

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

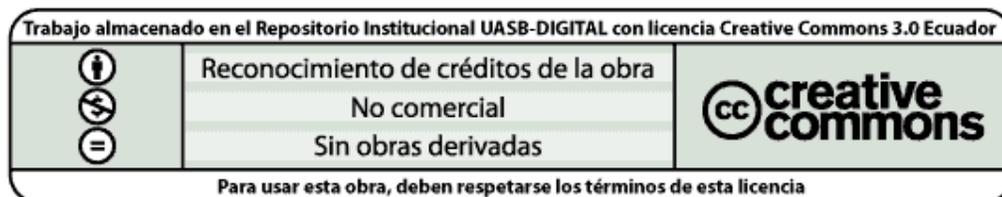
MAESTRÍA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE
AUDITORÍA DE EMPRESAS DE LA CONTRALORÍA
GENERAL DEL ESTADO”**

ALINA VERÓNICA MOREJÓN MUÑOZ

Quito

Febrero 2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Alina Verónica Morejón Muñoz

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE
AUDITORÍA DE EMPRESAS DE LA CONTRALORÍA
GENERAL DEL ESTADO”

ALUMNO: ALINA VERÓNICA MOREJÓN MUÑOZ

TUTOR: ING. ELIZABETH PEREZ

QUITO

Febrero 2012

ABSTRACT

El presente trabajo de tesis está orientado a diseñar un plan de mejoramiento de la comunicación interna para la Dirección de Auditoría de Empresas, de la Contraloría General del Estado, en el cual se plantea mejorar la gestión en la comunicación de 60 servidores públicos que la conforman. El objetivo es mejorar el flujo de las relaciones formales e informales, fortalecer el vínculo entre: el personal administrativo, apoyo técnico, autoridades y auditores que se encuentran ubicados dentro y fuera del edificio matriz, reduciendo el tiempo en la difusión, comprensión y respuesta de disposiciones, mensajes e información; procurando que la comunicación sea colaborativa y más efectiva para todos. La propuesta no forma parte de un programa institucional, es una iniciativa que nace en la Dirección de Auditoría de Empresas para definir y mejorar el flujo de la información y mensajes utilizando las tecnologías de información y comunicación (TIC).

En el primer capítulo, se realiza una breve introducción del problema, los objetivos de esta investigación y su delimitación. La metodología aplicada en esta investigación, es el estudio de un caso, por tratarse de un problema interno en una organización. A través de la encuesta en el capítulo tercero se realizó el diagnóstico de la comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas, la tecnología disponible y el análisis las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.). Finalmente en el capítulo cuarto se aplica los conceptos definidos en el marco conceptual y finalmente se presenta la propuesta del “Plan de Comunicación interna para la Dirección de Auditoría de Empresas”.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia, por la inmensa paciencia y comprensión. Al personal de la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado, por la colaboración prestada durante el proceso de investigación y el desarrollo de esta tesis, en la que aplico los conocimientos adquiridos en esta prestigiosa institución, Universidad Andina Simón Bolívar.

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento:

A mi familia por toda la paciencia, comprensión y apoyo para cumplir mis metas y sueños; a mis amigas: Mily, Anita, Deysi y Verito que desde el inicio de este reto me han brindado su amistad y cariño incondicional.

A la ingeniera Elizabeth Pérez por su apoyo profesional para la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

	PÁGINA
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN	
1. Antecedentes	14
1.1. Definición del problema	16
1.2. Delimitación del problema de la investigación	16
1.3. Hipótesis	16
1.4. Objetivos de la investigación	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos	18
1.5. Metodología de la investigación	18
1.5.1. Método	18
1.5.2. Técnicas	19
1.6. Identificación de la muestra	19
1.7. La Encuesta	20
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
2. Comunicación Organizacional	22
2.1. La comunicación en las organizaciones	24
2.2. Proceso eficiente de la comunicación	25
2.2.1. Elementos de la comunicación	25
2.3. Proceso comunicativo organizacional	27
2.3.1. Relaciones de la comunicación	28
2.4. Clasificación de la comunicación	30
2.4.1. La Comunicación externa	30
2.4.2. La Comunicación interna	30
2.4.2.1. Clasificación de la comunicación interna	31
2.4.3. Medios de comunicación interna	33
2.5. Las Tecnologías de la información y comunicación	34

	PÁGINA
2.6. Clima organizacional	35
2.7. Cultura organizacional	37

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

3. Descripción de la organización	39
3.1. La Dirección de Auditoría de Empresas	40
3.2. La comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas	42
3.3. Tabulación y resultados de la encuesta de diagnostico de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas	45
3.3.1. Datos generales del personal encuestado en la Dirección de Auditoría de Empresas	45
3.3.2. Clima y cultura organizacional de la Dirección de Auditoria de Empresas	46
3.3.3. Rol de las tecnologías de la información y comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas	50
3.3.4. Conocimiento y experiencia de las tecnologías de la información y comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas	51
3.4. Análisis: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Dirección de Auditoria de Empresas	54

CAPITULO IV

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPREAS

4. Introducción	60
4.1. Grupo de Trabajo	61
4.2. Flujo de la información	62

	PÁGINA
4.3. Objetivos del plan de comunicación de la Dirección de Auditoría de Empresas	65
4.3.1. Objetivo general	65
4.3.2. Objetivos específicos	66
4.4. Misión, visión, políticas y valores para la Dirección de Auditoría de Empresas	66
4.4.1 Misión de la Dirección de Auditoría de Empresas	67
4.4.2. Visión de la Dirección de Auditoría de Empresas	67
4.4.3 Políticas para la comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas	68
4.4.4. Valores para la comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas	70
4.5. Estrategia de comunicación de la Dirección de Auditoría de Empresas	70
4.6. Herramienta para mejorar la gestión de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas	71
4.6.1. Mapa del sitio web para la Dirección de Auditoría de Empresas	71
4.6.2. Matriz de canales, medios y responsables de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas	75
4.7. Acciones	83
4.8. Normatividad	83
4.9. Cronograma y plan de capacitación	86
4.10. Inversión para la herramienta Web del plan de comunicación de la Dirección de Auditoría de Empresas	90

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	92
--------------	----

	PÁGINA
Recomendaciones	91
 ANEXOS	
Anexo 1. Encuesta	93
Anexo 2. Organigrama estructural de la Contraloría General del Estado	95
Anexo 3. Flujogramas de los procesos de comunicación interna: formal e informal para la Dirección de Auditoría de Empresas	
• Flujograma de comunicación interna formal de la Dirección de Auditoría de Empresas	96
• Flujograma de comunicación interna informal de la Dirección de Auditoría de Empresas	97
• Flujograma de trámite de documentos enviados por e-mail de la Dirección de Auditoría de Empresas	98
Anexo 4: Impresión de pantalla de propuesta de pagina Web para la Dirección de Auditoria de Empresas	99
 BIBLIOGRAFÍA	 100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características del clima organizacional

Tabla 2: Clima y cultura organizacional de la Dirección de Auditoría de Empresas

Tabla 2.1.: Características del clima y cultura organizacional de la Dirección de Auditoría de Empresas

Tabla 3: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Dirección de Auditoría de Empresas

Tabla 4: Flujo de información de la Dirección de Auditoría de Empresas para el plan de comunicación interna

Tabla 5: Políticas del Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado alineado a la Dirección de Auditoría de Empresas.

Tabla 6: Matriz de canales, medios y responsables de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas para el plan de comunicación interna.

Tabla 7: Monitoreo y seguimiento del plan de comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas

Tabla 8: Cronograma de actividades para la implementación y capacitación para los empleados, sobre el plan de comunicación de la Dirección de Auditoría de Empresas

Tabla 9: Inversiones y costos de la herramienta tecnológica para el plan de comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Elementos del Mensaje

Gráfico 2: Tipos de comunicación y relaciones

Gráfico 3: Modelo de comunicación interna de las organizaciones

Gráfico 4: Proceso actual de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas

Gráfico 5: Las tecnologías de la información y comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas

Gráfico 6: Disponibilidad y acceso a internet de los servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas

Gráfico 7: Conocimiento y experiencia del personal de la Dirección de Auditoría de Empresas en las tecnologías de la información y comunicación

Gráfico 8: Esquema jerárquico de la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para funcionarios de la Dirección de Auditoría de Empresas

Anexo 2: Organigrama estructural de la Contraloría General del Estado

Anexo 3: Diseño de los procesos de comunicación interna: formal e informal de la Dirección de Auditoría de Empresas.

Flujograma de comunicación interna formal (FCIF),

Flujo grama de comunicación informal (FCII)

Flujo grama de trámite de documentos enviados por e-mail (FCIE)

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

Una comunicación adecuada, tanto interna como externa en las organizaciones, contribuye a alcanzar altos niveles de desempeño, a través de adecuados procesos de intercambio de información hacia las personas que permiten comprender, interpretar y coordinar aspectos fundamentales de la organización.

Es importante que el talento humano encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de una organización, esto es posible si cada uno de ellos está informado sobre: misión, visión, estrategia, necesidades, objetivos, etc., identificándose con cada una de ellas.

La tecnología ha permitido a la comunicación direccionar de manera efectiva la información hacia grupos objetivos, ampliando la cobertura y optimizando el tiempo de respuesta en la difusión, así como monitorear el impacto generado en el personal.

Las tecnologías de información y comunicaciones facultan a los usuarios a interactuar y participar activamente accediendo a estas en cualquier momento o lugar. Los requisitos son disponer del software y hardware necesario; así como de una conexión a intranet o internet que permita ejecutar cualquier aplicación; facultando a los usuarios a interactuar y participar activamente.

La Dirección de Auditoría de Empresas – DAE, es una unidad de auditoría de la Contraloría General del Estado del Ecuador, encargada de ejecutar acciones de control y asesoría en las empresas de derecho privado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles, que han sustentado su capital social,

patrimonio, fondo o participación tributaria con recursos públicos, la misma que no cuenta con: niveles jerárquicos definidos, misión, visión, políticas y estrategias para la comunicación interna; tampoco ha definido los procesos formales de comunicación generando lentitud en las actividades diarias, retrasos en los tiempos de respuesta, dificultando el seguimiento de los comunicados y afectando el clima y la cultura organizacional.

El personal de esta unidad de auditoría, ejecuta sus actividades laborales en el campo fuera del edificio matriz, debe trasladarse a las entidades auditadas; para ello se establecen equipos de trabajo multidisciplinarios con tres o cinco servidores públicos con el propósito de realizar las actividades de control. Los 60 servidores públicos que conforman la Dirección de Auditoría de Empresas tienen poco contacto con sus colegas y el personal administrativo ubicado en el edificio matriz, lo que dificulta la recepción a tiempo y clara de información de vital importancia, generando dificultades y errores relacionados con la falta de comunicación oportuna para el cumplimiento de los requerimientos internos. Por lo que es necesario:

- Levantar y tabular información que permita obtener datos relevantes para identificar las necesidades internas de comunicación.
- Diseñar un plan de comunicación que unifique los procedimientos que garantice el cumplimiento de los objetivos y una mejor comunicación.
- Incluir un sitio virtual como herramienta de apoyo del plan de comunicación interna para la Dirección de Auditoría de Empresas

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo expuesto anteriormente se plantea: ¿Podrá el diseño de un plan de comunicación interna, apoyado en el uso de tecnología mejorar el nivel de gestión del personal de la Dirección de Auditoría de Empresas?

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La delimitación del problema consiste en establecer claramente el ámbito temporal, que es el periodo de tiempo a ser considerado en el análisis y espacial que es determinar el sector o población a ser considerado para el estudio.

Delimitación temporal: Considerando el tipo de investigación que se llevara a cabo, el periodo a ser evaluado será de un año.

Delimitación espacial: El estudio va a ser realizado para la Dirección de Auditoría de Empresas, que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el edificio Matriz de la Contraloría General del Estado, con un campo objetivo de 60 servidores públicos que trabajan en esta unidad.

1.3. HIPÓTESIS

Para Muñoz Roza una hipótesis: “es la explicación anticipada y provisional de alguna suposición que se trate de comprobar o desaprobar a través de los antecedentes que se recopilan sobre el problema de investigación previamente planteado”¹.

¹ Cesar Augusto Bernal, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Santa Fé de Bogotá, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., año 2000, p. 129

Por lo que para el presente estudio de caso se establece la siguiente hipótesis:

“La falta de procesos, canales y herramientas organizadas de comunicación interna entre el personal ubicado en el edificio matriz y fuera de la Dirección de Auditoría de Empresas, genera conflictos al interior de la organización.

El diseño de un plan de mejoramiento de la comunicación apalancado en una herramienta tecnológica, regulará los procesos de comunicación utilizando jerarquías, canales y medios adecuados para la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado.”

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos son: “los propósitos en función al tiempo se refieren a un resultado concreto que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo específico, ya sea a corto plazo (menor de un año), mediano plazo (entre uno y cinco años) a largo plazo más de cinco años).”² El objetivo general refleja el planteamiento del problema, mientras que los específicos están orientados al logro y son cada uno de los aspectos necesarios para conseguir el objetivo general.³

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

El Objetivo general de este trabajo es: diseñar un plan de mejoramiento de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas, apoyado en el uso de tecnología.

² Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategia para la Competitividad*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., año 2008, p. 50

³ Cesar Augusto Bernal, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Santa Fé de Bogotá, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., año 2000, p. 95

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se pretende conseguir del trabajo de investigación son:

- Definir la situación actual con respecto a la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas.
- Diagnosticar la capacidad tecnológica existente, en la Dirección de Auditoría de Empresas, que permita implementar un sistema de comunicación interna en línea.
- Proponer un plan de mejoramiento de la comunicación interna para la DAE, estableciendo una vía para que los equipos de trabajo de auditoría mantengan una comunicación interactiva y participativa con sus colegas y el personal administrativo que se encuentra en el edificio matriz.

1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. MÉTODO

La propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna, para el personal de la Dirección de Auditoría de Empresas, por su tipo se encuentra dentro del estudio de caso⁴. Por lo tanto, se requiere investigar a la unidad y sus actividades en forma específica. El universo poblacional, en este caso es de 60 personas, entre autoridades, supervisores, equipos de trabajo de auditoría y personal administrativo.

⁴ Cesar Augusto Bernal, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Santa Fé de Bogotá, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., año 2000, p. 113

1.5.2. TÉCNICAS

La investigación tiene carácter descriptivo, debido a que su propósito fue diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas y propone el diseño de un plan para su mejoramiento. Dentro del proceso de investigación se utilizará como fuentes de recolección de información lo siguiente:

- **Fuente Primaria.-** Encuesta aplicada a todo el personal que labora en la Dirección de Auditoría de Empresas: Director, Supervisores, Especialistas Técnicos, Auditores, Personal Administrativo.
- **Fuente Secundaria.-** Bibliografía y material impreso disponible, relacionado con la comunicación organizacional; y, con la utilización de la tecnología en las organizaciones.

Las técnicas para la recolección de información serán:

- Observación directa del proceso que se realiza actualmente para la comunicación dentro de la unidad.
- Encuestas y entrevistas, al personal de la unidad.

1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra es necesario aplicar la siguiente fórmula, considerando que el universo es de 60 servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas.

$$no = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1 - p)}{e^2}$$

no = muestra

Z = nivel de confianza (90% Z = 1,64) este valor es tomado de la curva normal

P = porcentaje de aceptación estimado

e = error (0,1% al 10 %), se ha estimado en el 10% representa un valor subjetivo

$$no = \frac{1,64^2 \cdot 80\% \cdot (1 - 0,80)}{10^2} = 43$$

El total de encuestas a realizar como muestra es de 43. La muestra representa “una pequeña parte estadísticamente determinada para inferir el valor de una o varias características del conjunto.”⁵

1.7. LA ENCUESTA

La encuesta es: “una técnica de recolección de información más usadas, [...] se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”.⁶ Según el diccionario Planeta es el: “Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho”.⁷ La encuesta está conformada por preguntas cerradas y de selección múltiple, lo cual permitirá extraer los resultados con mayor facilidad.

Para evaluar la situación actual de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresa, se diagnosticará la capacidad tecnológica existente y las opiniones del personal aplicando una encuesta dividida en cinco secciones. El formato de la encuesta se presenta en el **Anexo 1**.

⁵ Baca Urbina Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, México D.F., Editorial Mc Graw Hill México, año 2010, pp. 27

⁶ Ibid pag.18. p.172

⁷ F. Marsá, *Diccionario Planeta de la lengua española*, Barcelona Madrid, Editorial Planeta S.A., año 1992.

Los Objetivos de la encuesta planteada para la Dirección de Auditoría de Empresas son:

1. Definir la situación actual con respecto a la comunicación interna.
2. Diagnosticar la capacidad tecnológica existente, en la DAE.
3. Identificar las actividades y procesos que se deben realizarse para proponer un plan de mejoramiento de comunicación interna.

La encuesta está dividida en secciones:

- a) Datos Personales,
- b) Clima Laboral y Organización de la DAE,
- c) Cultura Organizacional,
- d) Rol de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la Dirección de Auditoría de Empresas,
- e) Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la Dirección de Auditoría de Empresas; conocimiento y experiencia.

Una vez que se ha logrado identificar el problema principal y establecer los objetivos de la presente propuesta, es necesario revisar las bases conceptuales relacionadas con la comunicación organizacional interna, requeridas para el desarrollo de la propuesta, que se presentan en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Este capítulo presenta los aspectos esenciales del proceso comunicativo en las organizaciones y los conceptos importantes del clima y cultura organizacional, así como las tecnologías de la información y comunicación. La comunicación es un proceso inherente en cualquier actividad que involucra personas, ya que estas tienen la necesidad de relacionarse y transmitir información y mensajes; esta necesidad de comunicar debe ser sistemática, a través de una correcta planificación, para que fluya de forma adecuada y efectiva.

2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación permite la transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. La necesidad de reducir los tiempos de transmisión de la información a distancia y de accesos ha supuesto retos para las organizaciones. La comunicación puede ser conceptualizada como:

- “La comunicación se refiere tanto al contenido del mensaje como a la forma, con el fin de lograr que la información sea efectiva, para tal caso se requiere que la información alcance el nivel de comunicación”⁸.

