

**ESTRATEGIA GERENCIAL DE LA EMPRESA SERVICIUDAD ESP PARA  
CONTROLAR LOS RUIDOS A TRAVÉS DEL EJE DE INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN INTERNA DEL MECI EN EL AÑO 2016**

**LUZ ADRIANA GONZÁLEZ TANGARIFE**

**LUZ AIDA PACHÓN VICENTE**

**UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PEREIRA**

**2016**

**ESTRATEGIA GERENCIAL DE LA EMPRESA SERVICIUDAD ESP PARA  
CONTROLAR LOS RUIDOS A TRAVÉS DEL EJE DE INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN INTERNA DEL MECI EN EL AÑO 2016**

**LUZ ADRIANA GONZÁLEZ TANGARIFE**

**LUZ AIDA PACHÓN VICENTE**

**ASESOR:**

**ORLANDO RODRÍGUEZ GARCÍA**

**MAGISTER EN ECONOMÍA POLÍTICA GLOBAL**

**UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PEREIRA**

**2016**

## Resumen

El estudio de caso indaga **¿Hasta qué punto la estrategia gerencial en Serviciudad ESP controló los ruidos a través del Eje transversal de información y comunicación del MECI en el año 2016?** La respuesta es buscada a través del análisis del plan estratégico de SERVICIUDAD ESP, referenciando los elementos teóricos de Serna Gómez (2014), quien define la planeación estratégica como el conjunto de información para direccionar la organización hacia el futuro. El eje transversal de información y comunicación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) está diseñado para responder a las necesidades de administración de información en las entidades estatales. El estudio de caso encontró que la planeación estratégica de Serviciudad es ineficiente al omitir la función de control y no contar con elementos suficientes para administrar la comunicación. Este hecho genera ruidos en el proceso comunicativo y entorpece la cultura organizacional, provoca un clima laboral hostil y evita que la información y comunicación fluya de manera adecuada. Por lo tanto, el eje de información y comunicación del MECI no es aplicado en la organización.

**Palabras claves:** Eje de información y comunicación, planeación estratégica, flujos de información, ruidos, MECI

## Abstract

The case study asks to what extent does the strategic plan at Serviciudad ESP controlled the noises through the transversal Axis of information and communication of MECI in 2016? The answer is looked for within the analysis of the strategic plan of SERVICIUDAD ESP, searching the theoretical elements of Serna Gómez (2014), who defines the strategic plan like the set of information to lead the organization towards the future. The transversal axis of information

and communication of the Standard Model of Internal Control (MECI, because of acronym in English) is designed to answer to the needs of administration of information in the public organizations. The case study found that the strategic plan of Serviciudad is inefficient on having omitted the control function. Furthermore, the planning function did not provide the management of communication with pertinent elements. Mismanagement allowed noises in the communicative process and shaped the organizational culture, allowed a hostile labor environment and avoided the flow of information and communication in a suitable way. Therefore, the axis of information and communication of MECI is not applied in the organization.

**Key Words:** Axis of information and communication, strategic planning, flows of information, noises, MECI.

## Tabla de Contenido

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Introducción .....  | XII         |
| 1. Planteamiento de problema .....  | 14          |
| 1.1. Delimitación del problema .....  | 14          |
| 1.2. Sistematización del problema .....   | 15          |
| 2. Objetivos .....  | 15          |
| 2.1 Objetivo General .....  | 15          |
| 2.2 Objetivos Específicos .....   | 15          |
| 3. Justificación.....   | 16          |
| 4. Antecedentes del caso a investigar.....  | 16          |
| 4.1 Modelo Estándar de Control Interno (MECI). .....  | 17          |
| 4.2 Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del<br>Estado (MCPOI)..... | 19          |
| 5. Marco teórico .....  | 22          |
| 5.1 El DIRCOM.....  | 22          |
| 5.2 Flujos de información.....  | 25          |
| 5.3 Cultura organizacional.....   | 26          |
| 5.4 Planeación estratégica .....  | 27          |
| 6. Diseño Metodológico .....  | 28          |
| 6.1 Información secundaria. ....  | 29          |
| 6.2 Información primaria.....   | 29          |
| 6.3 Población y muestra .....   | 29          |

|  |    |
|--|----|
| 7. Plan estratégico aplicado en la empresa Serviciudad ESP para administrar la comunicación organizacional.....  | 30 |
| 7.1 Plataforma corporativa .....   | 30 |
| 7.1.1 Reseña histórica .....   | 30 |
| 7.1.2 Misión .....   | 32 |
| 7.1.3 Visión.....  | 33 |
| 7.1.4 Objetivos de calidad.....  | 35 |
| 7.1.5 Política de calidad.....   | 36 |
| 7.1.6 Organigrama .....  | 37 |
| 7.2 Plan Estratégico de SERVICIUDAD ESP .....  | 42 |
| 7.2.1 Factores internos desde el plan estratégico.....   | 43 |
| 7.2.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) .....  | 48 |
| 8. Ruidos en la comunicación organizacional interna en la empresa Serviciudad ESP.....   | 53 |
| 8.1 Ruido .....  | 53 |
| 8.1.1 Ruidos semánticos .....  | 54 |
| 8.1.2 Ruidos técnicos .....  | 57 |
| 8.2 Clima Organizacional.....  | 58 |
| 8.3 Cultura Organizacional.....  | 60 |
| 8.4 Flujos de información.....   | 63 |
| 8.4.1 Comunicación ascendente.....   | 65 |
| 8.4.2 Comunicación descendente.....  | 67 |
| 8.4.3 Comunicación horizontal.....   | 69 |
| 9. Alcance del eje transversal de información y comunicación interna diseñado en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en SERVICIUDAD ESP. .... | 71 |
| 9.1 Modelo Estándar de Control Interno (MECI) .....  | 71 |
| 9.1.1 Eje transversal de información y comunicación interna.....   | 73 |

|   |    |
|---|----|
| 9.1.2. Información y comunicación interna .....       | 75 |
| 9.1.2.1 Sistemas de información y Comunicación: ..... | 77 |
| Conclusiones .....                                    | 87 |
| Recomendaciones.....                                  | 88 |
| Bibliografía .....                                    | 89 |
| Anexos .....  | 91 |

**Lista de Ilustraciones**

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Ilustración 1 Estructura del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)..... | 18          |
| Ilustración 2 Máster Internacional Dircom .....                             | 23          |
| Ilustración 3 Mapa de procesos SERVICIUDAD ESP .....                        | 41          |
| Ilustración 4 MECI 2014.....  | 72          |



### Lista de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Operacionalización de variables .....   | 28 |
| Tabla 2 Misión .....  | 33 |
| Tabla 3 Visión .....  | 34 |
| Tabla 4 Objetivos de calidad.....   | 36 |
| Tabla 5 Política de calidad .....   | 37 |
| Tabla 6 Nivel del cargo .....   | 38 |
| Tabla 7 Antigüedad .....  | 39 |
| Tabla 8 Factor de procesos internos.....  | 44 |
| Tabla 9 Factor de aprendizaje organizacional.....   | 46 |
| Tabla 10 Balanced Scorecard.....  | 48 |
| Tabla 11 Perspectiva de procesos internos.....  | 49 |
| Tabla 12 Perspectiva de aprendizaje organizacional.....   | 50 |
| Tabla 13 Fluidez de la información dentro de la organización .....  | 53 |
| Tabla 14 Claridad y precisión de las instrucciones dadas por superiores .....   | 55 |
| Tabla 15 Comunicación asertiva.....   | 56 |
| Tabla 16 Frecuencia de recepción de información mal diligenciada o ilegible por parte de<br>compañeros .....                              | 57 |
| Tabla 17 Existencia de herramienta para medir el clima organizacional.....  | 59 |
| Tabla 18 Promoción del desarrollo de las labores diarias a través del clima laboral.....  | 60 |
| Tabla 19 Coordinación y cooperación en la solución de problemas y planteamientos de mejora<br>entre los compañeros de área .....          | 61 |
| Tabla 20 Manera de promover cultura organizacional a través del Plan estratégico.....   | 62 |
| Tabla 21 Tipos de comunicación .....  | 63 |
| Tabla 22 Sugerencias y opiniones tenidas en cuenta .....  | 66 |
| Tabla 23 Promoción del diálogo con los directivos .....   | 67 |
| Tabla 24 Recepción de información y retroalimentación por parte de superiores sobre las<br>labores que se desarrollan en la empresa ..... | 68 |
| Tabla 25 Entrega y recepción de información .....   | 69 |
| Tabla 26 Eje transversal de información y comunicación .....  | 73 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 27 Manera de controlar el cumplimiento del eje transversal de información y comunicación del MECI ..... | 74 |
| Tabla 28 Medios de comunicación para difundir información a los funcionarios.....                             | 75 |
| Tabla 29 Medio para conocer la opinión de los funcionarios .....  | 78 |
| Tabla 30 Mejora de los canales de comunicación.....   | 79 |
| Tabla 31 Circulación del proceso comunicativo .....   | 80 |
| Tabla 32 Existencia de profesional de Comunicación .....  | 81 |
| Tabla 33 Área responsable de la comunicación interna.....   | 82 |
| Tabla 34 Dificultad de Difusión.....  | 83 |

## Lista de gráficas

|   |    |
|---|----|
| Gráfica 1 Misión .....  | 33 |
| Gráfica 2 Visión .....  | 35 |
| Gráfica 3 Objetivos de calidad.....   | 36 |
| Gráfica 4 Política de calidad .....   | 37 |
| Gráfica 5 Nivel del cargo .....   | 39 |
| Gráfica 6 Antigüedad .....  | 40 |
| Gráfica 7 Fluidez de la información dentro de la organización .....   | 54 |
| Gráfica 8 Claridad y precisión de las instrucciones dadas por superiores .....  | 55 |
| Gráfica 9 Comunicación asertiva .....   | 56 |
| Gráfica 10 Frecuencia de recepción de información mal diligenciada o ilegible por parte de<br>compañeros .....                              | 58 |
| Gráfica 11 Promoción del desarrollo de las labores diarias a través del clima laboral.....  | 60 |
| Gráfica 12 Coordinación y cooperación en la solución de problemas y planteamientos de<br>mejora entre los compañeros de área .....          | 62 |
| Gráfica 13 Sugerencias y opiniones tenidas en cuenta .....  | 66 |
| Gráfica 14 Promoción del diálogo con los directivos .....   | 67 |
| Gráfica 15 Recepción de información y retroalimentación por parte de superiores sobre las<br>labores que se desarrollan en la empresa ..... | 68 |
| Gráfica 16 Entrega y recepción de información .....   | 69 |
| Gráfica 17 Área responsable de la comunicación interna .....  | 83 |
| Gráfica 18 Dificultad de Difusión.....  | 84 |

## Introducción

**El estudio de casa indaga ¿hasta qué punto la estrategia gerencial en Serviciudad ESP controló los ruidos a través del Eje transversal de información y comunicación del MECI en el año 2016?**

La respuesta es guiada a través de los elementos teóricos de Humberto Serna Gómez (2014) frente a la planeación estratégica y la cultura organizacional. El autor considera que la planeación estratégica está aunada a la cultura organizacional. La organización se fortalece en la medida que sean trazadas estrategias que reconozcan los valores y creencias del personal. De acuerdo con Serna Gómez (2014), la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estrategias.

De acuerdo con los elementos teóricos de Kahn & Katz (1977), respecto a los flujos de información, es necesario procurar la reducción de ruidos en la comunicación y el logro de los objetivos a través de canales adecuados. Este objetivo implica la introducción de restricciones en la comunicación, incentivando a los usuarios para que usen los canales adecuados.

