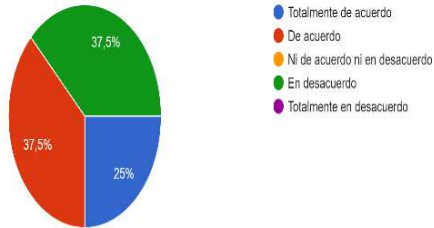
20.- Los mensajes son precisos y oportunos para realizar tus actividades.

8 respuestas

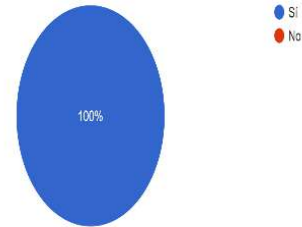


INDICADOR. RUIDOS O BARRERAS DE COMUNICACIÓN

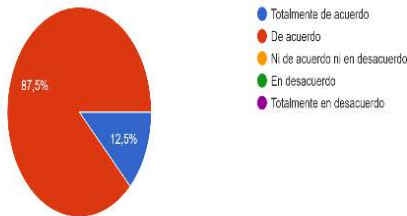
21.- Existen rumores entre el personal de las áreas de la Contraloría General
8 respuestas



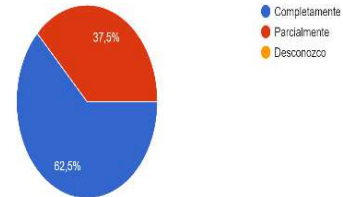
22.- ¿Las reuniones de empleados de las distintas áreas, son necesarias para confirmar, desmentir o aclarar algún rumor?
8 respuestas



23.- ¿Crees necesario que existan buzones para preguntas y respuestas en lugares estratégicos del área de la Contraloría General?
8 respuestas

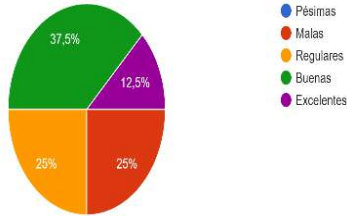


24.- ¿Conoces suficientemente la naturaleza de los medios y los canales más adecuados para comunicarte?
8 respuestas

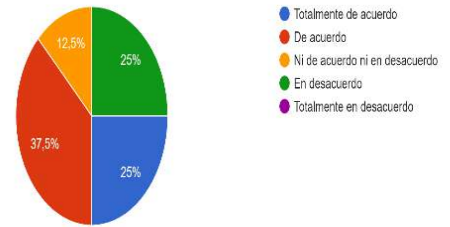


INDICADOR. TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

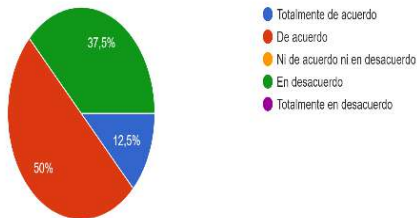
25.- ¿Qué te parecen las herramientas y equipo tecnológico de comunicación que tienes para comunicar tus actividades?
8 respuestas



26.- Los equipos y herramientas para comunicar tus actividades son insuficientes
8 respuestas



27.- El equipo con el que desarrollas tus actividades se encuentra en buenas condiciones.
8 respuestas



28.- Las tecnologías de la información y comunicación facilitan una coordinación óptima en las áreas operativas de la Contraloría General, dando como resultado la eficacia en la comunicación interna.
7 respuestas