⁸ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategia para la Competitividad*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2008, p. 212

- “Un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse e influirse, con el fin de conseguir una acción y reacción. [...] de forma sencilla se puede decir es la transferencia de información de un sujeto a otro”⁹

- “Es la transferencia de información de un sujeto a otro de modo organizado. El objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.”¹⁰.

- “Para las organizaciones la comunicación es fundamental, orienta las actitudes de los miembros, se convierte en una herramienta estratégica para tomar decisiones con exactitud y a tiempo durante las actividades diarias. La comunicación organizacional debe cumplir los siguientes principios:

- Mientras más oportuna y veraz sea una información, mayor comunicación
- Entre más rastreabilidad permita el proceso de información, más útil es administrativamente, el rastro permite corregir errores en un proceso
- Generar espíritu de equipo
- Enriquecer la información para la solución de problemas
- Coordinar la ejecución y seguimiento de decisiones.¹¹

⁹ Seminario Taller: Estrategias de Comunicación Interna “Comunicar para crear valor en las empresas”, Quito-Ecuador, CIESPAL, año 2009

¹⁰ Manuales Prácticos de la PYME, *Cómo elaborar el Plan de Comunicación*, www.bicgalicia.es , España, pp. 15-17, 2012-01-13

¹¹ Ronald B. Alder & Jeanne Marquardt Elmhurst , *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesionales*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2005, pp.11-14

2.1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación en las organizaciones permite el flujo de mensajes que se dan entre los miembros que la conforman: “la palabra Comunicación proviene del latín “communis” que significa común, en castellano el común es compartido por los términos comunicación y comunidad, lo que indica a nivel etimológico la relación entre comunicarse y estar en comunidad”¹².

Según lo que describen varios autores: ¹³ “Las organizaciones funcionan a través de estructuras físicas y organizacionales, con estrategias y tácticas, donde la comunicación es el proceso mediante el cual la institución habla con sus públicos internos y externos. La comunicación busca construir una imagen y clima organizacional positivo, para todos los miembros de la organización, que transmiten y reciben información sobre el ¿Qué hacer?, el ser y el deber. La Comunicación Organizacional tiene dos funciones: informativa y operativa.

- **Informativa:** cuando responde cuestiones como ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué perseguimos? ¿Qué hacemos?, ¿En qué estamos? Visión y Misión de la organización; esta función fomenta la identidad y la cultura organizacional.

- **Operativa:** Está relacionada con la gestión y administración institucional, el trabajo diario, la planificación y proyección de la organización. Establece las órdenes o disposiciones, instrucciones y manuales de procedimientos para ejecutar funciones.

¹² <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>, *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo Sa*, 2012-01-29

¹³ <http://www.slideshare.net/adrysilvav/comunicacion-organizacional-1151478>, *Comunicación Organizacional*, 2012-01-29

Algunas de las herramientas de la comunicación organizacional son soportes escritos: cartas, circulares, memorandos, manuales, carteleras, periódicos, revistas, boletines y toda la información que circula online: intranet y en la Web. El internet y la intranet son herramientas que permiten compartir información de la organización a sus miembros con efectividad, consiguiendo que estos estén permanentemente informados.”¹⁴

2.2. PROCESO EFICIENTE DE LA COMUNICACIÓN

En el proceso de comunicación participan los siguientes elementos: en primer lugar el emisor, quien envía el mensaje a través de diferentes vías: oral, virtuales, digitales o escritos; y en segundo lugar el receptor, quién recibe la información, sin embargo, si el receptor no está dispuesto a escuchar, el producto de la comunicación no será exitosa la retroalimentación surge al escuchar y responder al mensaje correctamente.¹⁵

2.2.1.ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN¹⁶

Independientemente de la cantidad de personas involucradas, la comunicación tiene los mismos elementos, estos son necesarios para que el proceso ocurra, este intercambio se da cuando una persona expresa una idea a otras. La comunicación es inevitable, “uno no puede dejar de comunicarse”, esto significa que enviamos mensajes hasta en nuestra ausencia, todas las acciones consientes o inconscientes,

¹⁴ Ibid pp.22. Pp. 15-17

¹⁵ Ronald B. Alder & Jeanne Marquardt Elmhurst, *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesionales*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2005, pp. 7-10

¹⁶ Ibid

escritas verbales o corporales, transmiten mensajes todo el tiempo a quienes nos rodean. A continuación se detallan cada uno de los elementos de la comunicación:

- **EMISOR:** Es el individuo interno o externo de una organización, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros

- **CÓDIGO:** Es la forma en que se codificará el pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud y los conocimientos. Además se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar, lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

- **MENSAJE:** Es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

- **CANAL:** Es el medio a través del cual viaja el mensaje. Es importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información. Las organizaciones siguen la red de jerárquica para seguir el canal.

- **RECEPTOR:** Es a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado.

- **DESCIFRAR:** Es la forma en la que el receptor capta el mensaje, adjudicándole un significado a las palabras o símbolos.

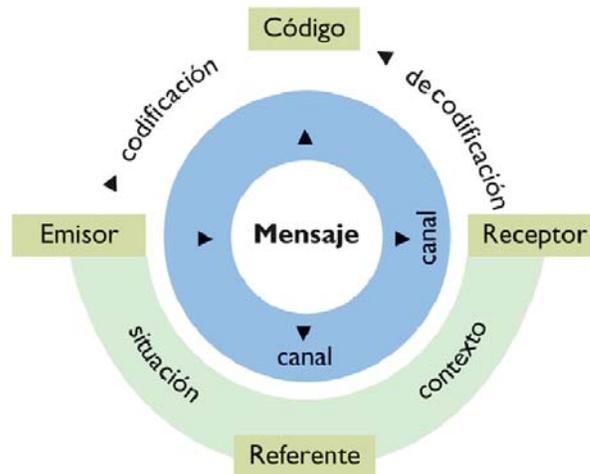
- **RETROALIMENTACIÓN:** Los receptores no se limitan a absorber los mensajes, el lenguaje y la sincronía mental permite responder a ellos.

- **RUIDO:** La fuente más importante de error en la comunicación es el ruido, equivale al obstáculo en el intercambio de los mensajes.

- **CONTEXTO:** La comunicación está sujeta al contexto donde ocurre, tiene varias dimensiones: física, social, cronológica y cultural.

En el gráfico que se presenta a continuación se muestra el proceso de la comunicación, en él se observan los elementos mencionados, combinados para que un mensaje se envíe y se reciba con éxito.

Gráfico 1: Elementos del Mensaje¹⁷



Fuente: www.kalipedia.com/

2.3. PROCESO COMUNICATIVO ORGANIZACIONAL¹⁸

La comunicación en las organizaciones puede ser: informal o formal; son complemento una de la otra, tienen como fin enviar una serie de mensajes, estos suelen llevar implícitos los objetivos y políticas. Dentro de la comunicación formal e informal se identifica la comunicación multidireccional:

¹⁷http://ec.kalipedia.com/lengua-castellana/tema/elementos-comunicacion.html?x=20070417klplyllec_3.Kes&ap=4, 2012-010-29

¹⁸ Ibid pp.22. Pp. 18

- Descendente - Ascendente
- Horizontal - Transversal
- Interna
- Externa

Esta clasificación se da según quienes intervienen, generalmente está regulada por el nivel jerárquico en la organización y la forma en que los participantes lo hacen. (Ronald B., *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesionales*, 15). La comunicación en las organizaciones circula en varias direcciones, por lo que es importante identificar de forma clara y precisa la manera en la que esta ocurre; así se podrá difundir efectivamente políticas organizacionales y convocar a los miembros a compartir valores tanto al interior como al exterior. También es importante considerar la revolución tecnológica basada en telecomunicaciones y la informática, que tiene el poder de amplificar la difusión de mensajes, influyendo directamente en el comportamiento de las personas.

2.3.1.RELACIONES EN LA COMUNICACIÓN¹⁹

La comunicación en la organización se relaciona con las personas y la manera como la información fluye a través de la organización, que ocurre de la siguiente manera:

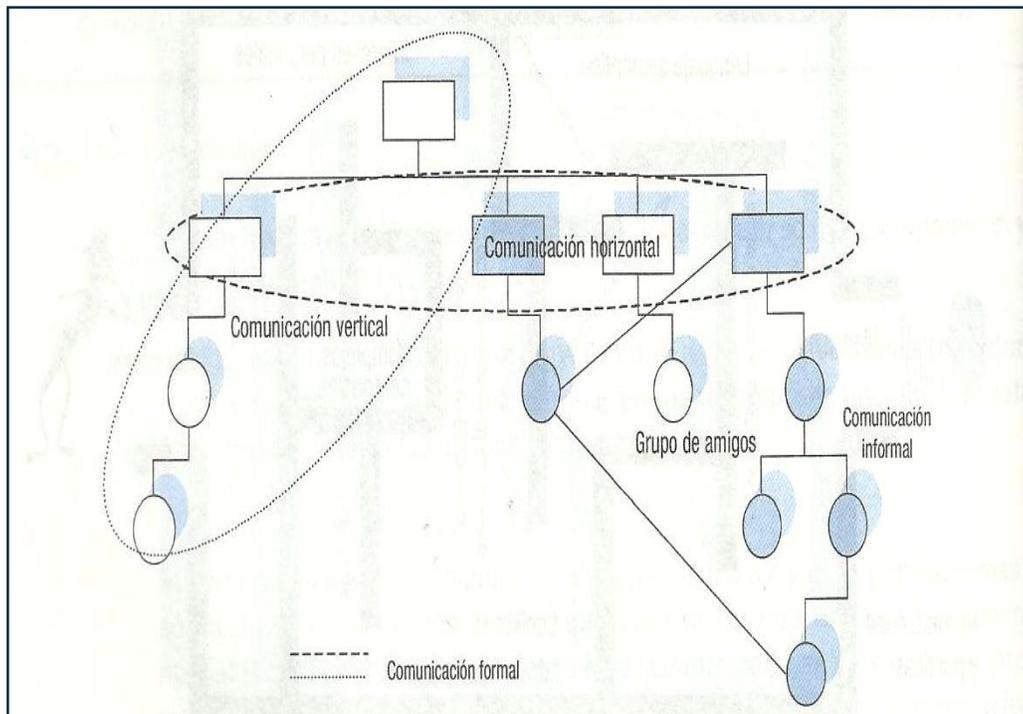
a) **RELACIONES VERTICALES.-** Entre Jefes y Subalternos o viceversa es decir descendente y ascendente, la información que se transmite en este tipo de relación suele ser detallada y específica.

¹⁹ Ronald B. Alder & Jeanne Marquardt Elmhorst , *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesionales*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2005, pp.15-19

b) **RELACIONES HORIZONTALES.-** Entre colegas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal. La comunicación informal en esta relación incluye el rumor. Este tipo de comunicación se da en forma transversal.

Con relación a estos conceptos Sergio Hernández en el gráfico que se presenta a continuación se observan los tipos y las relaciones de comunicación que se dan en una organización:²⁰

Gráfico 2: Tipos de Comunicación y Relaciones



Fuente: Clasificación de las Comunicaciones (Hernández S., Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 215-216)

²⁰ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategia para la Competitividad*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2008, pp. 215-216

2.4. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación organizacional se clasifica de acuerdo a las relaciones que se establecen con sus diferentes públicos a los que está dirigido en externa e interna:²¹

2.4.1. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Es aquella dirigida a lo externo de la organización, es decir a los públicos externos: clientes, usuarios y proveedores, que le permiten entrar en contacto con el medio ambiente, fuera de la organización interna. A través de este tipo de comunicación, la organización transforma la información en productos.

2.4.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Son todas las actividades que permiten orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales adecuadas, que contribuyan a los miembros alcanzar un objetivo al interior de la organización. Los procesos comunicativos realizados hacia el interior van dirigidos a lograr estabilidad en la organización, a crear y mantener una cultura y clima estable para transmitir al exterior.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral, es la comunicación interna, que permite a la gente expresarse y que sus ideas sean escuchadas, valoradas, con el fin de que se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando un mayor compromiso con la organización.

El conocimiento claro sobre la organización posibilita un sentido mayor de confianza y pertenencia con el personal, integra a las áreas de la organización que se

²¹ Buenaventura Martha Lucía, Seminario Taller: Estrategias de Comunicación Interna “Comunicar para crear valor en las empresas”, Quito – Ecuador, CIESPAL 11al 13 de noviembre de 2009.

encuentran estancadas, disminuye la incertidumbre y el rumor en los mensajes. El manejo adecuado de canales de comunicación interna facilita la creación de nuevos espacios para el intercambio de información y opinión, impide la centralización de la información. “Una correcta gestión de la comunicación interna y la gestión de la información garantizarán la calidad y eficiencia de los productos informativos de la empresa produciendo beneficios a la organización”²²

2.4.2.1. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna puede clasificarse, a su vez, en formal e informal.²³ La comunicación formal la establece la propia entidad, se estructura en función del tipo de organización, sus objetivos y reglas. Este tipo de comunicación, se realiza con intencionalidad para lograr ciertos fines y puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

La comunicación informal se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.²⁴

En el funcionamiento de los canales de información tiene que haber un balance entre comunicación informal y la comunicación formal, ya que estas se complementan y se necesitan mutuamente.

²² Manuales Prácticos de la PYME, *Cómo elaborar el Plan de Comunicación*, www.bicgalicia.es , España, pp. 15-17, 2012-01-13

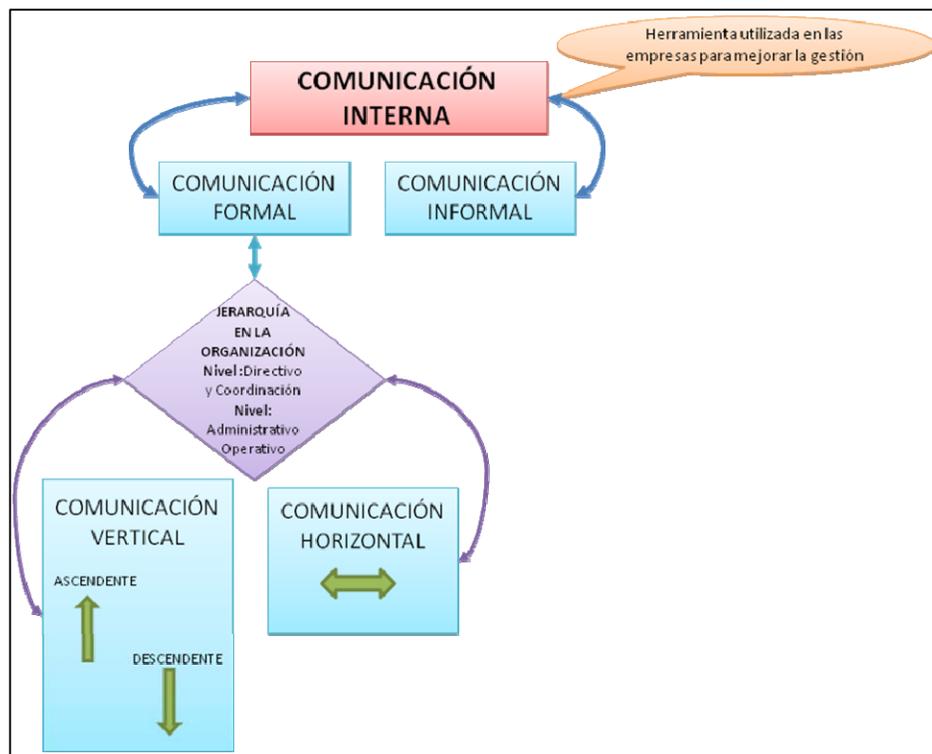
²³ <http://infoempresa.blogspot.com/2005/07/la-comunicacin-interna-herramienta.html>, 2012-01-29

²⁴ <http://www.eumed.net/libros/2010f/879/comunicacion%20informal.htm>, 2012-01-29

La comunicación descendente fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo, utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones. Mientras que la comunicación ascendente fluye en forma opuesta a la anterior, los empleados o subordinados hacia la gerencia.²⁵

En el gráfico que se presenta a continuación se presenta un modelo en el que se aplican los conceptos antes mencionados, para la comunicación interna en las organizaciones, en él se observa: el tipo de comunicación: formal o informal, los niveles jerárquicos y las relaciones para la comunicación.

Gráfico 3: Modelo de comunicación interna de las organizaciones



Elaboradora por: La Autora
Fuente: Investigación propia

²⁵ Álvarez de Mon, Cardona Sariano, Paradigmas del Liderazgo, España, Mac Graw Hill, 2001, p. 70-71

El uso adecuado de los medios internos mejora la transmisión de mensajes de manera correcta y oportuna, reduciendo el ruido y favoreciendo el clima organizacional. Las organizaciones necesitan realizar análisis detallados sobre los medios de comunicación usados al interior, sobre la calidad de su contenido y planificar el uso de nuevos medios para que brinden la información necesaria y en el momento oportuno, así como también la vía que se utiliza para que la información llegue al receptor adecuadamente.²⁶

2.4.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA²⁷⁻²⁸

A continuación se detallan las principales herramientas para la gestión de la comunicación interna son:

- Convenciones, Reuniones de Integración, Asambleas
- Publicaciones internas de las instituciones
- Manuales, Folletos, Boletines
- Cartelera Física y Virtual
- Cartas, Oficios, Memorandos
- Línea de teléfono directa
- Envío de mensajes de texto a móviles corporativos
- Buzón de Quejas y Recomendaciones

²⁶ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategia para la Competitividad*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2008, pp. 212-213

²⁷ Ibid pp.22. Pp.79,84

²⁸ Michael Cunningham, *SMART Lo Fundamental y lo más efectivo acerca del e-commerce*, Colombia – Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, año 2001, pp. 11,37

- Encuestas
- Videoconferencias
- Internet – Intranet – Páginas Web

2.5. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Las Tecnologías de la Información y Comunicación son un conjunto de herramientas que permiten: la adquisición de bienes y servicios, comunicación almacenamiento, tratamiento, registro y presentación de información, en forma de voz e imágenes. Además han permitido globalizar el mundo de la comunicación, facilitando la interconexión entre las personas e instituciones a nivel mundial, eliminando barreras espaciales y temporales.²⁹

Las tecnologías actuales han mejorado y facilitan a las personas el trabajo diario, “La infraestructura o aplicación de Tecnologías de Información apoya a la estrategia o a las operaciones”, además [...] en el siglo XXI hemos vivido un período intenso de innovación basado en tecnología, la creatividad y la ilusión, estimulado por la comercialización de varias tecnologías esenciales y por los cambios asociados con ellas en el trabajo y en la sociedad”.³⁰

La tecnología ofrece varias opciones para el mejoramiento de la comunicación en las organizaciones para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, con diferentes finalidades: educativa, organizacional, gestión empresarial, toma de decisiones, etc.