La metodología de estudio de caso permite determinar hasta qué punto la estrategia gerencial de Serviciudad se proporciona para controlar los ruidos en la comunicación, aplicando el eje transversal de información y comunicación del MECI. Se realizó análisis de contenido documental para señalar las estrategias de la compañía, tendientes a administrar la comunicación organizacional. Además, se identificaron los ruidos en el interior de la organización que afectan la cultura y el clima organizacional, así como los flujos de información. Por último, se señaló el alcance del eje transversal de información y comunicación del MECI en SERVICIUDAD ESP. Para los fines pertinentes, se aplicaron 70 encuestas a los funcionarios de planta de la

organización y se realizó entrevista a la profesional de Control de Gestión y a la profesional de Planeación.

El trabajo de campo identificó que los direccionamientos estratégicos no son conocidos plenamente por los funcionarios de la organización y que la comunicación se ve afectada por el mal clima laboral, así como por la deficiente cultura organizacional. Además, los flujos de información no circulan de manera eficiente, al no contar con políticas de comunicación e información que determinen los canales y responsables de lograr una comunicación adecuada en todos los niveles de la organización. Por último, se encontró que el eje transversal de información y comunicación no ha sido implementado en Serviciudad, lo que redundó en una ineficiente administración de la comunicación y por ende en la dilación de procesos internos.

## **1. Planteamiento de problema**

### **1.1. Delimitación del problema**

La Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Dosquebradas, fue creada como Empresa Industrial y Comercial del Estado del ámbito Municipal, mediante Acuerdo No. 063 del 27 de diciembre de 1996, emanado del Honorable Concejo Municipal, teniendo como objeto la prestación de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, aseo y alcantarillado en el Municipio.

La transformación de Instituto descentralizado a empresa Industrial y Comercial del Estado se realizó para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 142 de 1994, llamada también Ley de los Servicios Públicos.

Una de las grandes dificultades que enfrentan las empresas del sector público es la falta de continuidad de las administraciones y del personal que la compone, haciendo cada vez más difícil estandarizar los procesos de mejora continua y establecimiento de normas y políticas internas. La inestabilidad que generan estos cambios propicia la incapacidad de controlar el ambiente y la cultura organizacional, afectando directamente la comunicación interna restringiendo el enfoque administrativo dirigido al talento humano y todo lo que ello implica.

Por lo tanto, la inestabilidad de políticas en las empresas públicas las hace vulnerables a los ruidos de comunicación. Elementos como la incertidumbre, la cultura organizacional sin uniformidad, tensiones en el clima organizacional, entre otros aspectos de la comunicación interna evidencian la necesidad de aplicar el eje de información y comunicación del MECI; que además, es obligatorio para las empresa públicas.

## **1.2 Sistematización del problema**

¿Hasta qué punto la estrategia gerencial en Serviciudad ESP controló los ruidos a través del Eje transversal de información y comunicación del MECI en el año 2015?

### **Subpreguntas**

¿Cuál es el plan estratégico aplicado en la empresa Serviciudad ESP para administrar la comunicación organizacional?

¿Cuáles son los ruidos de comunicación interna en la empresa Serviciudad ESP?

¿Hasta qué punto se aplica el eje transversal de información y comunicación del MECI en Serviciudad ESP?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

- Relacionar la estrategia gerencial de Serviciudad ESP con el control de los ruidos organizacionales a través de la aplicación del Eje Transversal de Información Interna y Comunicación del MECI.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Describir el plan estratégico aplicado en la empresa Serviciudad ESP para administrar la comunicación organizacional.
- Identificar los ruidos en la comunicación organizacional interna en la empresa Serviciudad ESP.
- Determinar el alcance de la aplicación del Eje Transversal de Información y Comunicación Interna del MECI en Serviciudad ESP.

### **3. Justificación**

La correcta administración de la información y comunicación en las organizaciones permite a la alta gerencia conocer con anticipación las necesidades o inquietudes del personal a cargo y de las partes interesadas. Su correcta gestión permite intervenir para realizar acciones correctivas y de mejora de manera oportuna. Es por esto que el presente estudio de caso es pertinente, dado que evidencia las necesidades en la administración de la comunicación, documentadas desde la fuente primaria (personal interno).

Los hallazgos en este aspecto resultan útiles para llevar a cabo las acciones correctivas. El estudio servirá como referente documental para desarrollar y mejorar los canales y estrategias de comunicación, mejorar los procesos administrativos, aumentar la motivación de los empleados y además cumplir con los requisitos normativos de una manera eficaz y oportuna.

El estudio de caso beneficia a la empresa Serviciudad y además es una fuente de consulta, como referente para la administración de la información en empresas del sector público. En especial, la aplicación del eje de información y comunicación del MECI es un tema de interés para las empresas públicas, teniendo en cuenta que es de carácter obligatorio. Sin embargo, no todas las organizaciones aplican el MECI de manera correcta, como lo señala el presente estudio de caso.

### **4. Antecedentes del caso a investigar**

A continuación, se presenta el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), que debe ser aplicado en las entidades públicas.



#### **4.1 Modelo Estándar de Control Interno (MECI).**

La Constitución Política de Colombia en 1991 incorporó el concepto del Control Interno, como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993) estableció normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado. La Ley 489 de 1998 (Congreso de la República de Colombia, 1998) dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno. Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control Interno en las entidades del Estado, la Contraloría General de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública firmaron un convenio con el propósito de obtener la unificación, adopción e implementación de un modelo de control interno, iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 ‘Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005’ (Presidencia de la república, 2005).

Este Modelo se construyó tomando como fundamento el marco conceptual desarrollado con ocasión de la cooperación internacional con la Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional (USAID), y su operador en Colombia Casals & Associates Inc., dentro del Programa de Fortalecimiento de la Transparencia y Rendición de Cuentas en Colombia. (Departamento Administrativo de la Función Pública [ DAFP], 2008, p. 2)

Las Entidades del Estado desde la entrada en vigencia del Decreto 1599 de 2005 (Presidencia de la República de Colombia, 2005), por medio del cual se dispone la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en todas las entidades que hacen parte del ámbito de aplicación de la Ley 87 de 1993 han involucrado en su cultura

organizacional los aspectos básicos para operacionalizar el Sistema de Control Interno.

(Departamento Administrativo para la Función Pública [ DAFP], 2014, p 5)

En la actualización del Manual, realizada en mayo de 2014, la información y la comunicación se convierten en ejes transversales al modelo en el quehacer organizacional y la divulgación y socialización a nivel interno y externo. El propósito fundamental de este modelo es servir como herramienta gerencial para el control a la gestión pública y como mecanismo de evaluación del proceso administrativo, fundamentada en la cultura del control, la responsabilidad y la cultura de la alta dirección.

Los conceptos de información y comunicación se convierten en ejes transversales al modelo. Además, se incorporan como herramientas para establecer estrategias comunicativas concretas que incidan en los flujos de información en todas las direcciones e involucren a todos los niveles y procesos de la organización.



Ilustración 1 Estructura del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

Fuente: Manual Técnico MECI, DAFP, 2014

La norma técnica de calidad ISO 9001.2008 (Secretaría Central de ISO, 2008) incluye también la comunicación como elemento fundamental en los procesos de la organización. De manera específica, el punto 5.5.3 de la norma involucra la comunicación interna y la responsabilidad de la alta dirección para garantizar procesos de comunicación apropiados dentro de la organización. La política indica que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad. Secretaría Central ISO (2008, p. 5)

El concepto de comunicación en las entidades públicas en Colombia no había sido tratado con la profundidad que requería. Este era un tema poco explorado. Sin embargo, a raíz de la existencia de un mapa normativo y regulatorio tan grueso, sobre todo para las entidades públicas y sujetas a controles políticos, se ha hecho necesaria la construcción de modelos que permitan dinamizar las prácticas y los mecanismos para desarrollar las acciones comunicativas.

La necesidad de administrar la información ha motivado el análisis de este tema en el sector público.

#### **4.2 Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado (MCPOI)**

El Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI) (Jaramillo, 2004) es un Modelo que complementa y fortalece la comunicación organizacional y la correcta socialización de la información en las entidades del Estado y dota de sentido a la práctica comunicativa en consonancia con la normatividad y como apoyo al cumplimiento de los objetivos del Control Interno.

El objetivo estratégico del Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado (MCPOI) es transformar las oficinas de prensa en unidades de

comunicación. Es decir, que la administración de la información en las empresas públicas no se limite a la generación de boletines a los medios de comunicación, como una función táctica, sino que adquiera una perspectiva estratégica, al tomar la información como la generación de conocimiento, que a su vez contribuye a la toma racional de decisiones dentro y fuera en la organización. Por lo tanto, el MCPOI concibe la información como un insumo de la planeación estratégica. El MCPOI ofrece a las entidades un enfoque y una metodología para diseñar planes de comunicación que no solamente se propongan establecer unas buenas relaciones con los medios de comunicación y garantizar la difusión de las actuaciones de las entidades, sino que contribuyan a la consolidación de una cultura organizacional, fundada en los principios de la función pública y encaminada a movilizar internamente a los servidores públicos en sintonía con los objetivos estratégicos propios de cada entidad y con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado (Jaramillo, 2004), p 3).

El Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado (MCPOI) es una herramienta para la planeación estratégica de la comunicación en los campos Organizacional e Informativo y de la Rendición de cuentas a la sociedad.

Al aplicar el MCPOI, las entidades de naturaleza especial, como las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta y las empresas de servicios públicos, deben definir políticas derivadas de su naturaleza específica y ajustar la matriz estratégica a sus necesidades particulares.

El objetivo del MCPOI es institucionalizar la comunicación en las entidades del Estado como un eje estratégico y por consiguiente transversal a su estructura organizacional y a la manera como le dan cumplimiento al principio constitucional

de publicidad y a la figura de la Rendición de cuentas a la sociedad (Jaramillo, 2004, p 39)

El MCPOI tiene como propósito construir en la cultura organizacional de las entidades del Estado el imaginario del sentido de lo público y de la función del Estado, como administrador de lo público. La finalidad del MCPOI está encaminada a introducir en la cultura organizacional de las entidades del Estado la noción de que administrar lo público significa generar confianza (Jaramillo, 2004, p 40).

La comunicación interna hace visibles a cada uno de los jefes, dando cuenta no solamente de los resultados de sus áreas, sino de la manera como se están tomando las decisiones y de lo que comportan estas decisiones. En la medida en que las diferentes áreas no logran hacer visibles sus procesos, cunde la desinformación y se atasca el funcionamiento de la entidad. Porque los mismos funcionarios de cualquier nivel, de cualquier orden, de cualquier jerarquía, no conocen la manera como se está realizando la gestión. Entonces, no basta con que los dirigentes internamente sean visibles, como líderes, sino que se requiere que cada área logre que su aporte a la gestión sea visible y reconocido. Es decir, que se logre una posición reconocida y aceptada por la misma entidad (Jaramillo, 2004, pp 55-56).

El MCPOI se articula entorno a tres ideas reguladoras, que se derivan a su vez de las tres categorías formuladas en el diagnóstico: apertura, interlocución y visibilidad.

- Apertura es capacidad de escuchar receptivamente.
- El diálogo convoca y genera sentido de pertenencia.
- Visibilidad es transparencia (Jaramillo, 2004, p 57).

A continuación, se presentan los seis temas que conforman la Ruta crítica temática del MCPOI, propuesta por Jaramillo (2004, p 57)

**TEMA 1:** Posicionamiento del concepto de la información como bien colectivo.

Hipótesis de Cambio: la circulación de información veraz, suficiente, oportuna, entendible y verificable mejora la eficiencia del trabajo, genera confianza y construye cultura de lo público.

**TEMA 2:** Construcción de visión compartida. Hipótesis de Cambio: hay visión compartida cuando los servidores públicos comparten los propósitos del Estado y se alinean con el Plan de gobierno o de gestión de la entidad.