²⁹ Salas Araujo Raúl, *La Ruta practica a internet para todos*, Lima – Perú, Editorial Macro EIRL, año 2009, pp. 9-11

³⁰ Applegate Lynda, *Estrategia y Gestión de la Información corporativa – Los retos de gestión en una economía de red*, España, Editorial Mac Graw Hill, año 2004, pp. 15-23.

“La información desempeña un papel central en las actividades y en los hechos tanto de las personas como de las organizaciones”³¹. Es así que oficina electrónica: “...está orientada a mejorar la eficiencia de la comunicación, reduciendo el tiempo que toma preparar la información para comunicarla a otros y eliminando la necesidad de buscar en un conjunto de documentos los elementos específicos de la información [...] La información que en la actualidad es preparada, almacenada, recuperada y distribuida manualmente puede ser manejada en forma electrónica”. La velocidad y la eficiencia de obtener cualquier información no se verá afectada por la ubicación o el tiempo. (James A. Senn, *Sistemas de Información para Administración*, 522). El internet en las organizaciones se ha vuelto imprescindible dejando de lado los conceptos tradicionales, donde la información es un recurso disponible relativamente barato, fácil de obtener y altamente automatizado.³²

Las TIC en las organizaciones facilitan el trabajo, permiten que fluya la comunicación entre los miembros de una comunidad con más rapidez, con la interacción constante de sus participantes con resultados sorprendentes y beneficios en el clima laboral y la cultura organizacional.³³

2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción de los individuos ante una situación, puede ser de satisfacción, resistencia, participación, etc. Es el conjunto de propiedades positivas o negativas medibles de

³¹ James A. Senn, *Sistemas de Información para Administración*, México , Grupo Editorial Iberoamerica S.A., año 1990, p. 45

³² The Economist, *The Future of Technology*, Lima – Peru, Editorial El Comercio S.A., año 2008, pp.13-15

³³ Steve Sleight, *Las Tecnologías de la Información*, México D.F., Editorial Grijalbo, año 2002, pp. 5-7

un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las organizaciones es importante medir y conocerlo ya que influye en los resultados de las operaciones y el producto final que se entrega al cliente interno o externo. Además, permite identificar puntos críticos que afectan al personal, para el logro de objetivos y reducir aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño¹⁹. La Tabla 1 presenta un resumen de las principales características para medir el clima en las organizaciones.

Tabla 1: Características del clima organizacional³⁴

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Estilo de Dirección y Supervisión	Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de los directores y supervisores (autoridades de rango superior). Si éstos son abiertos o cerrados, apoyadores o directivos, considerados o no, firmes o débiles, si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados.
Oportunidad de desarrollo	Grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.
Motivación laboral y compromiso (involucramiento/identidad)	Interés que muestran por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización.
Equipos de trabajo y distribución de personas (equipos multidisciplinarios)	Percepción de los miembros sobre los materiales y la distribución de las personas como medio para un buen funcionamiento en el grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas.
Recompensas (reconocimiento)	La recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo
Estabilidad laboral	Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la Organización está asegurada en la medida que cumpla las normas vigentes

³⁴ Martha Lucía Buenaventura, Seminario Taller: Estrategias de Comunicación Interna “Comunicar para crear valor en las empresas”, Quito- Ecuador, CIESPAL 11al 13 de noviembre de 2009.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Nivel de trabajo	Percepción de los empleados acerca del volumen de trabajo, la presión por alcanzar metas y objetivos, los tiempos involucrados y las probabilidades de dar cumplimiento a las exigencias de trabajo, dentro de los márgenes prefijados
Relación entre compañeros de trabajo (integración)	La percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, solidarias y cooperadoras
Autonomía	Grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
Imagen de la Organización	La representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización. Son juicios valorados que permiten diferenciar a la organización de otras.
Metas comunes	Corresponde a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios de un departamento.
Comunicación	Se refiere a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la Organización

Elaborado por: Martha Lucía Buenaventura

Fuente: Seminario Taller: *Estrategias de Comunicación Interna “Comunicar para crear valor en las empresas”*, CIESPAL. 2009

2.7. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. El concepto genérico de cultura es: “Cultura, conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado [...]. A través de la cultura se expresa el hombre, toma

¹⁹ Martha Lucía Buenaventura, Seminario Taller: *Estrategias de Comunicación Interna “Comunicar para crear valor en las empresas”*, Quito-Ecuador, CIESPAL 11al 13 de noviembre de 2009.

conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden”³⁶.

Para Ronald B. Adler la cultura organizacional es: “Al igual que las personas, las organizaciones tienen identidad. [...], es un conjunto de reglas relativamente estables para comportarse, así como una serie de valores sobre las que es importante. En lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre “como son las cosas en este lugar”. [...] pertenecer a una cultura organizacional significa escoger una forma de vida. [...] puede dar forma al entorno emocional y hasta el grado de cooperación o competencia. [...], la cultura organizacional registra la cantidad y el tipo de interacción que usted tenga (dentro y fuera del trabajo) con otros compañeros de trabajo y administradores.³⁷ La cultura organizacional es la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos en una organización una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico, es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables.³⁸

Considerando las bases conceptuales detalladas en este capítulo, a continuación se determinará el diagnóstico de la comunicación interna y la situación actual de la Dirección de Auditoría de Empresas, con el fin de realizar una propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna.

³⁷ Ronald B. Alder & Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesionales*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2005, pp. 62-64

³⁸ (Peter Navarro), *Liderazgo y Recursos Humanos análisis y comportamiento organizacional*, Barcelona-España, Editorial Mc Graw Hill, año 2010, pp. 71-78

CAPITULO III
DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

En este capítulo se describirá la situación actual de la comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas - DAE, la cultura y clima organizacional así como las fortalezas y debilidades de esta dirección y de su personal. Para realizar el diagnóstico es importante considerar que la comunicación no sólo es información, sino que también implica intercambio e interrelación entre personas. La comunicación organizacional es un instrumento de gran ayuda para la instauración de un clima de trabajo más favorable, la oportunidad en la toma de decisiones y la participación activa de todos los miembros de la organización.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El edificio matriz de la Contraloría General del Estado se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, el ámbito de control comprende el territorio de la República del Ecuador. Abarca a todas las instituciones del Estado previstas en la Constitución de la República; a las personas jurídicas de derecho privado, exclusivamente sobre los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan, cualquiera sea su monto, naturaleza o finalidad, de conformidad con lo señalado los artículos, 211 y 212 de la Constitución Política de la República; y, que se ejercerá a través de las Direcciones Nacionales, Direcciones Regionales, Delegaciones Provinciales, Unidades de Auditoría Interna y firmas privadas de auditoría contratadas. El ámbito de control de cada unidad guarda relación con las entidades y organismos públicos

que conforman los distintos sectores económicos.³⁹ “La entidad de control ejerce la responsabilidad de precautelar los principios jurídicos, procedimentales y éticos en el uso de los recursos que pertenecen a la sociedad ecuatoriana; para cumplimiento de lo cual, la actual Constitución, reafirma las funciones fundamentales de la Contraloría General del Estado como organismo técnico de control, con personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa”⁴⁰. En el **Anexo 2** se observa el organigrama estructural de la Contraloría General del Estado, la Dirección de Auditoría de Empresas es la unidad en la que se realiza el estudio de caso, cabe señalar que no existe un desglose de la estructura jerárquica, por lo que será importante considerar el diseño de una para el plan de comunicación interna.

3.1. LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

La Dirección de Auditoría de Empresas de acuerdo a su ámbito de control en el Acuerdo 029–CG de 15 de noviembre de 2005, dado por el Contralor General y publicado en el Registro Oficial 190 de 18 de enero de 2006, establece: “... [...] La Dirección De Auditoría De Empresas.- Empresas de derecho privado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria este integrado con recursos públicos,

³⁹ http://www.contraloria.gov.ec/la_institucion.asp?id_SubSeccion=4

⁴⁰ Ab. Carlos Pólit Faggioni, Contralor General del Estado, www.contraloria.gov.ec/mensaje_del_contralor.asp, 2012-01-29

ubicadas geográficamente en la provincia de Pichincha [...]...”⁴¹. Por tratarse de un sector estratégico en el Estado, la DAE cuenta con personal especializado en las áreas relacionadas a su ámbito de control, sus servidores públicos deben mantenerse comunicados y actualizados de forma continua en temas técnicos y de actualidad. Las empresas, corporaciones y fundaciones públicas demandan asesoría y control para sus áreas críticas; es necesario que los auditores que realizan las acciones de control reciban capacitación y cuenten con vías de comunicación fluida y efectiva con sus colegas y las autoridades para prestar un servicio de calidad.

La Dirección de Auditoría de Empresas cuenta con una plantilla de 60 profesionales clasificados según el cargo así:

- 1 Director de Unidad: Líder de la unidad de auditoría
- 1 Supervisor de Calidad: realiza las funciones de Coordinador Administrativo
- 6 Supervisores de Auditoría: encargados del control de calidad y el monitoreo de las actividades en el campo
- 6 Profesionales de Apoyo Técnico: soporte y asesoría en temas técnicos y legales para las auditorías
 - 2 Técnicos en Electricidad y Telecomunicaciones
 - 3 Legales
 - 1 Servidor determinador de responsabilidades
- 6 Asistentes: encargados de las labores administrativas en el edificio matriz
 - 5 Asistentes Administrativos
 - 1 Asistente de Servicios

⁴¹ Contralor General del Estado, *Acuerdo No. 029 –CG* de 15 de noviembre de 2005

- 40 Especialistas Técnicos de Auditoría: profesionales con conocimientos de administración empresarial y auditoría, trabajan generalmente fuera del edificio matriz:

- 10 Jefes de Equipo de Auditoría
- 30 Auditores Operativos

Para la ejecución de las auditorías en las diferentes instituciones en el campo, es necesario conformar equipos de trabajo, estos deben dirigirse a la institución auditada y cumplir con una orden de trabajo. El equipo de trabajo para las auditorías es multidisciplinario, está conformado por profesionales especializados en distintas áreas, dependiendo de la entidad auditada y la cantidad de trabajo asignado. Cada equipo está siempre liderado por un Jefe y un supervisor, cuenta con 2 o tres a los 60 servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas, sin embargo 17 fueron recibidas en blanco y 43 que representan el 72%, fueron resueltas por el personal de la unidad en la que se realiza este estudio operativos según el volumen de trabajo.

3.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

La comunicación interna está siendo reconocida, por las organizaciones como un factor clave para el mejoramiento de la productividad y un aliado para alcanzar sus objetivos estratégicos, sin embargo “a pesar de la importancia en su gestión, la comunicación interna es una de las más descuidadas y que mas pérdidas genera, la razón es que en muchas ocasiones distintos departamentos de una misma compañía

desconocen lo que están haciendo unos con otros”⁴².

La situación de la comunicación interna en esta unidad de auditoría se describe a continuación:

- La Dirección de Auditoría de Empresas no dispone de procesos ni canales de comunicación interna, a través de los cuales se transmita la información y las disposiciones para todo el personal. Al no existir herramientas definidas se presentan demoras y errores en la difusión de instrucciones y documentos.

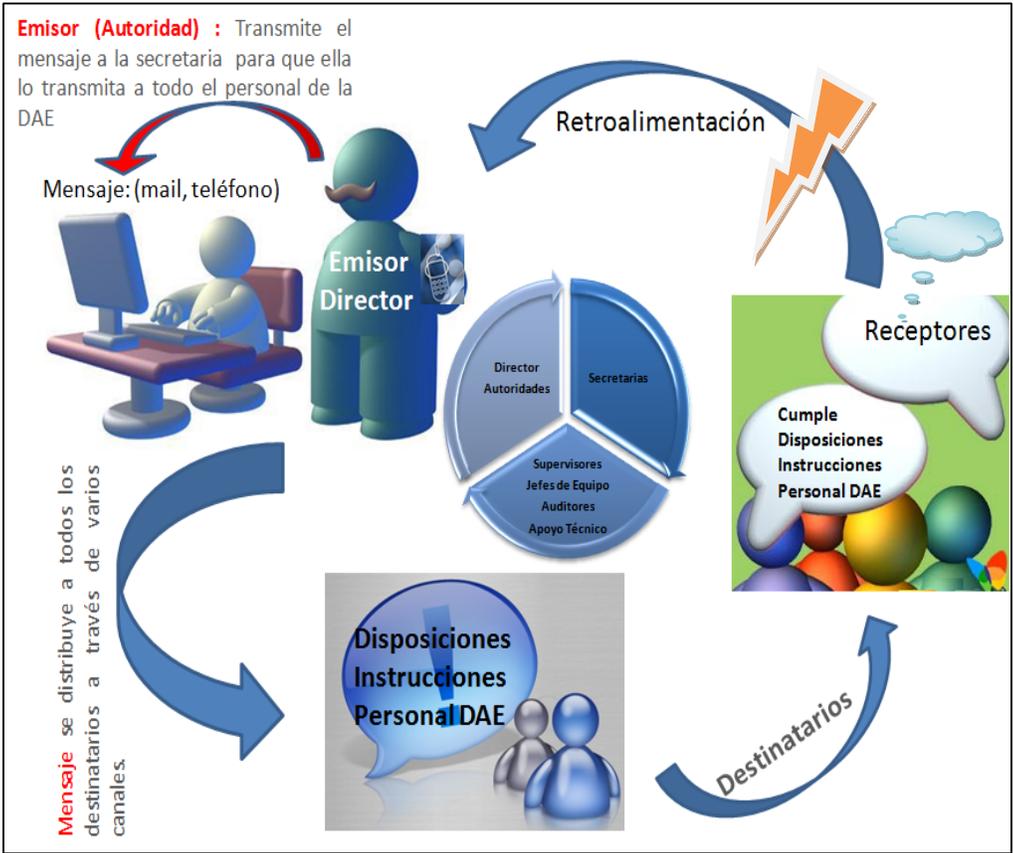
- Durante la observación en el levantamiento de la información, para el diagnóstico se constató que la Secretaria del Director concentra sus esfuerzos en transmitir los mensajes vía: correo electrónico, mensajes de texto, o verbalmente, en muchos casos, sin obtener respuesta o confirmación de los receptores de los mensajes.

- No existe rastreo o forma de verificar que los mensajes fueron transmitidos adecuadamente, tampoco hay retroalimentación o controles, no se identifican niveles jerárquicos para la transmisión y recepción de los mensajes y la información.

A continuación se presenta un esquema, en el que gráficamente se observa el proceso actual para el flujo de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas, en él se muestra el envío de la información y las relaciones entre el personal. Este procedimiento utilizado para la comunicación interna no es adecuado ni organizado, provoca confusión y malestar a los empleados, dificulta la comunicación.

⁴² Manuales Prácticos de la PYME, *Cómo elaborar el Plan de Comunicación*, www.bicgalicia.es, 2012-01-13

Gráfico 4: Proceso actual de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas



Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación propia observación de actividades que se realizan en la DAE para difundir información

La Dirección de Auditoría de Empresas requiere un plan de comunicación interna, con el fin de establecer procesos, estrategias, medios y canales, para la comunicación formal e informal, ya que los procedimientos que se aplican son ejecutados por hábito y no están definidas, estos siguen un proceso basado en las buenas prácticas de trabajo y la experiencia de las personas que participan.

3.3. TABULACIÓN Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS.

Con el fin de realizar un diagnóstico de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas, se aplicó una encuesta al personal de esta unidad, para identificar las características de la situación actual de la comunicación interna oral y escrita, así como las principales necesidades y oportunidades. El cuestionario está dividido en secciones; y para facilitar la tabulación de los resultados y recolección de la información se consideró preguntas de selección múltiple. En el primer capítulo se detalla el contenido de la encuesta sus objetivos y secciones y en **Anexo 1** el formato utilizado en la Dirección de Auditoría de Empresas.

3.3.1. DATOS GENERALES DEL PERSONAL ENCUESTADO EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS.

El cuestionario se aplicó a 43 funcionarios de la Dirección de Auditoría de Empresas, que representan el 72% del personal, este documento fue enviado a través del correo interno y también a través de impresiones para que el personal lo resuelva. En la primera sección, según los resultados obtenidos; los equipos de auditoría, que generalmente se encuentran realizando actividades fuera del edificio matriz, en las entidades auditadas, al menos una persona cuenta con acceso a internet. En el edificio matriz todos los servidores de la Dirección de Auditoría de Empresas cuentan con un acceso a la red wireless (red inalámbrica) o redes de área local LAN

(Local Area Network).

El 100% de los servidores tiene un computador de escritorio o laptop proporcionado por la institución, lo utilizan en sus actividades diarias. En el cuestionario el 80% del personal en la Dirección de Auditoría de Empresas, está preparado y comprometido en adoptar una herramienta que mejore la comunicación utilizando la tecnología, específicamente a través del internet y sus aplicaciones.

Al consultar sobre: el interés y la predisposición de utilizar herramientas tecnológicas interactuando con sus compañeros de trabajo y mantenerse actualizado con temas relacionados con la actualidad política, económica y profesional, el 75% del personal mostró interés en tomar este canal como una nueva opción. Con relación al manejo de software y hardware, este es satisfactorio, ya que todo el personal utiliza la tecnología y cuenta con los equipos necesarios.

3.3.2. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

Para la evaluación de este componente, se consultó, si las decisiones importantes son fruto de un trabajo colectivo que busca la máxima implicación y consenso de los servidores públicos, el 70% se sienten incluido en la toma de decisiones. Además señalan que periódicamente se establecen objetivos encaminados a mejorar los procesos en las laborales diarias aunque no todos participan activamente.