**TEMA 3:** Promoción del trabajo colaborativo. Hipótesis de Cambio: el trabajo colaborativo consiste en que las áreas actúen como redes de ayudas mutuas, se relacionen de manera sinérgica y potencien sus fortalezas.

**TEMA 4:** Promoción de la producción de información. Hipótesis de Cambio: la organización y sistematización de los datos y registros de la gestión pública producen la información indispensable para entender los procesos de la entidad.

**TEMA 5:** Aplicación del principio de publicidad. Hipótesis de Cambio: el Estado se hace visible cuando rinde cuentas, informa lo que hace, muestra resultados y socializa el saber institucional.

**TEMA 6:** Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad. Hipótesis de Cambio: las entidades del Estado deben estar abiertas hacia las comunidades y receptivas a oír sus necesidades, demandas y reclamos y a utilizarlos como elementos de juicio para la formulación de sus planes y proyectos.

## **5. Marco teórico**

### **5.1 El DIRCOM**

Joan Costa, sociólogo, diseñador e investigador, metodólogo y consultor propuso un concepto integral de la comunicación corporativa en relación con el rol del comunicador, a la que

denominó DIRCOM. Esta idea precisa un enfoque integral y transversal a la estrategia de la organización y al logro de sus objetivos.

El autor Joan Costa redefine la función del DIRCOM, como esa persona quien partiendo de los objetivos, misión, visión y valores asume la responsabilidad de definir y concretar toda la política de comunicación corporativa y juega un papel estratégico en la gestión de la comunicación. Por lo tanto, el DIRCOM vela por el incremento del capital intangible y debe disponer de una visión integral de los procedimientos en las organizaciones (DIRCOM, 2014)

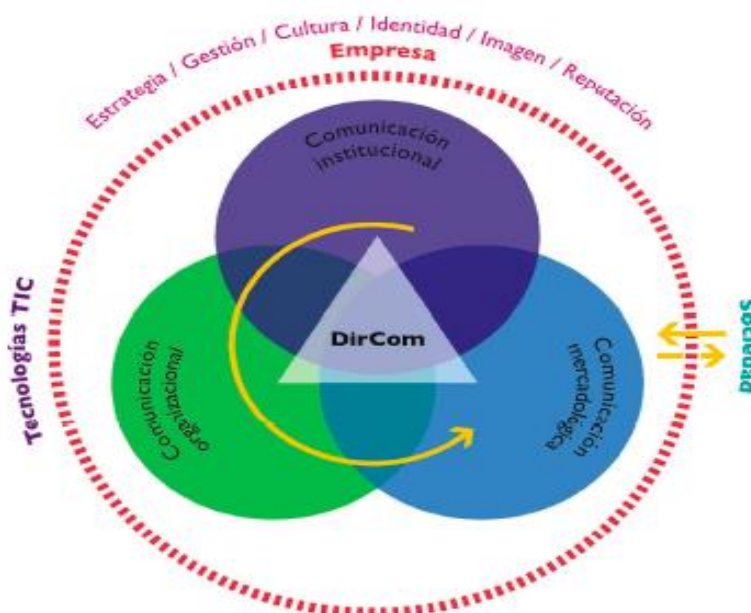


Ilustración 2 Máster Internacional Dircom

Fuente: JoanCostainstitute.com

La idea del DIRCOM la empieza a formular el sociólogo Joan Costa desde 1977, a partir de la investigación que él realiza como consultor, donde percibe que la comunicación debe ser integrada a todos los procesos internos y externos de la organización; situación que él detecta cuando cada departamento o área de la organización se encarga de su proceso comunicativo de manera diferente, mostrando una imagen e identidad desde su punto de vista y no el de la

integralidad de la organización quedando toda la información dispersa; este fue el primer paso que dio Joan Costa, al buscar integrar todo el modelo de comunicación que unifica todos los criterios para la emisión del mensaje dentro de la organización.

El DIRCOM es el profesional de comunicación que depende en una línea de staff de la gerencia, encargado de establecer las estrategias de comunicación de tal forma que integre al público interno, externo y se encargue de la imagen que tiene la organización (DIRCOM, 2014, p 19)

Las características principales de este profesional es que pueda interactuar con todo tipo de personas, que tenga la capacidad de planear, de generar estrategias en pro de orientar los procesos comunicativos como una palanca al cumplimiento de los operativos, que tenga la facilidad de vender la imagen de la organización y sea capaz de orientar todo el público interno y externo en el cumplimiento de los objetivos (Costa, 2010).

Costa (sf.p 1) en esta filosofía define al DIRCOM en tres palabras: Estratega generalista polivalente.

Estratega: la comunicación es una estrategia para la acción. Lo que significa inteligencia para comunicar con éxito, la comunicación no puede ser un proceso aislado de las demás formas de acción. “Ella abarca la acción factual (la de los hechos, los actos, la realidad) y la expresa y la difunde a través de la acción comunicacional (la de los mensajes, las relaciones, la cultura corporativa, los valores)” Costa (sf. p 2)

Generalista: con esta se ve a la empresa como un todo y no como un rompecabezas, donde la comunicación solo se enfoca en el mercado. El Dircom “se ocupa del Todo en función de sus partes, y también de éstas en sus interacciones formando el Todo. Holismo” Costa (sf. p 3)



Polivalente: esta se enfoca en la diversidad de funciones y responsabilidades del Dircom, como el establecer la política de comunicación, la estrategia, el modelo a seguir; este profesional debe hacer parte de la línea de staff de estrategias.

El DIRCOM es corresponsable de la imagen corporativa, es consultor comunicacional de otros departamentos; así mismo, hace investigaciones corporativas Costa (sf. p 4)

## **5.2 Flujos de información**

Kanh & Katz (1977) presentan la teoría de los flujos de información. Ellos manifiestan que para reducir la comunicación al azar y alcanzar los objetivos que han sido trazados por medio de los canales adecuados, resulta necesario determinar limitaciones y restricciones a la comunicación, de manera que se induzca a los usuarios para que utilicen los canales adecuados. Los autores teorizan que los subsistemas deben mantener su superación para lograr que exista una especialidad de funciones de manera que se logre el equilibrio del sistema.

En todas las organizaciones es pertinente definir un proceso de codificación donde sus individuos puedan socializar, comunicar e interpretar de la manera más homogénea la información que navega a través de los sistemas utilizados. La codificación se determina el grado y tipo de información externa y su transformación a través de los procesos del sistema. A su vez, resulta importante evitar los problemas de traducción de un subsistema; cada subsistema puede tener su propio lenguaje, pero debe existir una traducción general que faciliten la comunicación entre ellos y dinamice la organización.

Todas las organizaciones se interrelacionan con el entorno mediante actividades estandarizadas (repetidas, relativamente duraderas y relacionadas en espacio y en tiempo), mediante el intercambio de materia, energía e información y la transformación que realiza de los insumos pasándolo a producto final o un servicio. La retroalimentación del sistema ayuda a

analizar, controlar y corregir los sistemas. También permite que las organizaciones planeen acciones y se anticipen a consecuencias inmediatas o de largo plazo. El intercambio de información permite a la alta gerencia entender el resultado no previsto, exigiendo mejoras organizacionales y teniendo un análisis detallado de todo el sistema.

### **5.3 Cultura organizacional**

Serna Gómez (2014) considera que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa complementan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía. Para el autor, la cultura de una organización es la manera como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. Serna considera la cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de una organización, si coinciden con las estrategias gerenciales. Por el contrario, si no hay coherencia entre las estrategias y la cultura organizacional, se constituye una de las mayores debilidades. Humberto Serna señala además que uno de los errores gerenciales se presenta, cuando se separa la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Por tanto, recomienda que cuando sean definidas las estrategias, se incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias.

Humberto Serna Gómez plantea que el proceso de formación de la cultura organizacional está influida por factores como: los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los

principios organizacionales, la autonomía individual (*empowerment*), estructura, sistemas de apoyo, sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones, el estímulo al riesgo, el direccionamiento estratégico y el talento humano.

#### **5.4 Planeación estratégica**

Humberto Serna Gómez (2014) define la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. El autor plantea que la planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales: los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación de la estrategia y la auditoría estratégica. Serna (2014) señala que el direccionamiento estratégico es necesario para que las organizaciones crezcan, generen utilidades y permanezcan en el mercado. Ese direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, de ahí la importancia que éstos sean conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización. El autor manifiesta que el proceso de planificación estratégica inicia por identificar y definir los principios de la organización y los define como el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Los principios corporativos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, dado que constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello, es un proceso de planeación estratégica, éstos debe ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

## 6. Diseño Metodológico

La investigación aplicó el método de estudio de caso descriptivo, que consiste en “analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de un contexto real” (Castro, E. 2010). El estudio de caso fue descrito a través de tres variables: la variable independiente corresponde al Plan Estratégico. En segundo lugar, la variable interviniente es el eje Transversal de Información Interna y Comunicación del MECI. Por último, la variable dependiente corresponde a los ruidos en la Comunicación Organizacional interna. En términos generales, el estudio de caso pretende identificar, si la gerencia de la organización es fiel al eje transversal de Información y Comunicación del MECI para controlar los Ruidos en la comunicación organizacional interna a partir de los lineamientos trazados en el Plan estratégico.

**Tabla 1 Operacionalización de variables**

| <b>PLAN ESTRATÉGICO</b>   | <b>EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN INTERNA Y COMUNICACIÓN DEL MECI</b>   | <b>RUIDOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</b> |
|---|---|---|
| Plataforma corporativa (Reseña histórica, misión, visión, objetivos de calidad, política de calidad, organigrama) | Modelo estándar de Control Interno.<br>Eje transversal de información y comunicación<br>Información y comunicación organizacional | Ruidos (semántico y técnico)<br>Clima organizacional    |
| Plan estratégico de SERVICIUDAD   | Sistemas de información y comunicación  | Cultura organizacional<br>Flujos de información         |

Fuente: Elaboración propia

### **6.1 Información secundaria.**

Análisis de contenido documental, actas, correos electrónicos, reportes, circulares y otros documentos oficiales de la empresa Serviciudad ESP.

### **6.2 Información primaria**

Encuesta al 100% del personal administrativo, entrevista a tres funcionarios operativos y tres funcionarios directivos. Observación participante, porque los autores se encuentran vinculados con la organización.

### **6.3 Población y muestra**

La planta de personal actual de la empresa SERVICIUDAD ESP consta de 194 funcionarios, de los cuales 114 corresponden al personal operativo de las cuadrillas de aseo, acueducto y alcantarillado. Un total de 70 funcionarios pertenecen al área administrativa, siendo estos últimos 70 funcionarios la muestra para el estudio de caso.

## **7. Plan estratégico aplicado en la empresa Serviciudad ESP para administrar la comunicación organizacional**

Este capítulo describe el plan estratégico aplicado en la administración de SERVICIUDAD ESP.

El Plan Estratégico está a cargo del área de Planeación de la empresa y se desarrolla a través del Balanced Scorecard mediante cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Perspectiva Procesos Internos y de aprendizaje organizacional. Para el estudio de caso de la empresa SERVICIUDAD ESP, se analizarán las dos últimas y sus correspondientes estrategias, las cuales están definidas en los objetivos del plan estratégico. El Plan Estratégico de la empresa SERVICIUDAD ESP está operacionalizado a través de los objetivos hacia las acciones. Esta herramienta facilita la gestión de la comunicación entre todas las áreas de la organización. Se presenta como insumo para determinar la coherencia de la estrategia y la gestión y para determinar, si contempla la comunicación como eje transversal para el cumplimiento de sus objetivos.