El 65% de encuestados cree que la Dirección de Auditoría de Empresas todavía tiene autonomía para impulsar innovaciones en su unidad, lideradas por su Director según sus propios criterios. El personal administrativo está encargado de las

labores de secretaria y administración en general, se consulto si realizan una tarea de equipo; según los encuestados el 58% considera que no es satisfactoria la relación y las actividades que realiza el personal administrativo.

El 70% del personal de la Dirección de Auditoría de Empresas, reconoce que no posee una estructura de comunicación interna propia para recibir información y mensajes de sus compañeros con claridad. En la tabla 2 se presenta en resumen de los resultados obtenidos.

Tabla 2: Clima y Cultura organizacional de la Dirección de Auditoría de Empresas

Diga si está o no de de acuerdo con las situaciones que se describen a continuación.	Si	No	Cultura/ Clima Organizacional
1.- ¿Las decisiones importantes son fruto de un trabajo colectivo llegando a un consenso entre directivos y el resto del personal operativo?	30%	70%	cultura
2.- Se establecen periódicamente objetivos claros y concretos destinados a la mejora de los procesos laborales, se cumple con el Plan Estratégico Institucional.	58%	42%	cultura
3.- Los servidores públicos que forman parte de la DAE pueden participar e influir en las decisiones que afectan a la definición de los objetivos	35%	65%	clima
4.- La DAE tiene autonomía para implantar innovaciones en su unidad, según sus propios criterios.	65%	35%	clima
5.- La atención recibida por parte de personal administrativo de secretaria de la DAE y entre compañeros es una tarea de equipo. Siente que la comunicación entre el personal administrativo y operacional (viceversa) fluye adecuadamente?	42%	58%	clima
6.- Recibe oportunamente información sobre eventos y actividades que realiza la DAE, tiene acceso a información sobre aquellas que se relacionan con el trabajo o entre compañeros	74%	26%	clima
7.- La DAE posee una estructura de comunicación interna propia con la que usted se identifica, la misma que permita recibir mensajes de sus compañeros claramente.	30%	70%	cultura

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación propia

Utilizando la base conceptual, con relación al diagnóstico del clima y cultura organizacional en la Dirección de Auditoría de Empresas, en la tabla que se presenta a continuación se describen los resultados obtenidos y la aplicación de los conceptos.

Tabla 2.1: Características del clima y cultura organizacional de la Dirección de Auditoría de Empresas ⁴³

CONCEPTOS	DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS
<p>Estilo de Dirección y Supervisión</p> <p>Director de Auditoría de Empresas es la Gerencia media de una organización: está constituida por expertos en el área funcional⁴⁴</p> <p>Los supervisores: son profesionales expertos con destrezas administrativas y de motivación para dirigir equipos de trabajo de auditoría</p>	<p>El Director de la DAE y los Supervisores mantienen un estilo democrático de coordinación con los compañeros de menor jerarquía.</p> <p>El director mantiene un equilibrio entre la autoridad, el Contralor General del Estado, y su personal dando orientaciones y marcando pautas y la libertad de decisión y cooperación de los servidores públicos, que participan en la toma de decisiones.</p> <p>El Director y los supervisores contribuyen a crear un clima agradable de trabajo.</p>
Oportunidad de desarrollo	El personal operativo de la DAE, los auditores jóvenes son estimulados por sus compañeros y superiores a asumir retos en las actividades diarias, para adquirir experiencia y desarrollar más habilidades y conocimientos.
Motivación laboral y compromiso (involucramiento/identidad)	La encuesta refleja que el personal está dispuesto a mejorar y utilizar nuevas herramientas en su trabajo diario. El Director es el líder que motiva y lleva adelante las propuestas de beneficio común con su personal.
Equipos de trabajo y distribución de personas (equipos multidisciplinarios)	Los equipos de trabajo para las auditorías deben ser multidisciplinarios, por lo en pocas ocasiones los equipos se mantienen, el personal rota según las necesidades, lo que permite relacionarse con todos los compañeros en diferentes actividades y aprender de las experiencias de los colegas.
Recompensas (reconocimiento)	No existe sistema de recompensas en el servicio público, sin embargo las experiencias recopiladas y el conocimiento acumulado, permite presentarse a un concurso de oposición y merecimientos donde sea considerada la experiencia acumulada.

⁴³ Martha Lucía Buenaventura, Seminario Taller: Estrategias de Comunicación Interna “Comunicar para crear valor en las empresas”, Quito- Ecuador, CIESPAL 11al 13 de noviembre de 2009.

⁴⁴ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategia para la Competitividad*, México DF, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., año 2008, p. 15

CONCEPTOS	DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS
Estructura	No existe una estructura jerárquica definida en la DAE. La jerarquía está dada por la antigüedad y experiencia de los servidores públicos y fuera de ella. En el organigrama de la institución el último nivel es la Dirección de Auditoría de Empresas. Ver Anexo 2 , Organigrama Estructural de la Contraloría General del Estado.
Estabilidad laboral	Los servidores públicos poseen estabilidad laboral en su mayoría en la modalidad de nombramiento y muy pocos con contrato de servicios profesionales.
Nivel de trabajo	Las tareas de auditoría de la Dirección de Auditoría de Empresas son básicamente: prestar asesoría en las entidades del sector público, estas requieren de un alto nivel de trabajo y de compromiso de los miembros que conforman el equipo de trabajo, sobre todo en las actividades de campo, por lo que las jefaturas de equipo son encargadas a las personas con más experiencia y compromiso.
Relación entre compañeros de trabajo (integración)	Los auditores se encuentran ubicados en diferentes entidades del sector público y no siempre es posible tener a todo el personal junto en el edificio matriz, por lo que no siempre es posible compartir con todos los compañeros, la mayor parte del tiempo se comparte con el equipo de trabajo conformado generalmente por 3 o 5 servidores públicos
Autonomía	El Director de Auditoría de Empresas puede decidir sobre el personal que tiene a su cargo. Existe autonomía respecto de las políticas de trabajo para la auditoría y coordinación interna con el personal para el trabajo diario.
Imagen de la Organización	Los servidores públicos deben fortalecer la imagen organizacional externa e interna, para generar confianza a la ciudadanía y a las entidades en las que se realizan las auditorías. La DAE es una unidad considerada como élite en la Contraloría General del Estado por el ámbito de control que posee, su personal debe estar capacitado en temas relacionados con las nuevas tecnologías, empresas, sectores estratégicos de la economía, etc.
Metas comunes	Compartir metas comunes lideradas por el Director y los Supervisores de la DAE permitirá la implementación de nuevos proyectos de beneficio común.
Comunicación	La comunicación interna al interior de la DAE debe mejorar y enfocar todos sus esfuerzos en identificar: estrategias, medios, canales, procesos, herramientas para que la información y las relaciones fluyan entre todo el personal: en el edificio matriz, o en fuera de él en los equipos de trabajo.

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación propia

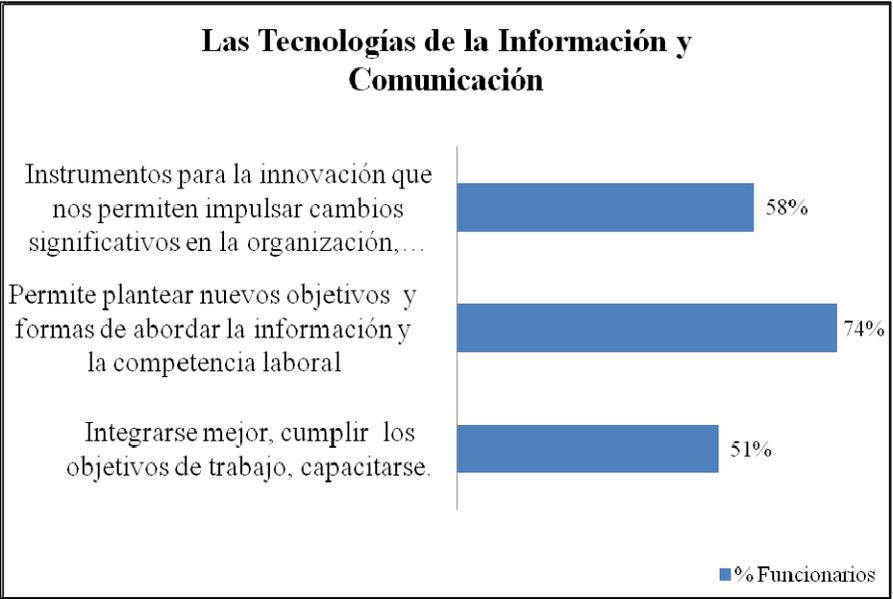
3.3.3. ROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCION DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

Las tecnologías de la información y comunicación constituyen un factor diferenciador entre las prácticas tradicionales y las prácticas automatizadas. Para la Dirección de Auditoría de Empresas es importante aplicar la tecnología disponible, para mejorar las actividades diarias.

La aplicación de una herramienta tecnología que mejore la comunicación interna permitirá la integración del personal y el máximo aprovechamiento de sus capacidades. En el Gráfico 5 que se presenta a continuación de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 74% del personal está de acuerdo con que las TIC permiten plantear nuevos objetivos y formas de abordar la información y las competencias laborales. El 58% opina que las TIC son instrumentos para la innovación que impulsan los cambios organizacionales, mejoran las relaciones entre las personas, haciendo procesos más eficientes.

Utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC como un medio para integrarse y cumplir objetivos comunes, para el 51% es favorable, el personal manifiesta interés y compromiso frente al uso de las TIC en sus actividades diarias de la Dirección de Auditoría de Empresas. A continuación el Gráfico 5, presenta un resumen de resultados de las opiniones de los encuestados relacionado con las TIC.

Gráfico 5: Las Tecnologías de la Información y Comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas



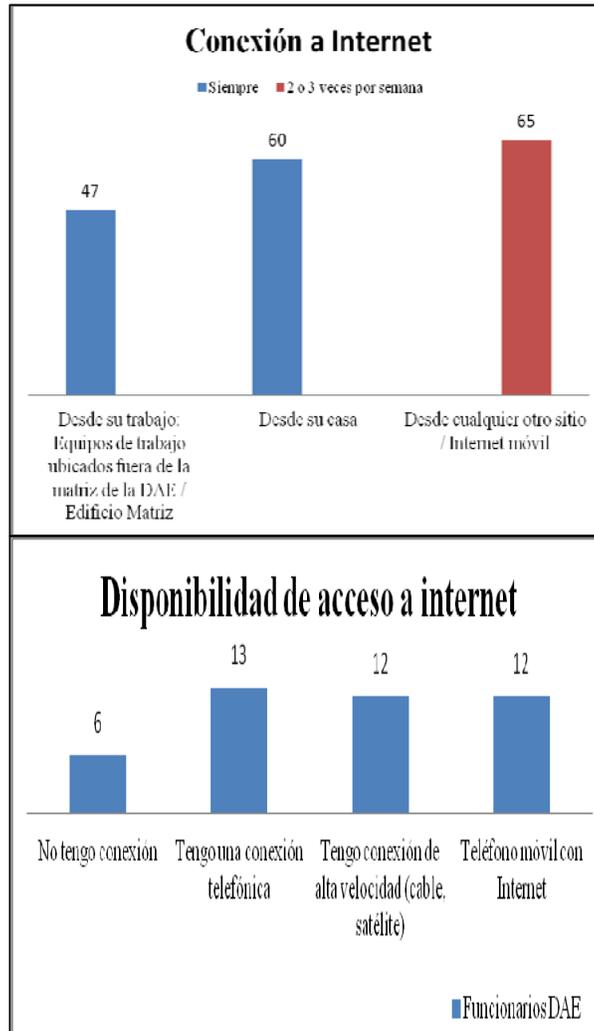
Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación propia

3.3.4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

Para verificar las habilidades en el manejo de paquetes informáticos y de la tecnología existentes en la DAE, se investigó respecto de la disponibilidad de acceso a internet de los servidores públicos en: su hogar, trabajo, o teléfono móvil. Se obtuvo una respuesta favorable, del 65% de los encuestados ya que poseen una conexión siempre desde su casa o cualquier lugar; la mayor parte dispone de una conexión de alta velocidad, (banda ancha). Estos resultados son un indicador importante, reflejan que los servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas tienen acceso disponible al internet, este canal de información estaría al

alcance de la mayor parte de los servidores públicos en los equipos de trabajo, teléfono móvil, o su casa.

Gráfico 6: Disponibilidad y Acceso a internet de los servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas



Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación propia

Con relación al conocimiento y experiencia en el manejo de las TIC, de los encuestados en sus actividades de trabajo diario, estos manifestaron: conocer en general el manejo del internet, blog, publicar contenidos, subir y bajar información y

fotos con facilidad y en caso de no saberlo a la perfección o tener dificultades al hacerlo reciben apoyo de sus compañeros para poder realizarlo. En el cuadro que se presenta a continuación se observan las principales habilidades y porcentaje de experiencia con las TIC.

Gráfico 7: Conocimiento y Experiencia del personal de la Dirección de Auditoría de Empresas en las Tecnologías de la Información y Comunicación.



Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación propia

En las respuestas obtenidas se observó que los encuestados están familiarizados con el uso de las TIC y algunas alternativas de comunicación a través de la Web. Por lo que un espacio de este tipo será fácil de socializar y manejar, al generar interés y aplicabilidad con una herramienta dentro de las tareas diarias de la DAE, así

también a través de esta pregunta se identificaron puntos de interés para la capacitación de los servidores públicos en temas relacionados con el uso de las herramientas tecnológicas disponibles.

3.4. ANÁLISIS: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

La matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas – F.O.D.A., es una herramienta que define y analiza los elementos internos o externos de una organización, “está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible.”⁴⁵

Para la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas, las fortalezas serán todos aquellos elementos internos y positivos que dispone para que la comunicación interna fluya. Las oportunidades estarán definidas en las situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechadas. Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados, a través del desarrollo de una adecuada estrategia, pueden eliminarse. Las Amenazas serán las situaciones negativas, externas que dificulten el cumplimiento de los objetivos definidos por la organización”.⁴⁶

En la Tabla 3, que a continuación se muestra el análisis en la matriz F.O.D.A. de la comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas. En él se

⁴⁵ Graham Friend y Stefan Zehle, *Cómo diseñar un plan de negocios*, Lima – Perú, Editorial The Economist, año 2008, pp. 99-104

⁴⁶ María Verónica Dávalos G., Documentos Técnicos: “Matriz F.O.D.A.”, UASB, Módulo Estrategia Empresarial, 2008.

recopilan los elementos importantes identificados durante el diagnóstico, clasificados en: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunicación. Estos elementos fueron calificadas con los rangos: 1 bajo, 2 medio y 3 alto, según su importancia y peso para la comunicación interna.

Tabla 3: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Dirección de Auditoría de Empresas

COMUNICACIÓN INTERNA

Matriz: F.O.D.A.

Fortalezas	Bajo	Medio	Alto	Debilidades	Bajo	Medio	Alto
	1	2	3		1	2	3
Las decisiones importantes son fruto de un trabajo colectivo, llegando a un consenso entre directivos y el resto del personal (democracia).		√		Las autoridades tienen problemas para contactar a los auditores en las entidades auditadas fuera de la Contraloría (edificio matriz)			√
La DAE a través del liderazgo de su Director, tiene autonomía para implantar innovaciones en los procesos de comunicación su unidad, según sus propios criterios			√	La DAE, no posee una estructura de comunicación interna, (plan de comunicación) que defina la entrega y recepción de mensajes e información entre autoridades y colegas.			√
La DAE tiene una imagen positiva frente a las demás Unidades de Control y entre su personal. Las autoridades incentivan el uso de tecnología y de procesos que mejoren la comunicación y faciliten la interacción del personal en todas las actividades		√		El personal que se encuentra fuera de la Matriz tiene dificultades para mantenerse informado de las disposiciones y directrices que se dictan, estas demoran en llegar al personal.			√
Los servidores públicos de la DAE cuentan con el Hardware y Software adecuado para la realización de sus actividades diarias.			√	En la DAE se observan dificultades para difundir mensajes, estos llegan con errores a los receptores. Una persona se encarga de difundir la información.			√

Los servidores de la DAE tiene a su alcance la conectividad a internet desde su casa, teléfono móvil, y lugar de trabajo		√		Existen problemas operativos por diferencias culturales, falta de dialogo de temas de trabajo comunes. No se dispone de un repositorio de formatos o modelos de informes, memorandos, oficios, leyes etc.		√	
Oportunidades	Bajo	Medio	Alto	Amenazas	Bajo	Medio	Alto
	1	2	3		1	2	3
El personal de la DAE tiene apertura para el cambio de estilo de trabajo utilizando nuevas tecnologías			√	El incumplimiento de disposiciones por falta de conocimiento de instrucciones y directrices			√
Los servidores públicos podrían utilizar las TIC para integrarse mejor, cumplir los objetivos de trabajo, capacitarse.			√	Los servidores públicos de la DAE no están dispuestos a utilizar las TIC para mejorar la comunicación interna en la DAE.		√	
Motivar el personal para participar activamente de la comunicación, opinar, compartir y beneficiarse de un espacio de comunicación entre colegas			√	Que el personal no se motive y no participe activamente para mejorar la comunicación al interior de la DAE		√	
El personal quiere mejorar su productividad y utilizando un canal definido y en línea que los mantenga informados		√		Las opiniones compartidas entre compañeros causen conflictos internos, personal no sea flexible y comparta opiniones diferentes	√		
El personal de la DAE requiere capacitarse en temas relacionados con la tecnología, por ejemplo: Abrir un archivo o documento Imprimir un documentos extensos, Instalar/desinstalar un programa, Crear un documento de Word, Crear una presentación PowerPoint, Crear una hoja Excel, Descargar un archivo de Internet, Enviar un correo electrónico, Adjuntar un archivo en el correo electrónico,			√	Que el líder encargado de llevar adelante la propuesta de mejoramiento de la comunicación interna sea asignado a otra unidad de control		√	

programa de mensajería instantánea, Publicar contenidos en Internet (Web, blog y otros), Diseñar o modificar páginas Web o blogs, Auto Audit, ACL. etc.							
---	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación propia

Durante el desarrollo de este capítulo se diagnosticó la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas, identificando las barreras de comunicación y las ventajas existentes. Estos resultados reflejan las condiciones apropiadas, para desarrollar una propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna. Para el capítulo cuarto que se presenta a continuación, se presenta el plan de mejoramiento de la comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas, considerando lo siguiente:

- Definir la estructura jerárquica de la Dirección de Auditoría de Empresas.
- Establecer: la misión, visión, políticas, valores, y estrategias para la comunicación interna.
- La Dirección de Auditoría de Empresas cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias: hardware y software, por lo que se necesario encontrar las herramientas más adecuadas para el plan de comunicación.
- El personal está dispuesto a implementar una herramienta que le permita transmitir mensajes y decisiones de forma inmediata, manifiesta el deseo de mejorar sus procesos y flujos de comunicación.
- El internet se presenta como un medio disponible para todo el personal a través del cual se podrá crear interacción rastreo y retroalimentación de la información y los mensajes.