### **7.1 Plataforma corporativa**

A continuación, se presentan algunos elementos de la Plataforma Corporativa de SERVICIUDAD ESP, como: visión, misión, historia, política de calidad, objetivos, balanced scorecard

#### **7.1.1 Reseña histórica**

La empresa de servicios públicos de acueducto y alcantarillado inició labores en el año 1976 bajo el nombre de EMPORIS LTDA. Luego, en el año 1988 el Instituto Nacional de Fomento Municipal, (INSFOPAL) transfiere sus derechos sociales a EMPORIS. En el mes de marzo del mismo año EMPORIS cambia de razón social a ESAR LTDA. En diciembre

de 1988 se creó la Empresa Municipal de Servicios de Dosquebradas (EMSD), como una entidad descentralizada del orden municipal, encargado de prestar los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, recolección de basuras y mantenimiento del alumbrado público en el sector urbano del municipio de Dosquebradas. En el año 1.994 por escritura 5125 del 30 de diciembre de 1994 se disuelve y liquida ESAR LTDA pasando los activos y demás inventarios a la EMSD. En el año 1996 mediante acuerdo 005 de abril de 1996 se liquida la EMSD. Por acuerdo 063 de diciembre de 1996, se crea una Empresa Industrial y Comercial del Estado del ámbito Municipal, duración indefinida, personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, dando cumplimiento de esta manera, a la ley 142 de 1994, se crea entonces la entidad de razón social “Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Dosquebradas E.S.P.” (EMSD), a quien se le entregaron los activos de la empresa de servicios públicos domiciliarios. Sometida al régimen jurídico de los servicios públicos domiciliarios y a las disposiciones estatutarias contenidas en el Acuerdo No 001 del 14 de enero de 1997.

El 14 de noviembre de 2003, la “Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Dosquebradas” cambió su Razón social por “SERVICIUDAD E.S.P.”, lo cual se protocolizo en Diciembre 26 de 2003, mediante escritura pública No 4325, donde además se realizaron reformas a los estatutos de la empresa. Con base en la anterior se tiene que: el Municipio de Dosquebradas, en cumplimiento de la Ley 142 de 1994, liquidó la Empresa Municipal y creó una Empresa Industrial y Comercial del Estado, ahora denominada ServiCiudad.

Con la expedición de la Ley 142 de 1994 (Ley de Servicios Públicos) el Gobierno Nacional, estableció que la prestación de servicios públicos en Colombia, se regiría por la libre competencia, con el fin de que las operaciones de los monopolistas o de los competidores sean económicamente eficientes, no impliquen abuso de la posición dominante y produzcan servicios de calidad.

En la zona urbana del Municipio de Dosquebradas actualmente existen varias empresas prestadoras de Servicios Públicos, donde la cobertura de Serviciudad ESP es del 74%, acueductos Comunitarios 17%, Acuaseo 8%, Servicio de Acueducto: Aguas y Aguas 2%, Serviciudad ESP 90%, Acuaseo 5%, Servicio de Alcantarillado: Descole a las Qdas 5%, Serviciudad 94%. Con relación a la zona rural, donde Serviciudad no presta sus servicios, son atendidos por los Acueductos Comunitarios; el Servicio de Alcantarillado, a través de sistemas Sépticos que construyen ellos mismos y/o la Secretaria de Planeación junto con Obras Públicas y Salud determinan donde los construirán.

### **7.1.2 Misión**

Prestar a nuestros usuarios los servicios públicos de manera eficiente oportuna y continua, con racionalidad en el cobro de tarifas, cumpliendo con la función ecológica de protección a la biodiversidad y al medio ambiente, apoyados en la tecnología disponible y accesible, propiciando el mejoramiento permanente de los procesos, elevando así el índice de satisfacción del cliente tanto interno como externo (SERVICIUDAD ESP, 2017)

La misión de la empresa pone de manifiesto su compromiso con la protección del medio ambiente y la biodiversidad. Este elemento de la plataforma corporativa expone todos los factores que debe contener una misión desde su razón social, su ideología, su filosofía, su propósito y contempla además la importancia de la tecnología y el mejoramiento continuo dentro de la organización. Todos los elementos de la misión constituyen insumo para la elaboración del plan estratégico que le permita administrar la comunicación organizacional. Esto puede ser evidenciado, cuando la misión hace referencia a la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

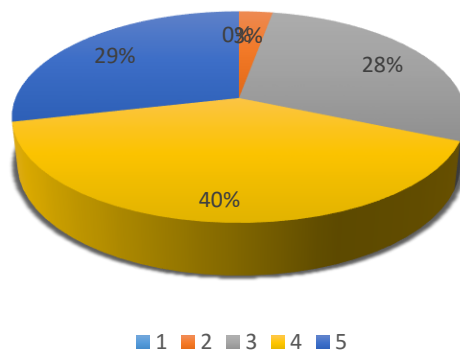


**Tabla 2 Misión**

| Califique de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente, la difusión de la misión |          |           |     |
|---|----------|-----------|-----|
| DETALLE   | CANTIDAD |           | %   |
|   | 1        | 0         | 0%  |
|   | 2        | 2         | 3%  |
|   | 3        | 20        | 29% |
|   | 4        | 28        | 40% |
|   | 5        | 20        | 29% |
| TOTAL   |          | <b>70</b> |     |

Fuente: elaboración propia

Con relación a la difusión de los direccionamientos corporativos de la empresa en cuanto a la misión, un 69% de los encuestados se encuentra satisfecho. Mientras que un 29% califica la difusión, como intermedia y un 3% de los encuestados la considera deficiente. Por lo tanto, en términos generales, los funcionarios administrativos consideran que sí se ha hecho difusión sobre los elementos de la misión.

**Gráfica 1 Misión**

Fuente: elaboración propia

### 7.1.3 Visión

Ser una empresa líder en el sector de servicios públicos altamente competitiva, con excelentes niveles de rentabilidad, productividad y calidad en la prestación de los servicios y atención a los usuarios, orientada por políticas empresariales y fundamentadas en la gestión y desarrollo de los colaboradores.

Serna (2014) expresa que la visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Por tanto, la visión de una compañía sirve de base en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Según el autor, la visión debe reflejar la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y hacerse tangible, cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión.

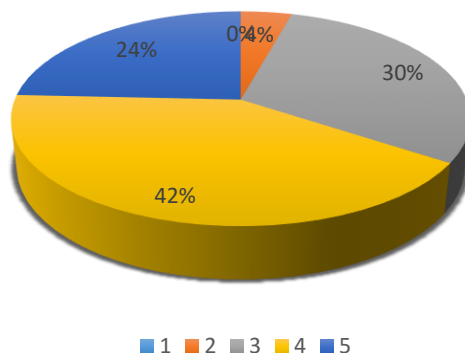
La visión de la empresa como marco de referencia empresarial está acorde a su objeto social, tiene una perspectiva coherente en lo relacionado a su actividad. También involucra la gestión y el desarrollo de sus colaboradores por lo tanto cumple con el propósito estratégico y apunta al fortalecimiento de la comunicación organizacional.

**Tabla 3 Visión**

| Califique de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente, la difusión de la visión |          |           |     |
|---|----------|-----------|-----|
| DETALLE   | CANTIDAD |           | %   |
|   | <b>1</b> | 0         | 0%  |
|   | <b>2</b> | 3         | 4%  |
|   | <b>3</b> | 21        | 30% |
|   | <b>4</b> | 29        | 41% |
|   | <b>5</b> | 17        | 24% |
| <b>TOTAL</b>  |          | <b>70</b> |     |

Fuente: elaboración propia

Con relación a la misión, El 41% de los encuestados considera que existe buena difusión de la visión de la empresa y el 24% considera que es excelente y ninguno de los encuestados califica deficiente la difusión de la visión. Sin embargo, un 30% ubica la difusión en un nivel intermedio. Es decir, que la visión ha sido difundida de manera apropiada, según la percepción de los colaboradores.



Gráfica 2 Visión

Fuente: elaboración propia.

#### 7.1.4 Objetivos de calidad

- Obtener rentabilidad financiera, económica y social, que asegure la sostenibilidad financiera de ServiCiudad en el largo Plazo.
- Satisfacer a los suscriptores de ServiCiudad con la prestación de los servicios de manera efectiva, continua y con calidad.
- Contar con procesos administrativos y operativos dinámicos, ágiles y confiables que respondan oportunamente a las necesidades del cliente interno y externo.
- Promover el desarrollo integral del equipo humano de ServiCiudad comprometido y competente.

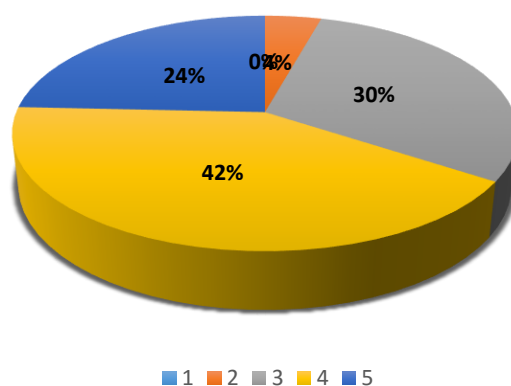
Los objetivos de calidad de la empresa están dirigidos no solo al logro de la rentabilidad financiera, sino que también incorporan los procesos administrativos con el fin de atender las necesidades del cliente interno. Es posible afirmar que dentro de su información corporativa tiene en cuenta los factores estratégicos y la comunicación.

**Tabla 4 Objetivos de calidad**

| Califique de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente, la difusión de los objetivos de Calidad |          |    |     |
|--|----------|----|-----|
| DETALLE  | CANTIDAD |    | %   |
|  | 1        | 0  | 0%  |
|  | 2        | 3  | 4%  |
|  | 3        | 21 | 30% |
|  | 4        | 29 | 41% |
|  | 5        | 17 | 24% |
| TOTAL  | 70       |    |     |

Fuente: elaboración propia

El 41% de los encuestados considera que existe buena difusión de los objetivos de calidad de la empresa, así como el 24% considera que es excelente y ninguno de los encuestados califica deficiente la difusión de los objetivos de calidad. Igual que la visión, el 30% de los encuestados califica en un nivel intermedio la difusión de los objetivos de calidad.

**Gráfica 3 Objetivos de calidad**

Fuente: elaboración propia

### 7.1.5 Política de calidad

Satisfacer al cliente a través de la continuidad, confiabilidad y cobertura del servicio, con excelente atención y cobro racional de tarifas, garantizando la sostenibilidad en el tiempo; utilizando los medios tecnológicos disponibles, optimizando la estructura financiera y propiciando el desarrollo del talento humano, comprometido en la búsqueda del mejoramiento continuo.

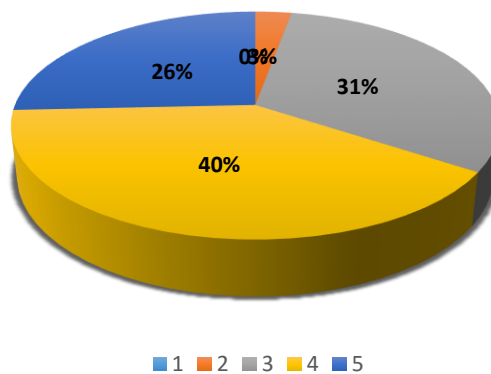
La política de calidad de la empresa ServiCiudad incluye en alto grado el compromiso de la mejora continua y la eficacia del sistema de gestión de calidad. La política de calidad está alineada con la realidad de la organización e incorpora además el desarrollo del talento humano.

**Tabla 5 Política de calidad**

| Califique de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente, la difusión de la Política de calidad |          |           |     |
|--|----------|-----------|-----|
| DETALLE  |          | CANTIDAD  | %   |
|  | <b>1</b> | 0         | 0%  |
|  | <b>2</b> | 2         | 3%  |
|  | <b>3</b> | 22        | 31% |
|  | <b>4</b> | 28        | 40% |
|  | <b>5</b> | 18        | 26% |
| <b>TOTAL</b>   |          | <b>70</b> |     |

Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados considera que existe buena difusión de la política de calidad de la empresa, así como el 26% considera que es excelente y ninguno de los encuestados califica deficiente la difusión de la visión.



**Gráfica 4 Política de calidad**

Fuente: elaboración propia.

### 7.1.6 Organigrama

Las organizaciones empresariales en el marco de su estructura organizacional contemplan el sistema de áreas y funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar de forma conjunta y óptima en el logro de los objetivos planteados en sus planes estratégicos.

Para que toda la organización esté conectada de forma coherente y asertiva se requiere la existencia de canales de comunicación que permitan el flujo información y fomenten el diálogo entre sus empleados y no se pierda de vista la misión de la empresa. Por lo tanto, cuando no se contempla la comunicación como herramienta dentro de los planes estratégicos y dentro de los programas y planes de acción de la organización, se pierde de vista el componente intangible que logra vincular a todos los actores que hacen parte del proceso gerencial para el logro de los objetivos empresariales y que fomenta el compromiso de todos los empleados.

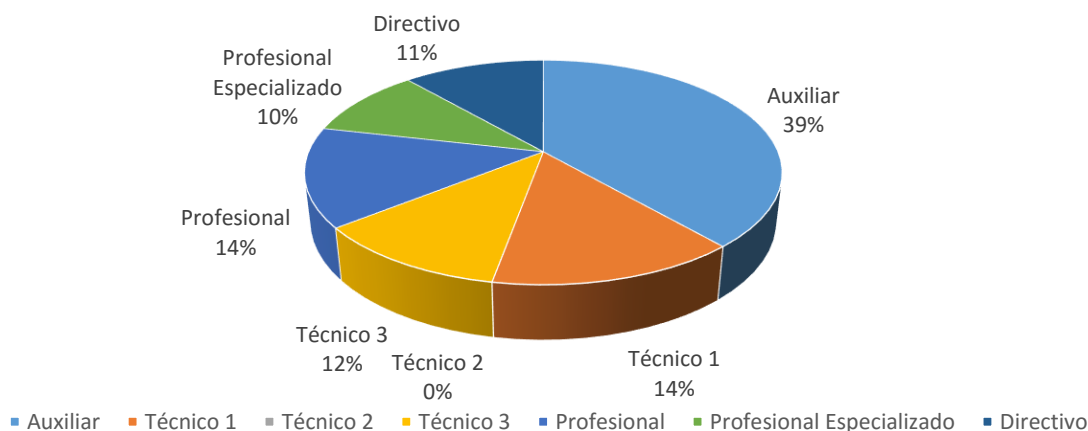
El Organigrama de SERVICIUDAD ESP tiene forma piramidal. La empresa configura de manera integral y articulada los cargos y funciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en su interior, permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades conforme a las directrices empresariales. La estructura organizacional presenta una jerarquía sencilla, donde se indica con cada cuadro un puesto de trabajo, se representan las distintas relaciones jerárquicas y/o funcionales de los puestos mediante un código de colores adecuado a la localización de cada uno de los niveles salariales. Esta estructura se configura en el principio de la unidad de mando, caracterizado principalmente por la autoridad única bajada en la jerarquía, con unos canales formales de comunicación y una centralización de las decisiones.

**Tabla 6 Nivel del cargo**

| Nivel que ocupa dentro de la empresa |           |     |  |
|--------------------------------------|-----------|-----|--|
| DETALLE                              | CANTIDAD  | %   |  |
| <b>Auxiliar</b>                      | 27        | 39% |  |
| <b>Técnico 1</b>                     | 10        | 14% |  |
| <b>Técnico 2</b>                     | 0         | 0%  |  |
| <b>Técnico 3</b>                     | 8         | 11% |  |
| <b>Profesional</b>                   | 10        | 14% |  |
| <b>Profesional Especializado</b>     | 7         | 10% |  |
| <b>Directivo</b>                     | 8         | 11% |  |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>70</b> |     |  |

Fuente: elaboración propia

El 39% de los funcionarios de Serviciudad ESP son auxiliares administrativos, seguido con el 14% los técnicos grado 1, siendo en estos niveles donde se concentra la fuerza laboral administrativa de la empresa; con igual porcentaje los profesionales y por último con un 10% los profesionales especializados.



**Gráfica 5 Nivel del cargo**

Fuente: Elaboración propia

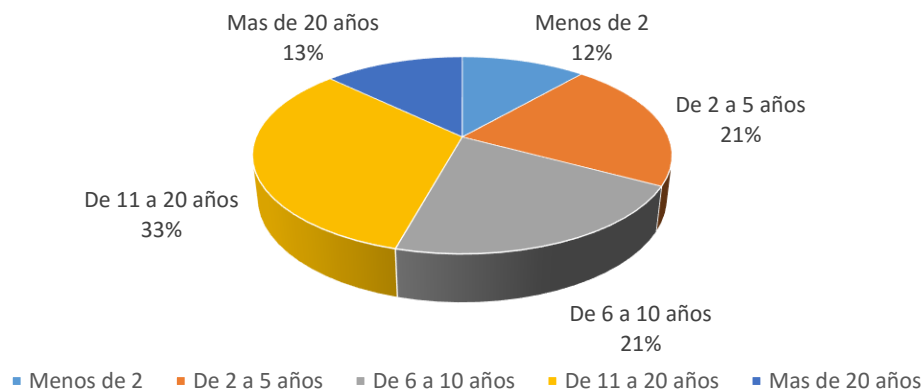
De otra parte, la rotación de personal es mínima en cuanto al personal técnico, mientras que el personal que ocupa la Alta Gerencia presenta alta rotación. Esta inestabilidad imposibilita la continuidad de los procesos de mejora y de comunicación organizacional.

**Tabla 7 Antigüedad**

| Antigüedad             |           |     |
|------------------------|-----------|-----|
| DETALLE                | CANTIDAD  | %   |
| <b>Menos de 2</b>      | 8         | 11% |
| <b>De 2 a 5 años</b>   | 15        | 21% |
| <b>De 6 a 10 años</b>  | 15        | 21% |
| <b>De 11 a 20 años</b> | 23        | 33% |
| <b>Más de 20 años</b>  | 9         | 13% |
| <b>TOTAL</b>           | <b>70</b> |     |

Fuente: elaboración propia

La tabla de antigüedad de los empleados en la empresa indica que hay un porcentaje significativo. El 33% de los encuestados cuenta con una antigüedad entre los 11 y 20 años. Esto se relaciona con el tipo de empresa, dado que es una empresa de servicios públicos domiciliarios del orden municipal y además sindicalizada. Por lo tanto, ese porcentaje refleja la permanencia de las personas en la organización. Sin embargo, el gerente y los cargos de manejo y control son de libre nombramiento y remoción y no pertenecen al sindicato, dependen de factores externos. Al tener esta característica, se evita que exista continuidad en los procesos y que las acciones que se empiezan a ejecutar sean terminadas. La organización se ve afectada en todos los procesos y la comunicación se diluye. Cada vez que hay un cambio de gerencia, la estrategia de la empresa se modifica. Esto ocasiona reprocesos y genera malestar entre el personal técnico y operativo.



**Gráfica 6 Antigüedad**

Fuente: Elaboración propia



### 8.3 Mapa de procesos

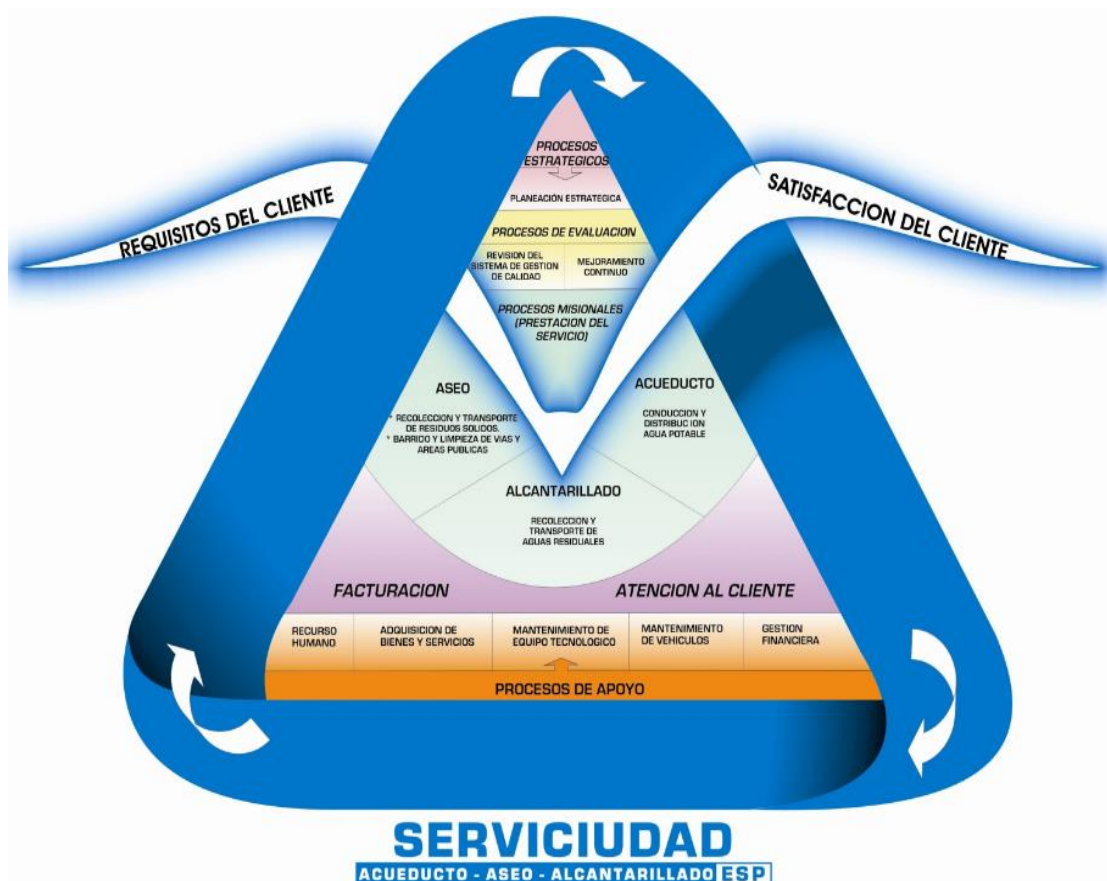


Ilustración 3 Mapa de procesos SERVICIUDAD ESP

Fuente: Tomado de SERVICIUDAD ESP

El mapa de procesos de Serviciudad ESP está construido bajo el enfoque de procesos estratégicos, de evaluación, misionales y de apoyo todo encaminados a satisfacer las necesidades del cliente.

En los procesos estratégicos se incluyen las políticas, estrategias, la fijación de objetivos, provisión de la comunicación, el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos y las revisiones por la dirección; además contempla el proceso de planeación estratégica.