CAPITULO IV

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el diagnóstico de la comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas, expuestos en el capítulo anterior, se observa que existe el compromiso y la necesidad del personal para definir procesos para la comunicación. En esta unidad de auditoría existen limitaciones y dificultades en la difusión y recepción de mensajes e información, principalmente son ocasionados por la presencia de barreras físicas, ya que el personal se encuentra ubicado fuera del edificio matriz. Además no se encuentran definidos los canales y medios para la comunicación, esto genera dificultades en el flujo de información formal e informal; no permite que la comunicación llegue al personal de manera efectiva y eficiente. El objetivo de este capítulo es proponer el diseño de un Plan de Comunicación Interna en el que establezca el proceso para el envío de mensajes, las estrategias, políticas, normativa y todas las herramientas necesarias que regulen la comunicación para 60 servidores públicos de la Dirección de Auditoría de empresas.

4. INTRODUCCIÓN

La organización de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas, permitirá reducir la incertidumbre y evitará los rumores. Para Wallace Stettinius a la hora de diseñar y comunicar hay que tener presente lo siguiente: “Hay que comunicar para conseguir el conocimiento: No se puede implementar lo que no

se conoce. El desconocimiento crea confusión y desconfianza. El objetivo es comunicar con tanta claridad que se consiga un compromiso extraordinario”.⁴⁷

Nonaka y Takeuchi, *The Knowledge Creating Company* señalan que: “Las compañías japonesas han sido exitosas debido a sus habilidades y destrezas en la creación de conocimiento organizacional, la capacidad de una compañía en su conjunto para crear nuevos conocimientos, diseminarlos a través de toda la organización, e incorporarlos a los productos servicios y sistemas”⁴⁸

Por lo que el plan de comunicación interna para la Dirección de Auditoría de Empresas, será el instrumento organizacional a través del cual se fomente la comunicación, integración, motivación y desarrollo del personal en lo profesional y personal, con el fin de mejorar la eficacia del equipo humano; transmitiendo mensajes: formales e informales de la organización.

4.1. GRUPO DE TRABAJO

El diseño de la propuesta considera la participación de 60 servidores públicos, los que deberán aplicar los procedimientos y herramientas propuestas en este plan de comunicación, para lo cual es necesario motivar a los participantes a asumir el compromiso y el interés para satisfacer sus necesidades de comunicación, manteniéndose informados e identificados con la organización. El líder del plan de comunicación es el Director de Auditoría de Empresas.

⁴⁷ Stettinius Wallace, Wood Robley, *Plan de Negocio cómo diseñarlo e implementarlo*, Barcelona España, Editorial Mc Graw Hill, año 2009, pp. 86- 87

⁴⁸ O'keeffe John, *La empresa fuera de serie ocho estrategias de pensamiento para obtener resultados sorprendentes*, Buenos Aires, Editorial Paidós, año 1999, p. 69

4.2. FLUJO DE LA INFORMACIÓN⁴⁹

El flujo de la información en la Dirección de Auditoría de Empresas se plantea de la siguiente manera:

- **Descendente:** “Proporciona información detallada a las personas sobre lo que tienen que hacer. Permite, informar, dirigir, instruir y evaluar.”, las disposiciones sean dadas por los Directivos, transmitidas y ejecutadas por los servidores públicos de niveles inferiores.

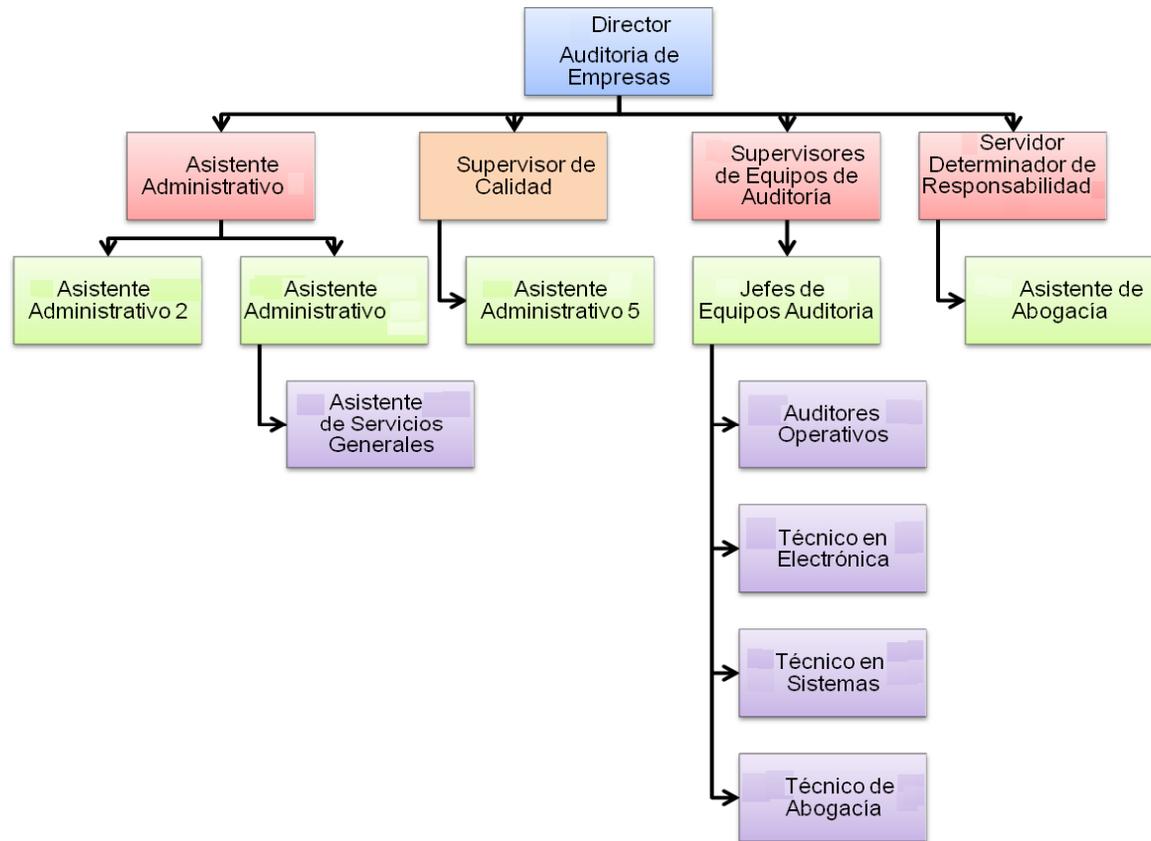
- **Ascendente:** “Aumenta el compromiso con la organización. Mejora la calidad de las decisiones”. El personal operativo envía al Director, al personal de jerarquía superior información de sus actividades de trabajo, o realiza requerimientos y sugerencias. Además permite que el Director reciba retroalimentación de las actividades que se realizan.

- **Horizontal:** se genera entre el personal operativo con el mismo nivel jerárquico con el fin de coordinar la solución de problemas en el trabajo y compartir información y opiniones, favoreciendo el trabajo en equipo. Este tipo de comunicación estimula la creatividad y aumenta el compromiso con la organización.

Para mejorar la comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas se plantea en el gráfico 8 el esquema funcional, con la estructura jerarquía interna que permitirá definir las relaciones de comunicación: vertical ascendente y descendente y horizontal entre el personal. El esquema establece claramente los niveles de autoridad en función de quien reporta a quien.

⁴⁹ Ibid pag.27.

Gráfico 8: Esquema de jerarquías para la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado



Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación propia

La información que se comparte entre el personal puede ser: formal e informal y puede transmitirse en forma: oral o escrita. Es importante tener en cuenta que el esquema propuesto establece los niveles jerárquicos a través de los que fluirá la comunicación al interior de la Dirección de Auditoría de Empresas, en función del tipo de trabajo que se realiza.

Tabla 4: Flujo de Información de la Dirección de Auditoría de Empresas para el plan de comunicación Interna

Flujo	Características		
	Tipo de comunicación: Formal o Informal	Oral	Escrita
Descendente	Fluye de los rangos superiores a los inferiores.	Disposiciones Generales	Oficios Memorandos Circulares con solicitudes y órdenes
Ascendente	Fluye de los rangos inferiores hasta los superiores.	Reuniones de trabajo y de carácter social	Oficios y Memorandos con respuestas
Horizontal	Entre profesionales de diferentes unidades, del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.	Comentarios aportes de experiencias entre compañeros	Información que se encuentra en correos electrónicos Formatos

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación propia

Con los elementos señalados, a continuación se define el equipo de trabajo que lidera el plan de comunicación de la Dirección de Auditoría de Empresas de esta propuesta, el beneficio está en que: “los equipos pueden llevar a cabo tareas más emprendedoras que personas aisladas [...] los desafíos de mayor alcance tienden a

inyectar energía en los empleados, mientras que el trabajo en conjunto satisface la necesidad de relacionarse.”⁵⁰

- **Director de Auditoría de Empresas:** Líder del plan de comunicación.
- **Supervisor de Calidad:** Coordinador de equipos de trabajo para capacitación difusión y ejecución del plan de comunicación.
- **Asistentes Administrativas:** Personal encargado de la difusión, actualización y distribución de la comunicación formal e informal.
- **Técnico Informático:** Instructor y apoyo en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para el plan de comunicación
- **Servidores Públicos DAE:** Personal de la Dirección de Auditoría de Empresas que participa en forma activa entregando y recibiendo información

4.3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

Considerando la siguiente relación de factores claves de la comunicación: “Mejor comunicación = reducción de conflictividad = mejor clima interno = menor ausentismo = mayor productividad”⁵¹, se establecen los siguientes objetivos:

4.3.1.OBJETIVO GENERAL

Gestionar la comunicación integral en la dirección de Auditoría de Empresas, utilizando las herramientas disponibles, para que en el corto plazo sea más

⁵⁰ (Peter Navarro), *Liderazgo y Recursos Humanos análisis y comportamiento organizacional*, Barcelona – España, Editorial Mc Graw Hill, año 2010, p. 48

⁵¹ <http://www.rhhmagazine.com/articulos.asp?id=351> , 2012-01-13

participativa, sin barreras físicas, organizada en base de un plan de comunicación interna, para el período 2012-2013.

4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Mejorar la comunicación entre los profesionales y promover su participación a fin de fortalecer la identidad corporativa en la Dirección de Auditoría de Empresas.

- Utilizar los elementos que se consideran en el diseño del plan de mejoramiento la comunicación a fin de establecer la estructura comunicativa, que permita reducir el tiempo de respuesta entre el personal del edificio matriz y los equipos de auditoría

- Identificar los canales y los medios a través de los que se envíe y reciba información y mensajes, con el fin de promover el conocimiento compartido de los servidores públicos.

- Aumentar la cobertura y el nivel de información proporcionada al personal, en especial al personal que se encuentra realizando actividades de auditoría fuera del edificio matriz, para impedir que los mensajes y la información llegue distorsionada y a destiempo.

4.4. MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS Y VALORES PARA LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS.

En el Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General del Estado, se establecen los parámetros a nivel macro para toda la organización, sin embargo es necesario plantear para la Dirección de Auditoría de Empresas lineamientos, a fin de

que la unidad mantenga sus parámetros propios y el personal se encuentre plenamente identificado con los objetivos y las tareas que se desea alcanzar.

Por lo que se plantea a continuación: la misión, visión, políticas y valores para la comunicación:

4.4.1 MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

La Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado, es la unidad de auditoría que controla, brinda asesoría y vigila a todas las entidades de derecho privado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles cuyo capital social, patrimonio, fondo de participación tributaria este integrado con recursos públicos, ubicados en la provincia de Pichincha; con personal comprometido, profesional, especializado en las áreas de su competencia; cuenta con un plan de comunicación interna generando resultados oportunos y valor agregado en las labores diarias.

4.4.2. VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

La Dirección de Auditoría de Empresas será reconocida en la Contraloría General del Estado, como la unidad de auditoría líder en la aplicación de herramientas de mejora para la comunicación interna. Fomentará el desarrollo analítico y creativo del talento humano. Mejorará la calidad en las intervenciones que realice para las entidades auditadas de derecho privado que manejan recursos públicos, apoyándose en el uso de tecnología y la comunicación permanente entre los servidores públicos que la conforman.

4.4.3. POLÍTICAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

“Las políticas organizacionales definen el cambio organizacional y el desarrollo de nuevos sistemas.”⁵².

La Dirección de Auditoría de Empresas considera como política: “Aplicar el plan de mejoramiento para la comunicación interna, habilitando las herramientas y elementos necesarios, creando la cultura de uso de los procedimientos propuestos en este plan, apoyándose en la tecnología disponible”.

En el Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado, se describen las políticas de desarrollo humano, tecnología de información y comunicación, estas son las directrices bajo las cuales las unidades deberán actuar y proponer proyectos para mejorar las actividades así como optimizar los recursos disponibles. Considerando el Plan Estratégico institucional, se muestra a continuación 5 políticas del Plan Estratégico institucional planteando las políticas para que la Dirección de Auditoría de Empresas este alineada a las políticas institucionales:

Tabla 5: Políticas del Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado alineado a la Dirección de Auditoría de Empresas.

Políticas Institucionales del Plan Estratégico 2009-2012 de la Contraloría General del Estado	Políticas institucionales aplicadas en la Dirección de Auditoría de Empresas
- Se buscará continuamente la integración del personal de la Contraloría, para el máximo aprovechamiento de sus capacidades, la satisfacción de sus necesidades y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre todos.	- El plan de comunicación interna para la DAE, permitirá la integración del personal y la mejor difusión de mensajes y disposiciones al interior de la unidad, evitando las distorsiones y los rumores.

⁵² Kenneth C. Laudon, Sistemas de Información Gerencia – Administración de la Empresa Digital, Pearson Prentice Hall, México 2004, pp. 77

Tabla 5: Políticas del Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado alineado a la Dirección de Auditoría de Empresas.

Políticas Institucionales del Plan Estratégico 2009-2012 de la Contraloría General del Estado	Políticas institucionales aplicadas en la Dirección de Auditoría de Empresas
- Para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad, se implementará un plan de preparación y perfeccionamiento continuo del personal en las áreas técnicas y administrativas, tanto a nivel nacional como internacional.	- Los 60 servidores públicos de la DAE utilizarán herramientas y canales de comunicación interna, definidos en un plan de comunicación interna que permitirá: obtener información en menor tiempo más precisa y resolver consultas con relación a temas técnicos o administrativos sin tener que trasladarse al edificio matriz.
- El portal WEB de la Contraloría General del Estado, se constituye en el medio de comunicación interno y externo, por tal razón se desarrollarán e implantarán aplicaciones que permitan una fácil interacción con el usuario, de manera que se cumplan los requerimientos legales vigentes y por otra parte se incorporen servicios en línea en beneficio de las entidades públicas, los ciudadanos y la Institución.	La DAE diseñará una página Web, como una herramienta clave para mejorar la fluidez de la comunicación interna estrechando las relaciones entre su personal, compartiendo temas de interés común.
-Se normará el uso del correo electrónico institucional para la comunicación interna y se dotará de todas las seguridades tecnológicas que garanticen su confiabilidad y oportunidad.	El plan de comunicación incentivará al personal a utilizar el correo electrónico institucional
Se emplearán herramientas de Web 2.0 como mecanismo para mejorar el trabajo interno de los servidores públicos de la institución.	El plan de comunicación considera la utilización de herramientas de Web 2.0.

Tabla 5: Políticas del Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado alineado a la Dirección de Auditoría de Empresas.

Políticas Institucionales del Plan Estratégico 2009-2012 de la Contraloría General del Estado	Políticas institucionales aplicadas en la Dirección de Auditoría de Empresas
--	---

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación propia y Plan Estratégico Institucional 2009-2012, Contraloría General del Estado.⁵³

4.4.4. VALORES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

A fin de fortalecer los procesos de comunicación es importante definir los valores que regularán este plan de mejoramiento de la comunicación interna.

Los servidores públicos que conforman la Dirección de Auditoría de Empresas deberán mantener presente los siguientes valores: Lealtad, Liderazgo, Puntualidad, Ética, Solidaridad, Respeto, Colaboración, Compromiso y Tolerancia.

4.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA DE EMPRSAS

La estrategia que se propone en este plan es la utilización de canales de comunicación controlados que consiste en: Establecer y transmitir en forma directa la comunicación a través de cualquier persona de la organización, considerando los niveles jerárquicos. Para lo cual en este plan de mejoramiento de la comunicación interna la Dirección de Auditoría de Empresas impulsará el uso de la tecnología, con

⁵³ Contraloría General Del Estado, *Plan Estratégico Institucional 2009-2012*, año Julio 2008, pp. 17-18.

el fin de mejorar y controlar el flujo de información al interior de la unidad de auditoría. La estrategia apunta a:

- Desarrollar la identidad y compromiso de los servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas, aplicando los procesos y respetando los niveles jerárquicos para la comunicación interna.
- Mejorar la difusión de mensajes e información apoyándose en la tecnología, utilizando: el correo institucional, la Web de la DAE, página Web institucional, intranet, etc., estas vías permitan que los servidores públicos interactúen al ritmo de las nuevas tendencias tecnológicas.

4.6. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

Para Peter Drucker: “Las ideas son baratas y abundantes; lo que es de valor es el empleo eficaz de esas ideas en situaciones que se resuelven en la acción”⁵⁴.

Para este plan de comunicación se plantea la utilización de una herramienta tecnológica, un sitio Web, en el cual el personal concentrará todos los esfuerzos para difundir la información y los mensajes; el uso de esta herramienta de apoyo fortalecerá comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas; logrando que la información sea difundida con calidad de forma más rápida y en tiempo presente.

⁵⁴ O'keeffe John, La empresa fuera de serie ocho estrategias de pensamiento para obtener resultados sorprendentes, Buenos Aires, Editorial Paidós, año 1999, pp. 119

4.6.1. MAPA DEL SITIO WEB PARA LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

A continuación se presenta un mapa del sitio Web de la Dirección de Auditoría de Empresas, ver **Anexo 4**, este permitirá aplicar diariamente: la tecnología, la creatividad, transmitir los conocimientos, disposiciones información y mensajes necesarios entre el personal, fortaleciendo las relaciones interpersonales y la participación activa durante el desarrollo de las actividades diarias:

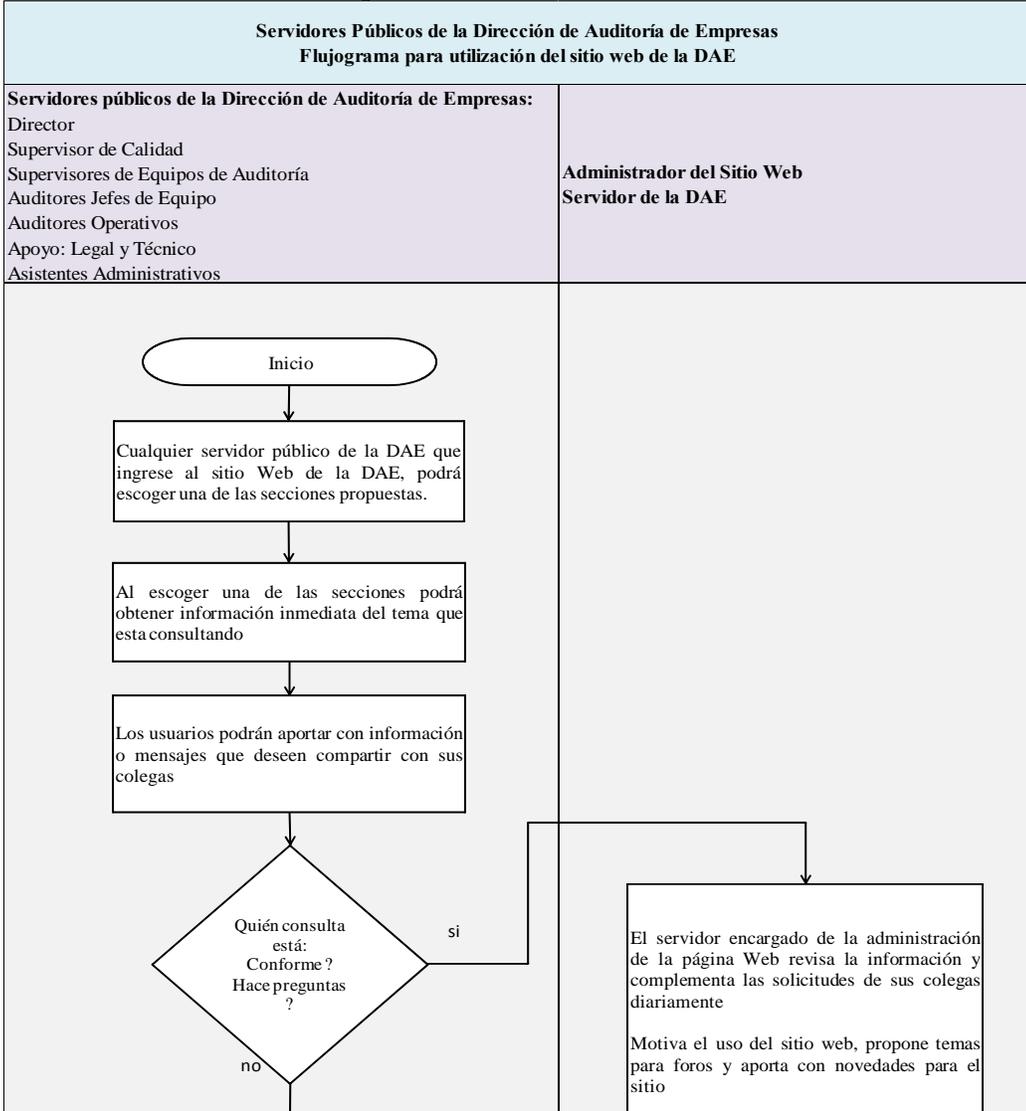
- **Inicio**
- **Cartelera Virtual DAE:** información generada diariamente y con alta importancia que será actualizada por las Asistentes Administrativas para conocimiento de todo el personal, como son:
 - El cronograma de Actividades programadas por la Contraloría General del Estado para la Dirección de Auditoría de Empresas
 - La agenda de citas y reuniones programadas con el Director
 - Los recordatorios: Adjuntando documentos de respaldo (Memorandos, Oficios, Folletos, Invitaciones).
- **Espacio Legal y Técnico:** información compartida para consultas de temas legales y técnicos, documentos proporcionados por los Apoyos Técnicos de la DAE
 - Leyes
 - Normas
 - Acuerdos
 - Manuales
- **Equipos de Auditoría:** Información compartida de formatos de uso común, entre colegas de otros equipos de auditoría
 - Biblioteca: Oficios, Memorandos, Convocatorias, Verificación Preliminar
 - Contactos: Ubicación y Guía Telefónica de los equipos de auditoría
 - Formato de informe de actividades mensual

- **Capacitación:** información relacionada con cursos de capacitación a realizarse, actualizada por las Asistentes Administrativas de interés para todo el personal.
 - Cronograma de capacitación
 - Listado de participantes
 - Solicitud para participar cursos de capacitación
- **Blog / Foro:** información para compartir sobre temas comunes de uso diario entre colegas, participarán cualquier persona que desee emitir su opinión sobre un tema propuesto.
 - Foro / Blog para discusión sobre temas importantes
- **Consultas:** La Secretaría del Director, resolverá preguntas e inquietudes a sus colegas
 - Contacto
 - Dirección: Avenidas Juan Montalvo E4-37 y 6 de diciembre.
Planta Baja – Dirección de Auditoría de Empresas
Casilla Postal: 3195
Teléfono. 3987-180 / Secretaría celular: 098745692
 - Buzón de Sugerencias y quejas
- **Espacio Social DAE:** información y mensajes relacionados con las reuniones próximas a realizarse en la DAE
 - Calendario de actividades de integración del personal,
 - Incluye fotos de eventos y reuniones,
 - Novedades asuntos sociales.
 - Negocios Compra y Venta: información compartida de anuncios clasificados para los compañeros.
- **Links Importantes:**
 - Registro Civil:
 - Servicio de Rentas Internas:
 - Superintendencia de Bancos:
 - Contraloría General del Estado:
 - Guía Telefónica CNT

- **Videos y Fotos:** Espacio para compartir videos, fotos o presentaciones para todos los empleados.

A continuación en el gráfico: 9 se muestra el flujograma para la utilización de la Web en la Dirección de Auditoría de Empresas.

Gráfico 9: Herramienta tecnológica propuesta para la comunicación interna de Dirección de Auditoría de Empresas



Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación propia

4.6.2. MATRIZ DE CANALES, MEDIOS Y RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS

Utilizando el marco conceptual del capítulo segundo y los resultados obtenidos durante el diagnóstico del plan de comunicación interna, se elaboró una matriz en la que se detallan: los elementos de la comunicación y el flujo de información y mensajes con sus responsables, para la comunicación formal e informal en la Dirección de Auditoría de Empresas. En la tabla 6 se muestra la propuesta para organizar el flujo de información y mensajes en la Dirección de Auditoría de Empresas, considerando los niveles jerárquicos y el tipo de comunicación que se desea transmitir. Esta matriz permite organizar en forma clara los conceptos y los participantes, a través de las cuales debe darse la comunicación interna.

Tabla 6: Matriz de canales, medios y responsables de la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas para el plan de comunicación interna

INICIO		COMUNICACIÓN INTERNA									FINAL					
EMISOR		CÓDIGO		MENSAJE			CANAL		RECEPTOR		RETROALIMENTACIÓN RASTREO					
Acciones		Verbal	Escrito	FORMAL	INFORMAL		FISICO	VIRTUAL	UBICACIÓN		Verificación recepción correcta del mensaje		Flujo de la comunicación			
Servidores públicos de la Contraloría General Del Estado				Operativa	Administrativa	Social	Documento	Vía: telefónica, e-mail- mensajes de texto, celular, Web DAE	En la Matriz Contraloría General del Estado	Fuera de la Contraloría (Entidades Auditadas)	Receptor / Responsable	Papeleta de registro Solicitud - Respuesta y responsables	Medios Electrónicos Automático	Ascendente	Descendente	Horizontal
Contralor General	Emite acuerdos y disposiciones		x	x			x		x		Director de Auditoría de Empresas	x			x	
Subcontralores: a) General / b)Administrativo	Señala disposiciones Aprueba solicitudes realizadas por el Director DAE		x	x			x		x		Director de Auditoría de Empresas	x			x	x
Director de Auditoría de Empresas	Solicita aprobación de trámites remite información al Sr. Contralor y Subcontralor Emite oficios y memorandos con disposiciones para el personal e la DAE	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Supervisor de Calidad	x	x	x	x	

INICIO		COMUNICACIÓN INTERNA								FINAL						
EMISOR		Objetivos Específicos	CÓDIGO		MENSAJE		CANAL		RECEPTOR		Receptor / Responsable	RETROALIMENTACIÓN RASTREO				
Acciones	Servidores públicos de la Contraloría General Del Estado		Verbal	Escrito	FORMAL	INFORMAL	FISICO	VIRTUAL	UBICACIÓN			Verificación recepción correcta del mensaje	Flujo de la comunicación			
					Operativa	Administrativa	Social	Documento	Vía: telefónica, e-mail- mensajes de texto, celular, Web DAE	En la Matriz Contraloría General del Estado			Fuera de la Contraloría (Entidades Auditadas)	Papeleta de registro Solicitud - Respuesta y responsables	Medios Electrónicos Automático	Ascendente
Supervisor de Calidad de la Dirección de Auditoría de Empresas	Emite memorandos para el Director de Auditoría de Empresas con informes de las actividades de Coordinación Administrativa de la DAE con los Supervisores de los equipos de auditoría	Informar al Director de Auditoría de Empresas de las actividades administrativas que realiza, así como coordinar las actividades con los otros supervisores	x	x	x	x		x		x				x	x	
Supervisor de Calidad de la Dirección de Auditoría de Empresas	Coordina reuniones de trabajo y actividades administrativas y operativas con el personal de la DAE	Coordinar las actividades diarias con el personal	x			x	x		x		x			x	x	x

INICIO		COMUNICACIÓN INTERNA								FINAL						
EMISOR		Objetivos Específicos		CÓDIGO		MENSAJE		CANAL		RECEPTOR		RETROALIMENTACIÓN RASTREO				
<u>Acciones</u>				Verbal	Escrito	FORMAL	INFORMAL	FISICO	VIRTUAL	UBICACIÓN		Receptor / Responsable		Verificación recepción correcta del mensaje		Flujo de la comunicación
Servidores públicos de la Contraloría General Del Estado		Operativa	Administrativa	Social	Documento	Via: telefónica, e-mail- mensajes de texto, celular, Web DAE	En la Matriz Contraloría General del Estado	Fuera de la Contraloría (Entidades Auditadas)	Receptor / Responsable	Papeleta de registro Solicitud - Respuesta y responsables	Medios Electrónicos Automático	Ascendente	Descendente	Horizontal		
Supervisores de los equipos de auditoría de empresas	Remite información general de los avances de trabajo del personal de niveles jerárquicos superiores Informa de visitas a los equipos de trabajo, da instrucciones generales	Mantener informado a los niveles jerárquicos superiores de las actividades que realiza en el campo de la auditoría Coordina con los equipos de auditoría las actividades de control en el campo	x	x	x	x		x	x		x		x	x		
Jefe de Equipo	Emite información de avances de trabajo, memorandos, a los niveles jerárquicos superiores: Director y Supervisor Recibe información formal e informal de la Asistente Administrativa y Auditores	Realizar las actividades de control en las entidades auditadas manteniendo la comunicación con el personal que se encuentra en el edificio matriz de niveles jerárquicos superiores e inferiores	x	x	x	x		x	x		x		x	x	x	

INICIO		COMUNICACIÓN INTERNA										FINAL					
EMISOR		Objetivos Específicos		CÓDIGO		MENSAJE			CANAL		RECEPTOR		RETROALIMENTACIÓN RASTREO				
<u>Acciones</u>				Verbal	Escrito	FORMAL		INFORMAL	FISICO	VIRTUAL	UBICACIÓN		Verificación recepción correcta del mensaje		Flujo de la comunicación		
Servidores públicos de la Contraloría General Del Estado				Operativa	Administrativa	Social	Documento	Vía: telefónica, e-mail- mensajes de texto, celular, Web DAE	En la Matriz Contraloría General del Estado	Fuera de la Contraloría (Entidades Auditadas)	Receptor / Responsable		Papeleta de registro Solicitud - Respuesta y responsables	Medios Electrónicos Automático	Ascendente	Descendente	Horizontal
Audidores: a) Operativos b) Técnicos: Legal - Informáticos - Eléctricos	Emite memorandos y solicitudes a los niveles jerárquicos superiores Recibe información formal e informal de la Asistente Administrativa y del Jefe de Equipo para coordinar actividades en las Auditorías	Fomentar la comunicación y la colaboración entre colegas y el personal de niveles superiores. Conocer oportunamente las disposiciones dictadas desde el edificio matriz y emitir respuestas oportunas a los requerimientos realizados.		x	x	x	x	x	x	x	Jefe de Equipo	x	x	x	x	x	

INICIO		COMUNICACIÓN INTERNA								FINAL						
EMISOR		Objetivos Específicos		CÓDIGO		MENSAJE		CANAL		RECEPTOR		RETROALIMENTACIÓN RASTREO				
Acciones				Verbal	Escrito	FORMAL	INFORMAL	FISICO	VIRTUAL	UBICACIÓN		Verificación recepción correcta del mensaje		Flujo de la comunicación		
Servidores públicos de la Contraloría General Del Estado		Operativa	Administrativa	Social	Documento	Vía: telefónica, e-mail- mensajes de texto, celular, Web DAE	En la Matriz Contraloría General del Estado	Fuera de la Contraloría (Entidades Auditadas)	Receptor / Responsable		Papeleta de registro Solicitud - Respuesta y responsables	Medios Electrónicos Automático	Ascendente	Descendente	Horizontal	
Asistentes Administrativos	Encargado de la difusión operativa de la comunicación formal e informal en la DAE. Receptor y medio de transmisión de la comunicación interna, conector entre el personal operativo y administrativo de la DAE	Mantener actualizada y sin errores la información y mensajes de temas de interés o de trabajo en común del personal de la DAE. Utilizar las herramientas propuestas en este plan de planificación: filosofía, procedimientos, canales medios, niveles jerárquicos, etc.	x	x	x	x	x	x	x	x	Contralor Subcontralor: Administrativo - General Director de Auditoría de Empresas Supervisores de Calidad y de Auditorías Jefes de Equipo de las Auditorías Auditores: Operativos Técnicos	x	x	x	x	x

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación propia

En el plan de comunicación se plantea el uso de canales que promuevan el desarrollo de habilidades en el manejo de la tecnología disponible. Trimestralmente la Asistente Administrativa, realizará la impresión de un folleto de las actividades realizadas en la Web para conocimiento y seguimiento de la herramienta en la Dirección de Auditoría de Empresas, con el fin de evaluar y plantear nuevas acciones para la comunicación. A través de la Web se enviará y recibirá información, formal e informal, estará abierta para todo el personal, contendrá; además, archivos útiles como: normativa, consultas técnicas, etc. La Web facilitará acordar citas en el caso de que el teléfono o el mail no estén disponibles sin que sea necesario trasladarse físicamente al edificio matriz. Adicionalmente en la tabla: 7, que se presenta algunos indicadores para realizar el monitoreo y seguimiento del plan de comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas.

Tabla 7: Monitoreo y Seguimiento del Plan de Comunicación Interna de la Dirección de Auditoría de Empresas

Acciones	Indicadores	Fórmula para el cálculo	Medición de Resultados
Escanear los documentos importantes que deben subirse a la Web, estos documentos alimentarán la base de datos con información para los usuarios.	Efectividad en la recepción del mensaje	# Mensajes o solicitudes enviadas con requerimientos / Mensajes o solicitudes con recepción confirmada y/o respuesta	% de Retroalimentación o confirmación de mensajes que resolvieron un requerimiento
Alimentar la Web con información de cursos de capacitación de interés para los compañeros, motivando su participación y compromiso	Participación interés en asistir a cursos de capacitación	# Cursos ofertados en Línea / # Servidores públicos participaron # de personas voluntarias que solicitan participar en cursos de capacitación/ total de personal de la DAE	% Interés en participar en cursos y seminarios
Compartir la información común en una biblioteca en la que se puedan realizar consultas de temas de uso común para las actividades diarias	Uso de la información compartida	# Archivos nuevos incluidos en la Web y Compartidos #Quejas # de comentarios Buzón de Sugerencias # Servidores públicos que Participan Activamente/ Total de Servidores públicos DAE	# de Archivos compartidos y demandados % Participación, e interés en la herramienta web de la DAE

Acciones	Indicadores	Fórmula para el cálculo	Medición de Resultados
Fortalecer el manejo de los procedimientos establecidos en el plan de comunicación	Creatividad y participación del personal	# Mensajes o información enviadas al utilizando los procedimientos establecidos # Mensajes o información que no siguió el procedimiento establecido	% Aplicación del plan de comunicación

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación propia

Los sitios Web tienen aplicaciones en las que se aplica de forma automática un sistema de estadísticas; el diseñador web colocará esta opción para recibir reportes de las visitas que los servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas realizan en la Web.