Los procesos misionales o esenciales para prestar el servicio se incluyen la conducción y distribución de agua potable, recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos, limpieza y barrido de vías, áreas públicas y la atención al cliente lo que permite a la entidad entregar un producto final. Los procesos de apoyo son los que complementan los procesos estratégicos y misionales, como lo son el recurso humano, la gestión financiera, la adquisición de bienes y servicios, el mantenimiento de vehículos y equipo tecnológico. De otra parte, en los procesos de evaluación, análisis y mejora se incluyen todas las actividades de medición y seguimiento, auditoría interna y las acciones que se desprenden, preventivas, de mejora, correctivas en busca del logro de la eficacia y la eficiencia, (Manual Calidad Serviciudad ESP SPMC – 01 V4)

## **7.2 Plan Estratégico de SERVICIUDAD ESP**

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se definen los lineamientos para la toma de decisiones sobre la dirección, coordinación y ejecución de las metas a corto y largo plazo. Esta proyección se lleva a cabo a través de la operacionalización de las estrategias alcanzadas con tácticas. El análisis es deductivo desde la plataforma corporativa, que incluye la misión, visión, valores, objetivos, políticas de calidad, hasta las tareas concretas. (Serna G, H, 2014). Serna manifiesta que la planeación estratégica supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión de haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

SERVICIUDAD ESP plasma en el plan estratégico 2016 – 2021 su posición y establece los objetivos, mecanismos y metodología a seguir para su materialización. En el planteamiento de la visión, la organización proyecta el futuro ante los clientes, proveedores, empleados y la

sociedad. De otra parte, a través de la misión, permite identificar la naturaleza del negocio y su aporte a la sociedad, en concordancia con el plan estratégico.

Los elementos estratégicos definen aspectos muy importantes dentro de Serviciudad ESP. Por lo tanto, deben ser compartidos con los funcionarios desde el más alto nivel directivo hasta el último nivel trazado en la escala jerárquica. Para el caso particular, SERVICIUDAD ESP, definió, socializó y promulgó los elementos estratégicos de la organización, apoyado en el sistema de gestión de calidad. Este hecho contribuyó significativamente a motivar a los funcionarios y crear sentido de pertenencia. Sin embargo, el proceso de comunicación no se encuentra trazado de manera explícita. No están identificados los canales ni medios, según el objetivo de comunicación. Esto dificulta la utilización de los canales idóneos y la generación de proactividad y anticipación. De otra parte, el plan estratégico carece de planes de acción que documenten las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

### **7.2.1 Factores internos desde el plan estratégico**

El plan estratégico de la empresa Serviciudad ESP fue construido mediante un análisis de las debilidades por factores, donde se contemplaron algunos relacionados con la comunicación. De acuerdo con Serna (2014), es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. Serna Gómez (2014) señala que el diagnóstico estratégico debe incluir una auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

La tabla que se presenta a continuación presenta las debilidades internas, así como las causas directas e indirectas que dieron origen a los objetivos y estrategias trazados en el plan estratégico.

**Tabla 8 Factor de procesos internos**

| <b>FACTOR DE PROCESOS INTERNOS</b> |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Debilidad</b>                   | Contar con procesos administrativos y operativos dinámicos, ágiles y confiables que respondan oportunamente a las necesidades del cliente interno y externo |
| <b>Causa Directa</b>               | Insuficiente aplicación al interior de la Empresa del proceso de Control interno  |
| <b>Causas</b>                      | Poco control y auditorías insuficientes que, de hacerse, corregirían a tiempo acciones evitando sanciones posteriores                                       |
|                                    | A pesar de tener creado es poco conocido al interior de la Empresa el MECI  |
|                                    | No se promueve la integralidad de los sistemas de Control Interno y de Gestión  |
| <b>Causas Directas</b>             | Gestión de la información deficiente  |
| <b>Causas indirectas</b>           | Espacios físicos, equipos y software para disponer de archivos de gestión, central y el histórico son inadecuados, poco funcionales e inseguros             |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | Acciones sobre archivo cambian de manera constante y no se socializan adecuadamente y de manera pertinente al interior de Serviciudad, generando desgaste en la elaboración constante de documentos enviados para archivar que son devueltos y por lo tanto requieren otra dispendiosa reelaboración |
| <b>Causa Directa</b> | No se tiene garantizado el uso de Medios Tecnológicos ágiles, confiables y prácticos   |
| <b>Causa Directa</b> | Falta coordinación y retroalimentación de los procesos al interior de la empresa   |
|                      | A pesar de que se tiene Centro de Documentación digital no se tiene la cultura de retroalimentarlo o consultarlo   |
|                      | No existe el mecanismo oficial para cumplir el proceso de Planeación   |
|                      | Sistemas de información desarticulados, no hay un sistema de interfaces que contribuya a la recopilación de información de manera oficial y efectiva por áreas.  |
|                      | No se tiene un proceso interactivo oficialmente estipulado para la gestión de información  |
|                      | Respuesta tardía a las necesidades de producción de información por parte de las áreas de la Empresa con Planeación  |

Fuente: Plan Estratégico Serviciudad ESP

Dentro del marco de la planeación estratégica, se ha seleccionado el factor de procesos interno, el cual analiza una debilidad, en este caso se ha seleccionado “*Contar con procesos administrativos y operativos dinámicos, ágiles y confiables que respondan oportunamente a las necesidades del cliente interno y externo*” y a continuación las causas por las cuales se presenta

ese problema. Los orígenes de las debilidades se hallan en la deficiente aplicación del sistema MECI, la ineficiencia de los procesos administrativos y falencia de los medios tecnológicos.

Todas las causas expuestas promueven el incumplimiento y deterioro de los procesos de la comunicación organizacional. Estos fenómenos hacen que la dinámica de la comunicación se deteriore, de tal forma que la información no fluye a tiempo, no es pertinente y los procesos se tornan lentos e improductivos. Por lo tanto, se hace necesario configurar tres elementos esenciales para incorporar dentro de un plan de comunicaciones: Tecnología, Gestión de la información, Control y seguimiento.

**Tabla 9 Factor de aprendizaje organizacional**

| <b>FACTOR DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b> |  |
|---|--|
| <b>Debilidad</b>                            | Insuficientes destrezas y habilidades de los funcionarios de Serviciudad   |
| <b>Causa</b>                                | Deficiente clima organizacional en Serviciudad   |
| <b>Directa</b>                              |  |
| <b>Causa</b>                                | Se presentan deficientes relaciones interpersonales, conflictos laborales,   |
| <b>indirectas</b>                           | inconvenientes con la gestión de información   |
|   | Deficiente cultura organizacional en Serviciudad   |
|   | No hay claridad sobre las herramientas de comunicación a utilizar de manera interna en la Empresa                              |
|   | Deficiente cumplimiento del Procesos de Planeación, funcionarios poco colaboradores y conflictos con la entrega de información |
|   | Se tiene poca cultura de planeación y de autocontrol   |
| <b>Causa</b>                                | Algunos funcionarios no aprovechan sus herramientas informáticas y de  |
| <b>Directa</b>                              | información para comunicación interna.   |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Causa indirectas</b> | Funcionarios con poco conocimiento en el uso de equipos de cómputo lo que impiden sacar el mayor provecho de los equipos que se les han entregado y por lo tanto se les dificulta el procesamiento de informes |
|-------------------------|--|

Fuente: Plan Estratégico Serviciudad

Los factores de aprendizaje organizacionales que se señalan en el plan estratégico de SERVICIUDAD hacen referencia a las necesidades de las habilidades y destrezas de los funcionarios, que dada la carencia de una cultura organizacional, distorsiona el deber ser del comportamiento de los empleados; por ella la cultura y el clima organizacional, se presentan como causas de las debilidades señaladas en el factor de aprendizaje organizacional. Este hecho es dañino para la organización, toda vez que de acuerdo con la teoría “desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito. La estrategia y la cultura no deben ser elementos conflictivos dentro de la empresa” (Serna Gómez, 2014) y en SERVICIUDAD la cultura es un factor que genera conflicto. Es señalada como causa indirecta de la falta de destrezas y habilidades de los funcionarios de la empresa.

La distribución concentrada de poder que existe en la empresa SERVICIUDAD ESP es también uno de los factores detonantes en la imposibilidad de generar cambios significativos en la cultura de las personas, dado que esta influencia dista mucho de la filosofía de la comunicación organizacional y por ende bloquea los cambios hacia una cultura organizacional mejorada, que incluya la comunicación como eje transversal.

La falta de planeación, información y cumplimiento de los procesos hace que la práctica comunicativa se distorsione, que los mensajes no sean claros y se generen deficientes relaciones interpersonales.

### 7.2.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

A continuación, se presenta el Balanced Scorecard de SERVICIUDAD ESP. Desde las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional, se desprenden los objetivos estratégicos del 1 al 4. Para el caso particular, los objetivos 3 y 4 (procesos internos y aprendizaje organizacional) apuntan a la administración de la comunicación.

**Tabla 10 Balanced Scorecard**

| PERSPECTIVA                | OBJETIVO   |
|----------------------------|--|
| FINANCIERA                 | <b>Objetivo estratégico 1:</b> Obtener rentabilidad financiera, económica y social, que asegure la sostenibilidad financiera de ServiCiudad en el largo Plazo                              |
| CLIENTE                    | <b>Objetivo estratégico 2:</b> Satisfacer a los suscriptores de ServiCiudad con la prestación de los servicios de manera efectiva, continua y con calidad                                  |
| PROCESOS INTERNOS          | <b>Objetivo estratégico 3:</b> Contar con procesos administrativos y operativos dinámicos, ágiles y confiables que respondan oportunamente a las necesidades del cliente interno y externo |
| APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | <b>Objetivo estratégico 4:</b> Promover el desarrollo integral del equipo humano de ServiCiudad comprometido y competente.   |

Fuente: Plan estratégico ServiCiudad

Dentro de los objetivos estratégicos se contemplan los procesos administrativos, se tiene en cuenta la agilidad y oportunidad de la información, no se pierde vista el concepto de desarrollo del equipo humano. A continuación, se enuncian las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos 3 y 4 así:



**Tabla 11 Perspectiva de procesos internos**

| <b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>   |
|---|
| <p><b>Objetivo estratégico 3:</b> Contar con procesos administrativos y operativos dinámicos, ágiles y confiables que respondan oportunamente a las necesidades del cliente interno y externo</p> <p>Estrategia 3.1 Implementar el ejercicio de Control interno en Serviciudad (MECI).</p> <p>Estrategia 3.2. Mejorar Continuamente el Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>Estrategia 3.3. Garantizar una Gestión de la información de manera Eficiente</p> <p>Adecuación de espacios físicos, adquisición de muebles, equipos y software necesario para disponer de archivos de gestión, central y el histórico de manera funcional, segura y práctica para la empresa.</p> <p>Adquirir Software de Gestión Documental acorde a las necesidades y requerimientos de la Ley 594 de 2000</p> <p>Elaborar de manera anual e implementar Plan de Acción de Archivo y correspondencia de Serviciudad, de manera que se disponga de material de archivo en forma segura, ordenada, clasificada y de fácil acceso para consultas, tanto en medios magnéticos como medios físicos acorde a la Ley 594 de 2000 y sus normas modificatorias</p> <p>Actualizar y adoptar las tablas de retención documental</p> <p><b>Estrategia 3.5.</b> Garantizar el uso de Medios Tecnológicos ágiles, confiables y prácticos</p> <p>Actualizar e implementar anualmente el Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo y tecnológicos en general de la Empresa</p> <p>Elaborar el plan de adquisición y actualización de Software y Hardware acorde al Plan de reposición de activos y ejecutar lo programado para el corto plazo y con relación al mediano plazo lo estipulado hasta el 2015</p> |

**Estrategia 3.6.** Garantizar un Sistema de información empresarial eficaz y eficiente en Serviciudad

Elaborar, adoptar e implementar Guía para el fortalecimiento, retroalimentación y uso del Centro de Documentación de Serviciudad

Establecer procedimiento para informar sobre el reporte de informes a entes de control

Fuente: Plan estratégico Serviciudad

Serviciudad ESP reconoce las necesidades frente a la perspectiva de los procesos internos de no contar con procesos administrativos y operativos dinámicos, ágiles y confiables que respondan oportunamente a las necesidades del cliente interno. Para que no sea una debilidad

### **Tabla 12 Perspectiva de aprendizaje organizacional**

#### **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**Objetivo estratégico 4** Promover el desarrollar integral del equipo humano de Serviciudad comprometido y competente.