4.7. ACCIONES

El personal de la Dirección de Auditoría de Empresas deberá utilizar las herramientas propuestas en este plan de comunicación. Como complemento a las necesidades identificadas durante el diagnóstico se diseñó los procesos de comunicación interna: formal e informal para la DAE, los mismos que se presentan en el **Anexo 3**:

- Flujograma de comunicación interna formal (FCIF),
- Flujograma de comunicación Informal (FCII),
- Flujo grama de trámite de documentos enviados por e-mail (FCIE).

4.8. NORMATIVIDAD

La normatividad comprende un conjunto de reglas, procedimientos y prácticas precisas, desarrolladas para la aplicación del plan de comunicación interna con el fin de organizarla y proteger el contenido de la información y mensajes que se distribuyen en la Dirección de Auditoría de Empresas.

Servidores públicos responsables de la comunicación interna de la

Dirección de Auditoría de Empresas:

- Director de Auditoría de Empresas – Líder del plan de comunicación
- Supervisor de Calidad – Coordinador de actividades del plan de comunicación
- Supervisores de Equipos de Trabajo – Emisores y receptores de información
- Asistentes Administrativos – Transmite las disposiciones y la información general
- Jefes de Equipo de las Auditorias - Emisor y receptor de información
- Auditores Operativos - Emisor y receptor de información
- Apoyo Legal - Emisor y receptor de información
- Apoyo Técnico - Emisor y receptor de información

Disposiciones Generales:

El Director de Auditoria de Empresas deberá:

- Aprobar el plan de comunicación de mejoramiento de la comunicación interna
- Disponer la implementación del plan
- Gestionar las acciones necesarias para habilitar canales y organizar al grupo de trabajo

El Personal Técnico y el Representante del Proyecto deberán:

- Capacitar al personal

El Supervisor de Calidad deberá:

- Revisar la información que se distribuye en la Dirección de empresas previo al envío que realizan las Asistentes Administrativas.

El Grupo de trabajo conformado por: Personal Técnico y el Representante del Proyecto y el Supervisor de calidad deberán:

- Realizar la evaluación y seguimiento de la utilización de lo establecido en el plan de comunicación

Obligaciones de los participantes:

- Utilizar los procesos definidos en el plan de comunicación
- Manejar los canales definidos según el tipo de información: formal o informal, respetando los niveles jerárquicos establecidos
- Aplicar herramientas y los medios disponibles para que la comunicación cumpla con sus objetivos
- Mantener actualizado los canales de comunicación
- Asistir a las capacitaciones
- Aplicar los valores establecidos en este plan en función de respetar y compartir información y mensajes de manera efectiva
- Actualizar el plan de comunicación anual analizando el entorno utilizando la con matriz F.O.D.A.
- El líder de plan de comunicación interna garantizará el acceso a la información, manteniendo habilitados los canales y revisando los medios que se aplican para la comunicación
- Establecer procedimientos de control para que la información que está disponible en los canales no contenga errores.

Deberes:

Los participantes deberán:

- Utilizar el plan de comunicación, matrices, procesos y definiciones para transmitir cualquier tipo de información al interior de la Dirección de Auditoría de Empresas
- Compartir datos e información de beneficio común
- Informar a tiempo de las disposiciones, Asistentes Administrativos y personal asignado a esta tarea
- Registrar el envío y recepción de documentos
- Capacitarse para mejorar el conocimiento técnico en temas de trabajo y de utilización de herramientas tecnológicas disponibles
- Evidenciar la retroalimentación y respuesta a los requerimientos
- Medir los resultados e identificar los canales más eficientes y los medios más utilizados por los servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas

Derechos:

- Escribir y opinar en foros y reuniones de trabajo y sociales
- Recibir información y mensajes sin errores y a tiempo
- Proponer mejoras con iniciativas que estimulen al personal a compartir información
- Conocer reformas o cambios en los procesos y procedimientos de la comunicación de la Dirección de Auditoría de Empresas

4.9. CRONOGRAMA Y PLAN DE CAPACITACIÓN

El filósofo Séneca, señalaba que: “si una nave no sabe a qué puerto se dirige, todos los vientos le son contrarios”.⁵⁵ “La comunicación interna es una

⁵⁵ <http://www.solucionaintegral.com.ve/blog/notas-gerenciales-7/>, 2012-02-04

responsabilidad que tiene la alta dirección para asegurar que exista el conocimiento necesario que pueda fomentar el compromiso y guiar al resultado y no como una práctica para “darle el avión” a los empleados con información cosmética y exclusivamente motivacional”⁵⁶

Para una mejor comprensión y utilización del plan de comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas, a continuación se listan las principales actividades a realizarse para el plan de mejoramiento de la comunicación interna. Además en la tabla 8 se muestra el cronograma de capacitación para los servidores públicos involucrados, ya que es muy importante capacitar al personal con el fin de que conozcan: los procedimientos, canales, medios, normas y jerarquías que regulan la difusión de mensajes, para que ocurra de forma organizada y participativa.

Actividades Principales:

- Revisión y aprobación del “Plan de mejoramiento de la comunicación interna” por parte del líder del proyecto.
- Presentación del Plan de mejoramiento de comunicación interna a los servidores públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas.
- Actualización de la información que cambia periódicamente, por parte de las Asistentes Administrativas, difundiendo eventos a través de la herramienta Web aplicando todas las directrices del plan de comunicación.

⁵⁶ González R., *Creando Valor con la Gente, un modelo para generar ventaja competitiva*, Bogotá Colombia, Editorial Norma, año 2005, p. 18.

- El líder del proyecto convocará a reuniones a través del sitio Web, realizando video conferencias para que todo el personal tenga acceso, en especial aquellos que se encuentran fuera del edificio matriz.
- Reuniones de evaluación y seguimiento del plan de comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas.
- El Director y su grupo de trabajo observarán y darán seguimiento a los cambios en la cultura y clima organizacional en la Dirección de Auditoría de Empresas, al utilizar el plan de comunicación y la herramienta tecnológica propuesta.

Para los servidores públicos que se incorporen a la Dirección de Auditoría de Empresas el plan de comunicación y el sitio Web serán un medio de consulta y de comunicación con sus compañeros.

Tabla 8: Cronograma de actividades para la implementación y capacitación para los empleados, sobre el plan de comunicación de la Dirección de Auditoría de Empresas

Capacitaciones	Responsables	Objetivos	Participantes	Meses												Tiempo en horas			
				I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII				
1	-Introducción del plan de comunicación sus beneficios - Un sitio Web para la DAE	Director de Auditoría de Empresas - Supervisor de Calidad	Poner en conocimiento del personal de la DAE el plan de comunicación interna	Todos los servidores públicos de la DAE	X														4
2	- Instrucciones generales - Presentación del sitio Web para la DAE - Pasos para Subir y bajar documentos del sitio Web, enviar respuestas rápidas para todo el personal	La Autora y Técnico Informático de la DAE	Mostrar los beneficios del plan de comunicación y de las herramientas que se proponen	Todos los servidores públicos de la DAE		X													4
3	Actualización de libreta de direcciones de equipos de auditoría que se encuentran fuera del edificio matriz.	La Autora y Técnico Informático de la DAE	Dar a conocer los procesos, canales, medios y definiciones propuestos en el plan	Todo el personal operativo de la DAE			X							X					8
4	Utilización de video conferencia para reuniones urgentes	Director de Auditoría de Empresas - Supervisor de Calidad - La Autora y Técnico Informático	Mantener actualizado el personal de la DAE	Todos los servidores públicos de la DAE				X			X								8
5	Foros de opinión entre compañeros, consultas jurídicas y técnicas con el personal de apoyo de la DAE	La Autora y Técnico Informático de la DAE	Motivación en el uso de la Herramienta: Envío de información formal e informal	Todos los servidores públicos de la DAE					X		X				X				12
6	Crear eventos y citas sociales para el personal de la DAE	Director de Auditoría de Empresas - Supervisor de Calidad - La Autora y Técnico Informático	Compartir información y experiencias entre colegas	Todos los servidores públicos de la DAE						X		X							8
7	Cómo realizar comentarios y foros para compartir entre los servidores	La Autora y Técnico Informático de la DAE	Fomentar el uso de las TIC en el personal de la DAE	Todos los servidores públicos de la DAE			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	33
8	Tips de uso de las TIC en el trabajo diario: Auto Audit - Word - Excel - ACL - Internet	Director de Auditoría de Empresas - Supervisor de Calidad	Realizar seguimiento y evaluación del plan de capacitación	Todos los servidores públicos de la DAE				X			X			X			X		32
9	Reunión final de evaluación	Director de Auditoría de Empresas - Supervisor de Calidad - La Autora y Técnico Informático					X			X					X				X
10	Integración de personal nuevo a la DAE	Director de Auditoría de Empresas y Asistente Administrativa - Personal en general	Integrar y capacitar al nuevo personal que se integra a la Dirección	Personal nuevo que se integra a la DAE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Total horas de capacitación al año:																		112	

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación propia

4.10. INVERSIÓN PARA LA HERRAMIENTA WEB DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE EMPRESAS.

El plan de comunicación interna de la Dirección de Auditoría de Empresas beneficiará a 60 servidores públicos. En la propuesta se consideró la utilización de un sitio Web para mejorar el envío y recepción de información y mensajes, incentivando al personal a utilizar las tecnologías de la información y comunicación. La inversión para la creación del espacio virtual de comunicación, esta se realizará una sola vez, los beneficios que se obtengan al utilizar esta herramienta como parte del plan de comunicación, no reflejarán réditos económicos; el beneficio será para la comunidad que utilice. En la tabla 10 que se presenta a continuación, se observa un detalle de la inversión, que se requiere realizar para la construcción y mantenimiento de un sitio Web para la Dirección de Auditoría de Empresas.

Tabla 9: Inversiones y costos de la herramienta tecnológica para el plan de comunicación en la Dirección de Auditoría de Empresas.

Inversión y Costos		Sitio Web para la Comunicación Interna en la Dirección de Auditoría de Empresas
Inversión: Diseño de la página Web		420 USD
Implementación de la herramienta y desarrollo de contenidos		450 USD
Costos	Mantenimiento por un año Pago por el Host y el Dominio	250 USD
	Actualización, cambios de forma (servicio proporcionado por el Diseñador Web)	150 USD
Total		1.270 USD

Elaborado: La Autora – Propuesta de Diseñador Multimedia

Fuente: Investigación propia

El diseñador Web cobra una sola vez el valor del diseño, es necesario cancelar el valor del mantenimiento del sitio y el nombre donde se aloja, esto es el host y dominio. En la propuesta el diseñador multimedia, considera realizar la actualización durante el año modificando y ajustando las necesidades del cliente. El total a invertir por un año de este servicio es de 1.270 dólares. Para el año 2, es decir el nuevo plan de comunicación 2013 – 2014, solo se debe considerarse los costos de mantenimiento y actualización para los contenidos.

Toda la información la maneja el personal de la Dirección de Auditoría de Empresas, por lo que el trabajo del Diseñador se limita a la construcción del sitio y a cubrir las necesidades de forma propuestas por el cliente para la página Web, el uso y actualización permanente, estará a cargo de los servidores públicos que la utilizan diariamente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar este proyecto de diseño del plan de mejoramiento de comunicación interna para la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado, se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

La Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado, según los resultados obtenidos durante el diagnóstico de la comunicación interna, se observó que no existían herramientas de comunicación interna organizada y comprendida por cada uno de los empleados. Por lo que a través del establecimiento de un plan de mejoramiento de la comunicación interna que contiene: objetivos, políticas, normativa, estrategias, canales, medios y una herramienta tecnológica mejorará el impacto en el flujo de comunicación.

Se considera de vital importancia sociabilizar y aplicar en la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado, el plan para el mejoramiento de la comunicación interna; especialmente para aquellos funcionarios que ejecutan sus actividades fuera de las instalaciones del edificio matriz, utilizando la herramienta tecnológica propuesta, que facilitará el acceso a la información.

El plan de mejoramiento de la comunicación interna para la Dirección de Auditoría de Empresas, faculta y guía la participación y compromiso de todos los funcionarios, tomando en cuenta que de ellos depende la adecuada implementación de los procesos y actividades que se plantean para mejorar la comunicación; aprovechando la apertura, el potencial del personal; así como el hardware y software disponible.

Dentro del presente estudio de caso se plantea el plan de comunicación interna, diseñado de acuerdo a las necesidades de la Dirección de Auditoría de Empresas, el mismo que evitará los conflictos generados por la falta de procesos y herramientas, minimizando los conflictos resultantes de la ubicación física de los funcionarios, envío y recepción de mensajes, información y documentación de importancia.

RECOMENDACIONES

Capacitar a los miembros de la organización en los aspectos conceptuales de la comunicación organizacional interna; así como en la forma en que se utilizará la herramienta tecnológica, con la finalidad de manejar eficientemente los procesos y estandarizar la información y el flujo de la misma, al interior de esta unidad de Auditoría.

Los servidores públicos de los niveles jerárquicos superiores de la Dirección de Auditoría de Empresas y de la Contraloría General del Estado

tienen como responsabilidad fundamental impulsar el mejoramiento continuo de la comunicación interna en todos los procesos canales, medios y estrategias definidas en esta propuesta con el fin de que se logren los objetivos propuestos.

Además, se recomienda a los funcionarios públicos de la Dirección de Auditoría de Empresas conocer las bondades y beneficios de la aplicación de un plan mejoramiento de la comunicación interna apoyado en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, para el mejoramiento de la comunicación, haciéndola más organizada y sin interrupciones o malestar.

El plan de comunicación interna debe aprobarse e implementarse en la Dirección de Auditoría de Empresas, motivando al personal a participar, crear, innovar, utilizar nuevas herramientas con creatividad y beneficios para todos aquellos que forman parte de ella, ya que a través de esta propuesta será posible difundir mensajes, información experiencias documentos de beneficio común para todo el personal en forma organizada y adecuada.

ANEXO 1

ENCUESTA

Objetivos:

- Definir la situación actual con respecto a la comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas, de la Contraloría General del Estado.
- Diagnosticar la capacidad tecnológica existente, en la Dirección de Auditoría de Empresas, que permita implementar un sistema de comunicación interna.
- Identificar los procesos y actividades relacionados con la comunicación, en la Dirección de Auditoría de Empresas, para la propuesta de un plan comunicación interna.

Cuestionario para los servidores públicos que forman parte de la Dirección de Auditoría de Empresas

A) DATOS PERSONALES

Nombre del Encuestado: _____

1. Edad <input style="width: 50px;" type="text"/>	2. Sexo <input style="width: 50px;" type="text"/>
	Hombre <input style="width: 50px;" type="text"/> Mujer <input style="width: 50px;" type="text"/>

Marque con una X la respuesta

3. Cargo que desempeña	Personal Administrativo (...)	
	Técnico (.....)	
	Técnico en Auditoría (.....)	
	Supervisor /Auditoría-Calidad	

Marque con una X la respuesta

4.		SI	NO	
Maneja Internet				5. Le interesaría que la Dirección de Auditoría de Empresas cuente con una herramienta tecnológica que lo mantenga informado?
Intranet				
Computación Básica				

USO DE LAS TIC

Marque con una X la respuesta

1. ¿Tiene ordenador en casa?	2. ¿Tiene conexión a Internet en casa?
No tengo <input style="width: 50px;" type="text"/>	No tengo conexión <input style="width: 50px;" type="text"/>
Tengo uno <input style="width: 50px;" type="text"/>	Tengo una conexión telefónica <input style="width: 50px;" type="text"/>
Tengo dos o más <input style="width: 50px;" type="text"/>	Tengo conexión de alta velocidad (cable, Teléfono móvil con Internet) <input style="width: 50px;" type="text"/>

3. A qué tipo de TIC tiene usted acceso (en el DAE u otro espacio del unidad)	4. Los servidores públicos tienen acceso a alguno de los siguientes recursos en la DAE
Computadoras <input style="width: 50px;" type="text"/>	Web o blog de la asignatura <input style="width: 50px;" type="text"/>
Computadoras conectadas a Internet <input style="width: 50px;" type="text"/>	Aula virtual o similar <input style="width: 50px;" type="text"/>
Pizarra electrónica <input style="width: 50px;" type="text"/>	E-mail para contactar a compañeros <input style="width: 50px;" type="text"/>
Proyector digital <input style="width: 50px;" type="text"/>	
Otros <input style="width: 50px;" type="text"/>	

B) y C) CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Marque con una X la respuesta

Diga si está o no de acuerdo con las situaciones que se describen a continuación.		SI	NO
1	Las decisiones importantes son fruto de un trabajo colectivo llegando a un consenso entre directivos y el resto del personal operativo?		
2	Se establecen periódicamente objetivos claros y concretos destinados a la mejora de los procesos laborales.		
3	Los servidores públicos que forman parte de la DAE pueden participar e influir en las decisiones que afectan a la definición de los objetivos		
4	La DAE tiene autonomía para implantar innovaciones en su unidad, según sus propios criterios		
5	La atención recibida por parte de personal administrativo, la secretaría de la DAE, entre compañeros es una tarea de equipo. Siente que la comunicación entre el personal administrativo y operacional (viceversa) fluye adecuadamente?		
6	Recibe oportunamente información sobre eventos y actividades que realiza la DAE, tiene acceso a información sobre aquellas que se relacionan con el trabajo o entre compañeros		
7	La DAE posee una estructura de comunicación interna propia con la que usted se identifica, la misma que permita recibir mensajes de sus compañeros claramente.		

D) ROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA DAE

Marque la respuesta que más se aproxima a lo que usted cree

		SI	NO
8	Los servidores públicos utilizan las TIC para integrarse mejor, cumplir los objetivos de trabajo, capacitarse.		
9	La función principal de las TIC en la DAE es ser instrumento que permita plantearse nuevos objetivos y nuevas formas de abordar la información y la competencia laboral		
10	Las TIC son instrumentos para la innovación que nos permiten impulsar cambios significativos en la organización, relaciones entre los servidores públicos y rapidez de gestión de procesos		

¿Con qué frecuencia se conecta a Internet (para otros usos profesionales o personales)?