Estrategia 4.1: Promover un clima organizacional en Serviciudad favorable, que genere mayor calidad en la vida del personal de Serviciudad

Estrategia 4.2. Desarrollar la cultura organizacional en Serviciudad enfocada al logro de objetivos, satisfacción del cliente y respeto con el cliente interno y externo

Estrategia 4.3. Garantizar el cumplimiento de los Procesos de Planeación e interiorización de la Cultura de Planeación

Estrategia 4.4. Garantizar el uso de las herramientas informáticas y de información para comunicación interna

Fuente: Plan estratégico SERVICIUDAD ESP

A través de las estrategias se busca fortalecer la formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo del talento humano enfocado en la eficiencia y la calidad de la ejecución de los

procesos internos además de buscar la mejora de la calidad de los procesos y la satisfacción del cliente interno y externo. Busca garantizar la eficiente gestión de la información además de la adopción de un centro de documentación.

En el plan estratégico, el objetivo 4.2 señala “*Desarrollar la cultura organizacional en Serviciudad enfocada al logro de objetivos, satisfacción del cliente y respeto con el cliente interno y externo*”, hecho que dista de una verdadera cultura organizacional. La cultura organizacional debe interiorizarse y hacer referencia no a los objetivos sino a los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. La cultura organizacional obedece a la forma cómo las empresas hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales. Así que la cultura organizacional se presenta como una de las mayores fortalezas de una organización se coincide con las estrategias, de lo contrario, se convierte en una debilidad y, en el caso particular de Serviciudad ESP, se evidencia que la inexistencia de cultura organizacional, así como su horizonte.

En términos generales, en el plan estratégico se evidencia la incorporación de elementos necesarios para la comunicación y gestión de la información en la empresa SERVICIUDAD ESP Sin embargo, la aplicación de las estrategias requiere el compromiso desde la Alta Gerencia. Enunciar y documentar los objetivos y las estrategias son el primer paso para materializarlo, no es suficiente la creación de un Plan estratégico, es necesario contar con personas capacitadas y dispuestas a operacionalizarlo. El Plan estratégico de SERVICIUDAD reconoce las necesidades de administrar eficientemente la comunicación. Sin embargo, no trasciende de ese reconocimiento. Los objetivos trazados frente a los procesos internos y el aprendizaje organizacional que apuntan directamente al fortalecimiento de la comunicación no han sido

puestos en práctica. Falta compromiso desde la Alta Gerencia y de las entidades de control, quienes no realizan seguimiento a las entidades estatales. Esto ocasiona desinterés por parte de la Alta Gerencia.

El plan estratégico se presenta como un simple documento físico sobre papel, que contiene objetivos y estrategias frente a temas específicos. La puesta en marcha del plan estratégico se dificulta, al no especificar responsables y tiempo de ejecución. Esto denota falencias en la comunicación organizacional, que aunque es reconocida como una debilidad, no se disponen por parte de la Alta Gerencia los elementos esenciales para fortalecerla y lograr que permanezca como eje transversal en los procesos de la empresa.

## 8. Ruidos en la comunicación organizacional interna en la empresa Serviciudad

### ESP.

En el presente capítulo se señalan los ruidos de tipo técnico y semántico, existentes en la comunicación organizacional en la empresa SERVICIUDAD ESP con el fin de identificar los problemas de comunicación que afectan el cumplimiento de la estrategia gerencial.

#### 8.1 Ruido

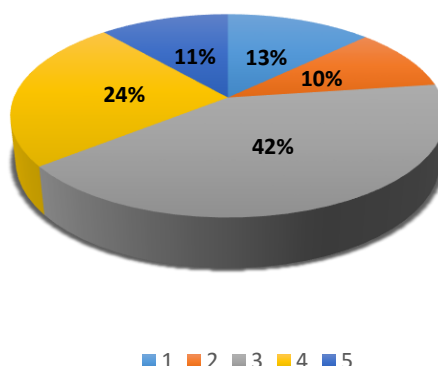
El ruido en la comunicación no se refiere solamente a sonido perturbador que no permite recepcionar bien los mensajes. Cuando el proceso de comunicación tiene interferencias, alteraciones o interrupciones, se puede hablar de ruido. Ruido es entonces todo aquello que perturba un proceso de comunicación. El ruido provoca pérdida de información en el proceso y es un limitador en la transmisión efectiva del mensaje. (Marín, L 2014)

**Tabla 13 Fluidez de la información dentro de la organización**

| La información dentro de la organización fluye de manera adecuada |           |  |     |
|---|-----------|--|-----|
| DETALLE   | CANTIDAD  |  | %   |
| 1   | 9         |  | 13% |
| 2   | 7         |  | 10% |
| 3   | 29        |  | 41% |
| 4   | 17        |  | 24% |
| 5   | 8         |  | 11% |
| <b>TOTAL</b>  | <b>70</b> |  |     |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los encuestados, el 41% considera la fluidez de la información en un nivel intermedio, mientras que un 17% considera que fluye bien y un 11% la considera excelente, un 13 y 10% considera que es deficiente o regular. Lo anterior, denota ruidos en la comunicación y falta de institucionalización de los canales adecuados para lograr una fluidez adecuada que sea reconocida por todos los miembros de la organización y que permita el logro de los objetivos trazados, así como la detección de posibles rupturas en la comunicación organizacional.



**Gráfica 7 Fluidez de la información dentro de la organización**

Fuente: elaboración propia

### 8.1.1 Ruidos semánticos

Están en la mente de alguno de los interlocutores. Por lo tanto, son ruidos abstractos. Se producen, porque el emisor elabora mal el sentido del mensaje, o porque el receptor no entiende el significado del mensaje. Es decir, que consisten en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y, en general, de la descodificación de los signos y símbolos. Todo consiste en que el emisor y el receptor tienen un significado distinto del mismo significante o mensaje. Tienen que ver con una interpretación equivocada del mensaje. Ciertos elementos del mensaje se pierden, por lo tanto, el significado cabal no llega a su destino. En los ruidos semánticos se pueden distinguir varios tipos de ruidos semánticos:

- Temas demasiado difíciles para el receptor
- Diferencias entre ambos polos respecto de las denotaciones de los signos
- Sintaxis confusa del mensaje.

La información recolectada sobre los ruidos semánticos en la organización fue sistematizada, como se presenta a continuación:

### 8.1.1.1 Claridad y precisión en las instrucciones

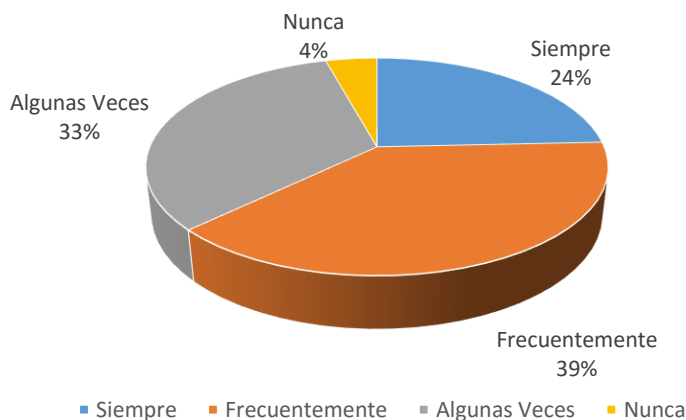
La claridad y precisión en las instrucciones indica la comprensión del colaborador sobre los mensajes emitidos por su jefe inmediato. Cuando hay un desfase en la comunicación entre el jefe y el colaborador se genera lentitud en los tareas o reprocesos.

**Tabla 14 Claridad y precisión de las instrucciones dadas por superiores**

| <b>Las instrucciones impartidas por parte de sus superiores son claras y precisas.</b> |                 |          |  |
|--|-----------------|----------|--|
| <b>DETALLE</b>   | <b>CANTIDAD</b> | <b>%</b> |  |
| <b>Siempre</b>   | 17              | 24%      |  |
| <b>Frecuentemente</b>  | 27              | 39%      |  |
| <b>Algunas Veces</b>   | 23              | 33%      |  |
| <b>Nunca</b>   | 3               | 4%       |  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>70</b>       |          |  |

Fuente: elaboración propia

El 39% de los encuestados respondieron que frecuentemente las instrucciones impartidas por sus superiores son claras y precisas, seguido de un 33% algunas veces y un 24% manifiesta que siempre. Solo una cuarta parte de los colaboradores percibe siempre clara y precisa la información. Menos de la mitad de colaboradores considera que la información es clara. La respuesta de los colaboradores evidencia que hay un amplio margen para la presencia de ruidos semánticos.



**Gráfica 8 Claridad y precisión de las instrucciones dadas por superiores**

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.1.2 Comunicación entre compañeros

El trabajo en equipo depende de la sinergia, entendida como la energía de los grupos de trabajo. Esta sinergia se transmite a través de la comunicación entre compañeros. A menor ruido semántico, se espera mayor comunicación asertiva entre los compañeros.

*Comunicación asertiva:* Se entiende que una comunicación es asertiva, cuando la información cumple el objetivo estratégico para el cual fue diseñada.

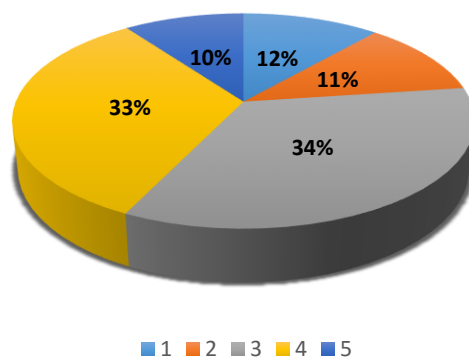
**Tabla 15 Comunicación asertiva**

Valore la manera en que se establece la comunicación en Serviciudad entre compañeros a la hora de llevar a cabo el trabajo diario en una escala de 1 a 5 (1 nunca y 5 siempre) - La comunicación es asertiva

| DETALLE      | CANTIDAD  | %   |
|--------------|-----------|-----|
| 1            | 8         | 11% |
| 2            | 8         | 11% |
| 3            | 24        | 34% |
| 4            | 23        | 33% |
| 5            | 7         | 10% |
| <b>TOTAL</b> | <b>70</b> |     |

Fuente: elaboración propia

Un 34% de los encuestados reflejan asertividad en la comunicación un nivel intermedio, un 33% opina que frecuentemente esa comunicación es asertiva, mientras que un 11% señala que nunca lo es o pocas veces. Solo un 10% opina que siempre es asertiva. Lo anterior, denota rupturas en la comunicación.



**Gráfica 9 Comunicación asertiva**

Fuente: elaboración propia



### 8.1.2 Ruidos técnicos

Corresponde a fallas producidas en el canal de comunicación o en el ambiente. Es decir, que son ruidos físicos. Por ejemplo, mala operación de aparatos tecnológicos que alteran el flujo nítido de los mensajes. La conversación telefónica entre un locutor y un radioescucha pueden sufrir un ruido técnico, ante la entrada de interferencia constante en el auricular que afecta dicho diálogo. Este ruido técnico no permite escuchar en forma correcta las voces o mensajes.