		Poco 2-3 veces por semana	Mucho Siempre	Nada Nunca
11	Desde su trabajo			
12	Desde su casa			
13	Desde cualquier otro sitio			

E) CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA SOBRE LAS TIC E INTERNET. - Uso de las TIC en la DAE, f). Conocimiento y experiencia sobre las TIC e Internet e Intranet.

14. ¿Indique si conoce y si está en condiciones de realizar las siguientes tareas?

	Poco	Mucho	Nada
Abrir un archivo o documento			
Imprimir un documento			
Instalar/desinstalar un programa			
Crear un documento de texto usando Word o similar			
Crear una presentación usando PowerPoint o similar			
Crear una hoja de cálculo usando Excel o similar			
Descargar un archivo de Internet			
Enviar un correo electrónico			
Adjuntar un archivo en el correo electrónico			
Utilizar un programa de mensajería instantánea			
Publicar contenidos en Internet (web, blog y otros)			
Diseñar o modificar páginas web o blogs			

15. De acuerdo a su conocimiento y experiencia marque la respuesta:

		SI	NO
1	La utilización de las TIC y un plan de comunicación interna en la DAE mejorarán la calidad de los trabajos que realizan los servidores públicos de la DAE		
2	Los servidores públicos que utilizan las TIC como herramienta de trabajo obtienen mejores resultados, ya que el internet y las herramientas informáticas disponibles en la DAE reducen el tiempo en la ejecución de actividades.		
3	Las autoridades y directivos de la DAE incentivan el uso de las TIC en todos los servidores públicos, en las actividades diarias		
4	Considera usted que los servidores públicos de la DAE están dispuestos y a utilizar las TIC para mejorar la comunicación interna en la DAE.		

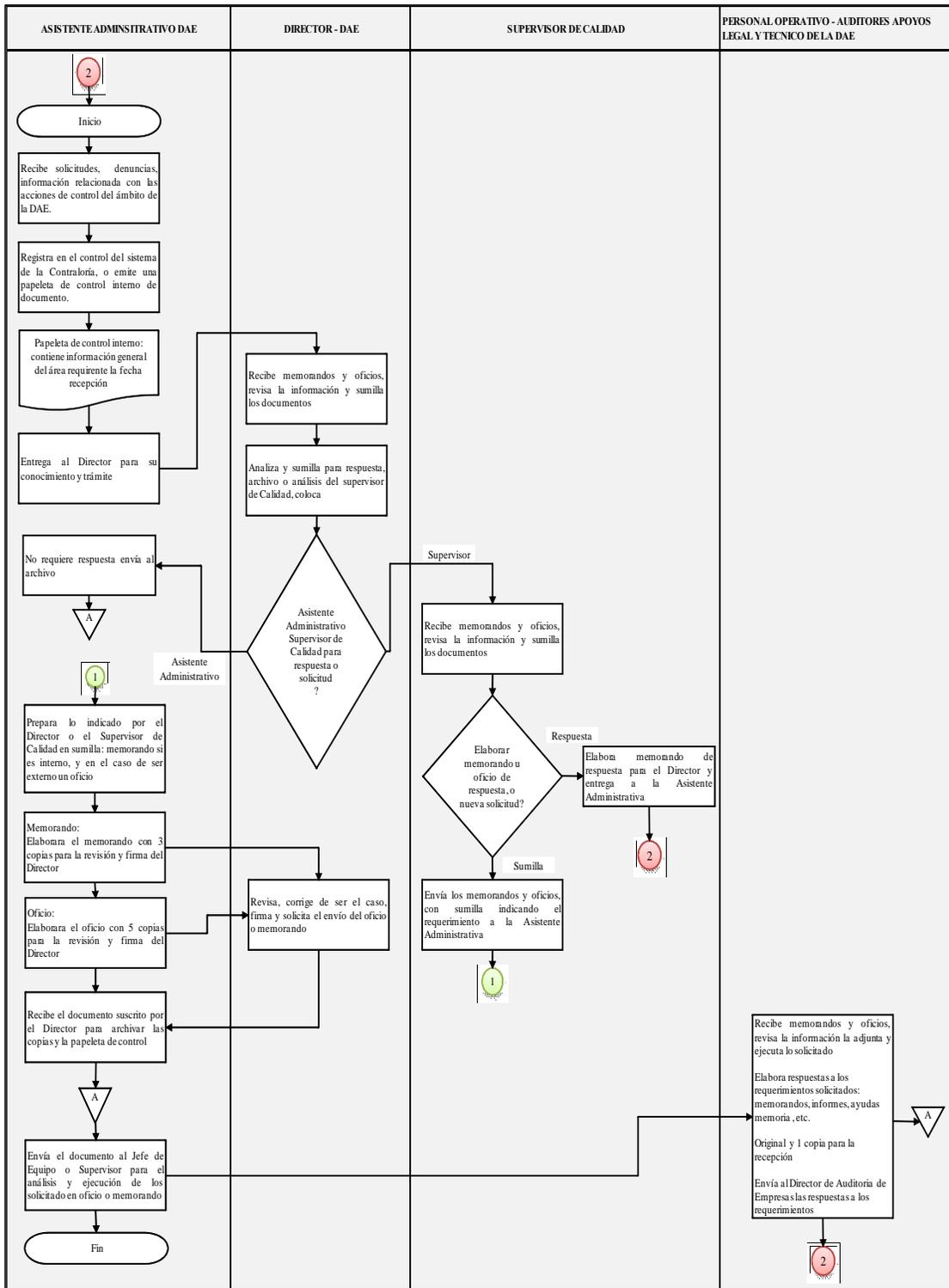
FECHA
HORA

ANEXO 2

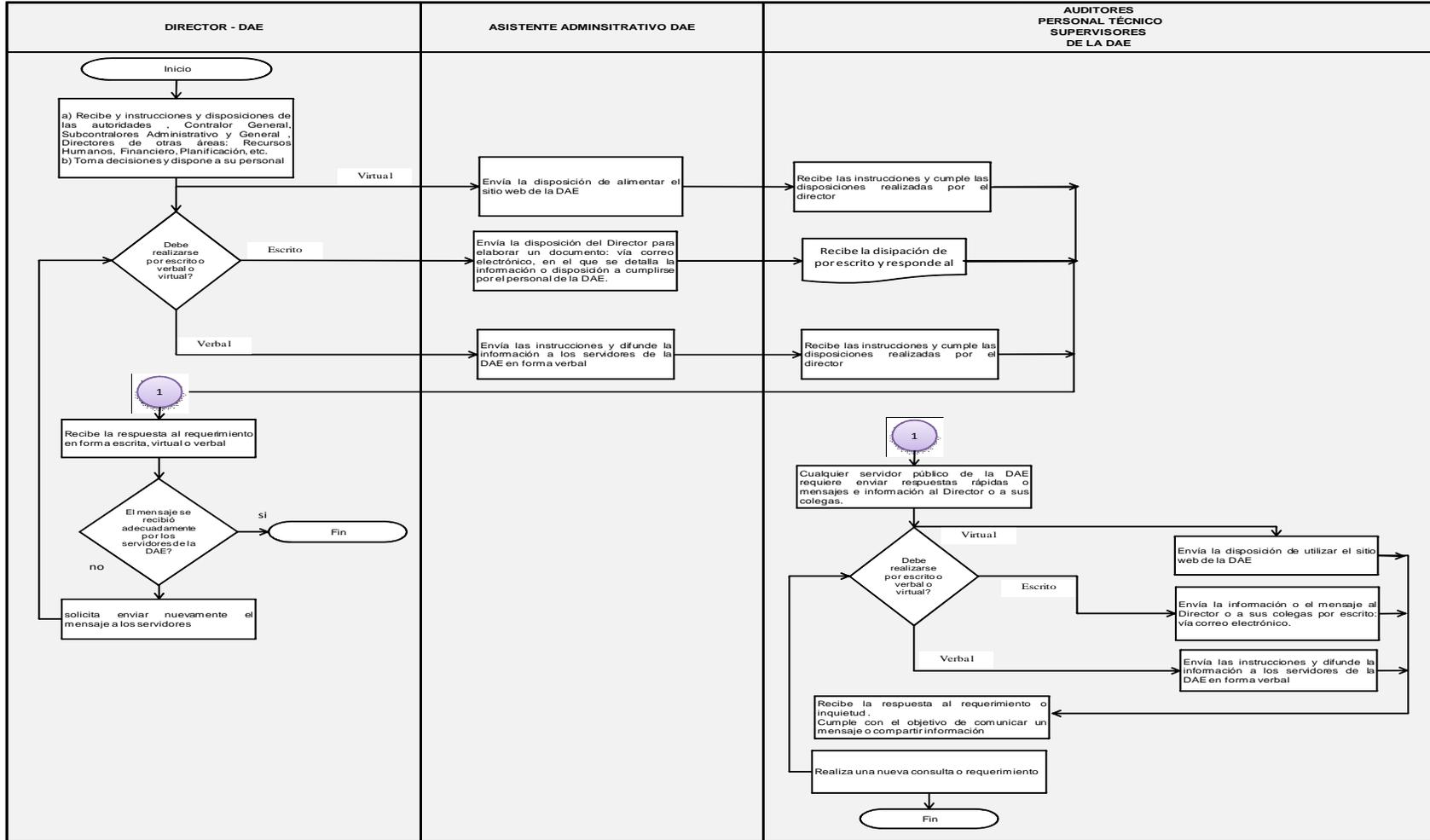


ANEXO 3

Flujograma de comunicación interna formal de la Dirección de Auditoría de Empresas (FCIF)

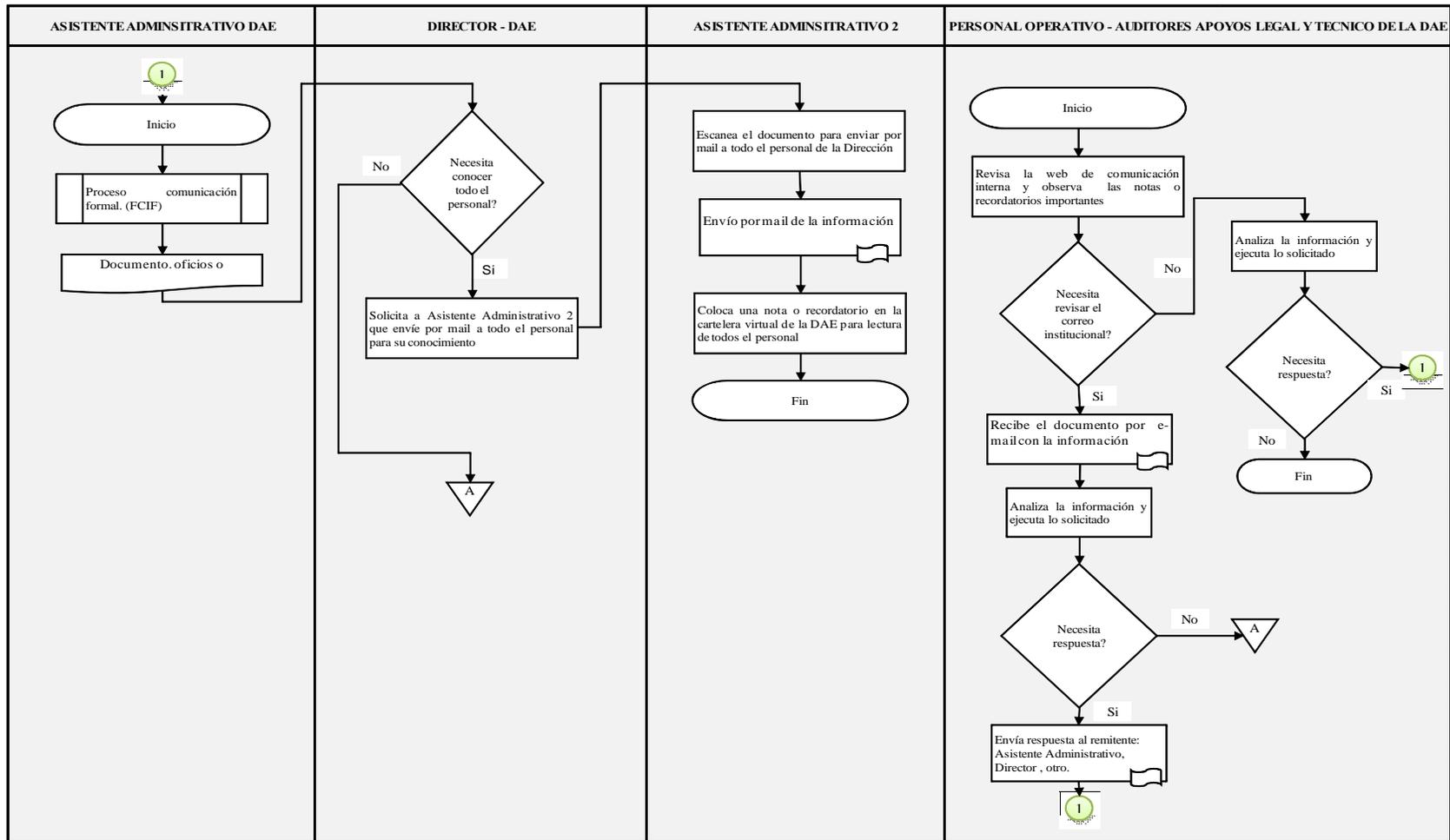


Flujograma de comunicación interna informal de la Dirección de Auditoría de Empresas - (FCII)



Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación propia - 2012-02-04

Flujograma de trámite de documentos enviados por e-mail de la Dirección de Auditoría de Empresas (FCIE)



Elaborado por: La Autora
 Fuente: Investigación propia - 2012-02-04

ANEXO 4

Impresión de pantalla de propuesta de página Web para la Dirección de Auditoría de Empresas



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Álvarez de Mon, Cardona Sariano, *Paradigmas del Liderazgo*, España, Mac Graw Hill, 2001.
2. Brian Cooper, *Cómo conectarse a la Red – Internet*, Grijalbo, Italia, 2001.
3. Cesar Augusto Bernal, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Santa Fé de Bogotá, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., 2000.
4. Manuales Prácticos de la PYME, *Cómo elaborar el Plan de Comunicación*, www.bicgalicia.es , España, 2012-01-13
5. Daniel F. Spulber, *Estrategia de Gestión – Cómo hacer un análisis exitoso*, Barcelona, 2010.
6. F. Marsá, *Diccionario Planeta de la lengua española*, Barcelona Madrid, Editorial Planeta S.A., año 1992.
7. Francisco Martínez S., *Redes de Comunicación en la Enseñanza*, Editorial PAIDOS Ibérica S.A., Barcelona – España, 2003.
8. Horacio Gaito, Inés M. García Fronti, *Herramientas informáticas para la pequeña y mediana empresa*, Argentina, 2004.
9. Luís Barreno, *Manual de Evaluación y Formulación de Proyectos*, Ecuador, 2005.
10. James A. Senn, *Sistemas de Información para Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamerica S.A., 1990.
11. Kenneth C. Laudon, *Sistemas de Información Gerencia – Administración de la Empresa Digital*, Pearson Pretice Hall, México 2004.

12. Lynda M. Applegate, *Estrategia y Gestión de la Información corporativa – Los retos de gestión en una economía de red*, España, Mac Graw Hill, 2004.
13. Macro EIRL, Raúl Salas A., *Internet para todos*, Empresa Editora MACRO EIRL, Lima – Perú, Junio 2009.
14. Michael Cunningham, *SMART Lo Fundamental y lo más efectivo acerca del e-commerce*, Mc Graw Hill, Colombia – Bogotá, 2001.
15. Ronald B. Alder & Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesionales*, México DF, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., año 2005.
16. Robert Bacal, *Cómo mejorar el rendimiento – Técnicas para aumentar la productividad*, Barcelona, 2009.
17. Steven L. McShane y Mary Ann Von, *Liderazgo y recursos humanos – Análisis del comportamiento organizacional*, Barcelona, 2010.
18. Steve Sleight, *Las Tecnologías de la Información*, Grijalbo, México, 2002.
19. Tom Standage, The Economist, *The Future of Technology*, El Comercio S.A., Lima – Peru, 2008.

ENCICLOPEDIAS

1. Enciclopedia Electrónica Microsoft ® Encarta ® 2009-2010.

DICCIONARIOS

2. Diccionario Océano Conciso, *Sinónimos y Antónimos*, España.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

1. <http://infoempresa.blogspot.com/2005/07/la-comunicacin-interna-herramienta.html>
2. <http://www.agmagazine.com.ar/index.php?IdNot=559>

3. http://www.contraloria.gov.ec/la_institucion.asp?id_SubSeccion=4
4. http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
5. <http://www.degerencia.com/tema/coaching>
6. <http://www.eumed.net/libros/2010f/879/comunicacion%20informal.htm>
7. <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
8. <http://www.bicgalicia.org/>

FOLLETOS Y MATERIAL DE APOYO

1. Ab. Carlos Pólit Faggioni, Contralor General del Estado, *Mensaje del contralor* www.contraloria.gov.ec/mensaje_del_contralor.asp
2. Carlos Pólit Faggioni, **Acuerdo 29: Ámbito de Control Reformado**, Contraloría General del Estado, 15 de noviembre de 2005.
3. Contraloría General Del Estado, **Plan Estratégico Institucional 2009-2012**, Julio 2008.
4. María Verónica Dávalos G., *Documentos Técnicos: “Matriz F.O.D.A.”*, UASB, Módulo Estrategia Empresarial, 2008.
5. Martha Lucía Buenaventura, *Seminario Taller: Estrategias de Comunicación Interna “Comunicar para crear valor en las empresas”*, CIESPAL 11 al 13 de noviembre de 2009.
6. Revista PC Word, *Trucos expertos para los sitios Web que usa diariamente*, Miami Florida, Septiembre 2009.
7. Salas Araujo Raúl, *La Ruta practica a internet para todos*, Lima – Perú, Editora Macro EIRL, 2009.