#### 8.1.2.1 Información mal diligenciada

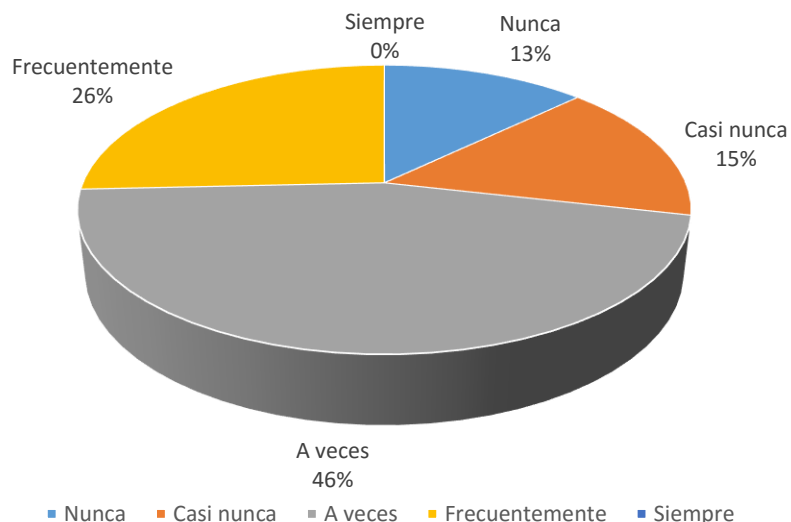
Los ruidos técnicos aparecen debido a una mala disposición de los soportes o canales de información. Por ejemplo, la información mal diligenciada porque la letra es ilegible o el incumplimiento de un protocolo durante la elaboración de un comunicado generan un ruido técnico.

**Tabla 16 Frecuencia de recepción de información mal diligenciada o ilegible por parte de compañeros**

| Con qué frecuencia usted recibe información mal diligenciada o ilegible de sus compañeros |           |     |  |
|---|-----------|-----|--|
| DETALLE   | CANTIDAD  | %   |  |
| <b>Nunca</b>  | 9         | 13% |  |
| <b>Casi nunca</b>   | 11        | 16% |  |
| <b>A veces</b>  | 32        | 46% |  |
| <b>Frecuentemente</b>   | 18        | 26% |  |
| <b>Siempre</b>  | 0         | 0%  |  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>70</b> |     |  |

Fuente: elaboración propia

El 46% de los encuestados manifiestan que a veces reciben información mal diligenciada, un 26% de los encuestados respondió que sucede con frecuencia. Un 16% manifestó que casi nunca y solo un 13% expresó que nunca recibe información mal diligenciada. Más de un cuarto de los colaboradores recibe con frecuencia información con ruidos técnicos. Al existir rupturas en la comunicación, para el caso particular, cuando quien diligencia formatos o transmite información de manera incorrecta, genera ruidos de tipo técnico, lo que ocasiona reprocesos y provoca alteración de manera negativa los procesos de comunicación.



**Gráfica 10 Frecuencia de recepción de información mal diligenciada o ilegible por parte de compañeros**

Fuente: elaboración propia

## 8.2 Clima Organizacional

De acuerdo con Fernando Toro Álvarez (1992), el clima organizacional es la percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Se refiere a una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo y de una empresa. Esa manera de ver, compartida, suele ser influida por la realidad misma, por los líderes y las personas influyentes en el grupo, por los compañeros y colegas, por los clientes, por la familia y por la gerencia. La importancia del clima organizacional radica en que las personas reaccionan ante la realidad, toman decisiones en relación con ella, no por la realidad misma, sino por el modo como la perciben y la representan. Suele ocurrir que una misma realidad empresarial es vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados profesionales y aún por los clientes. Cuando las reacciones y decisiones de las personas en el trabajo dependen de su percepción de la realidad, resulta de suma importancia comprender esa percepción colectiva llamada clima.

Tabla 17 Existencia de herramienta para medir el clima organizacional

| <b>¿Existe alguna herramienta para medir el clima organizacional en la empresa?</b> |   |
|---|---|
| <b>Fuente</b>   | <b>Respuesta</b>  |
| <b>Andrea Álvarez<br/>Profesional de<br/>Control de Gestión</b>                     | Sí. De manera anual se lleva a cabo la medición del clima organizacional mediante una batería psicosocial, donde a través de una entrevistas y encuestas se hacen preguntas relacionadas con el estilo de trabajo, la forma de trabajar, cómo se siente dentro la organización, cómo lo tratan. Todo este proceso lo realiza una profesional en psicología. Luego de esto, se hace el análisis y las capacitaciones que se deben llevar a cabo y los correctivos. |
| <b>Claudia Milena<br/>Rubio<br/>Profesional de<br/>Planeación</b>                   | Se cuenta con un batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial se determina además el clima organizacional que se tiene en la entidad  |

Fuente: elaboración propia

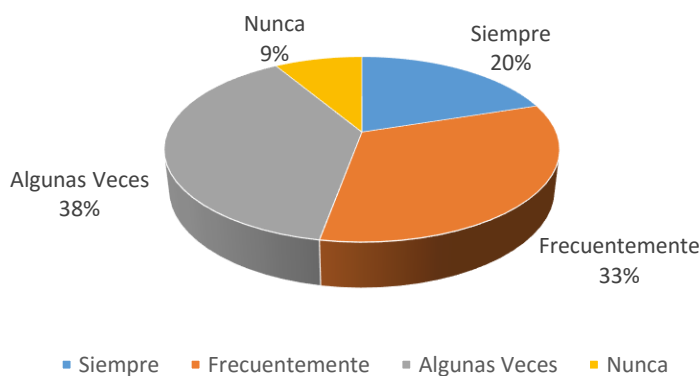
Según Andrea Álvarez, profesional de control de gestión en Serviciudad, la alta gerencia sí tiene en cuenta el clima organizacional y realiza actividades para promover la retroalimentación sobre la situación del colaborador en relación con su equipo de trabajo. Además, la recolección y análisis de la información sobre el clima organizacional es dirigida por una especialista en el tema. Sin embargo, la medición del clima se realiza de manera anual, lo que no permite que haya una detección temprana del mal clima organizacional y las acciones correctivas o planes de capacitación, son programados fuera de tiempo, hecho que redundará en mal clima organizacional.

**Tabla 18 Promoción del desarrollo de las labores diarias a través del clima laboral**

| ¿El clima laboral con sus compañeros promueve el desarrollo de las labores diarias? |           |     |
|---|-----------|-----|
| DETALLE   | CANTIDAD  | %   |
| <b>Siempre</b>  | 14        | 20% |
| <b>Frecuentemente</b>   | 23        | 33% |
| <b>Algunas Veces</b>  | 27        | 39% |
| <b>Nunca</b>  | 6         | 9%  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>70</b> |     |

Fuente: elaboración propia

Con relación a la frecuencia con que el clima laboral promueve el desarrollo de las actividades diarias el 39% respondió algunas veces, un 33% respondió que frecuentemente mientras que un 9% respondió que nunca. La percepción de los colaboradores encuestados evidencia que el clima laboral en la organización se ubica en un punto intermedio entre la hostilidad y la calidez. Por lo tanto, el monitoreo anual por parte de la alta gerencia, referenciado por la profesional de control de gestión no es suficiente para promover un clima laboral cálido, según las respuestas de los colaboradores en la tabla anterior.

**Gráfica 11 Promoción del desarrollo de las labores diarias a través del clima laboral**

Fuente: elaboración propia

### 8.3 Cultura Organizacional

De acuerdo con Humberto Serna Gómez (2014) el diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. Desde el punto de vista estratégico la cultura de una organización es un factor clave de éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

Las ejecuciones de las estrategias gerenciales deberían considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para inducir los cambios culturales que se requieren. Por ello, debe ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

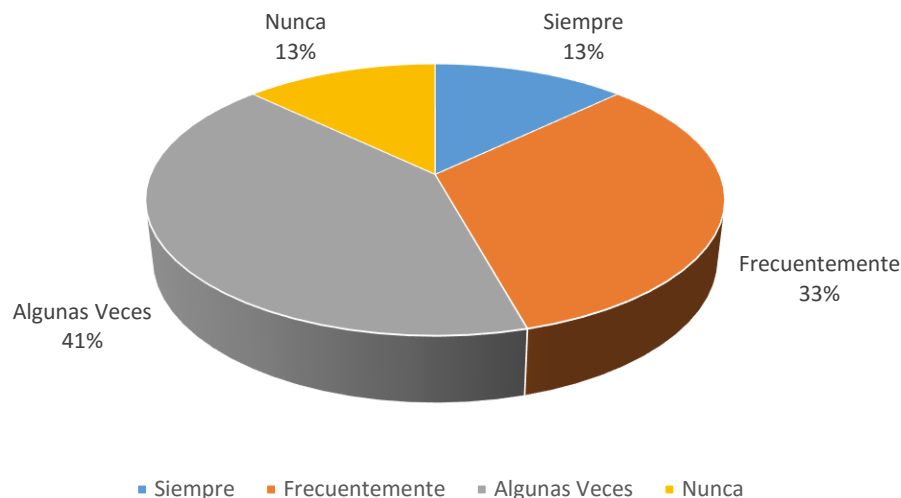
Serna (2014) considera que cada organización tiene su propia cultura, que le da su propia identidad. La cultura organizacional incluye los valores, creencias y comportamientos que se comparten durante la vida empresarial. La cultura es la manera como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a distintos aspectos. La cultura influye en cómo los gerentes resuelven estrategias.

**Tabla 19 Coordinación y cooperación en la solución de problemas y planteamientos de mejora entre los compañeros de área**

| <b>En SERVICIUDAD ESP existe coordinación y cooperación en la solución de problemas y planteamientos de mejora entre los compañeros de área.</b> |                 |          |  |
|--|-----------------|----------|--|
| <b>DETALLE</b>   | <b>CANTIDAD</b> | <b>%</b> |  |
| <b>Siempre</b>   | 9               | 13%      |  |
| <b>Frecuentemente</b>  | 23              | 33%      |  |
| <b>Algunas Veces</b>   | 29              | 41%      |  |
| <b>Nunca</b>   | 9               | 13%      |  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>70</b>       |          |  |

Fuente: elaboración propia

El 41% de los encuestados manifiesta que algunas veces existe cooperación para la solución de problemas entre los compañeros de área, un 33% responde que frecuentemente Un 13% expresa que nunca contrastado con otro 13% que manifiesta que siempre. Las respuestas de los encuestados denotan una cultura organizacional deficiente, donde la cooperación no hace parte de los valores y comportamiento compartidos.



**Gráfica 12 Coordinación y cooperación en la solución de problemas y planteamientos de mejora entre los compañeros de área**

Fuente: elaboración propia

**Tabla 20 Manera de promover cultura organizacional a través del Plan estratégico**

**¿De qué manera el plan estratégico promueve la cultura organizacional?**

| Fuente                      | Respuesta   |
|-----------------------------|---|
| <b>Andrea Álvarez</b>       | Se hace a través de la capacitación y socialización respecto a los manuales de ética y de buen gobierno, en este se determina todas las normas, los valores empresariales que se deben tener al interior de la empresa.                           |
| <b>Claudia Milena Rubio</b> | El plan estratégico plantea una Cultura organizacional, basada en el sentido de pertenencia. Se plantea desde la práctica y no de la teoría, tratando de integrar a los funcionarios de cada área para fortalecer sus relaciones interpersonales. |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con Andrea Álvarez, el plan estratégico promueve la cultura organizacional a través de capacitación y socialización de los valores que los empleados deben tener al interior de la empresa. De otra parte, Claudia Milena Rubio plantea que se pretende inculcar a los

funcionarios el sentido de pertenencia a través de la práctica, expresando además que las relaciones interpersonales no son las mejores, lo que permite concluir que las acciones a las que hacen referencia las entrevistadas no han sido efectivas evitando un comportamiento amigable y de cooperación que facilite las labores que se ejecutan día a día en la organización, es decir, no existen valores compartidos que originan la cultura organizacional.

#### **8.4 Flujos de información**

Kreps, (citado en Lucas, 2013, p. 468) al ejemplificar la importancia de los canales de comunicación y la comunicación interna, traza los flujos de comunicación como actualmente se conocen. Por ejemplo, los canales de comunicación interna son utilizados para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.

**Tabla 21 Tipos de comunicación**

| <b>TIPOS DE COMUNICACIÓN</b>    |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Comunicación descendente</b> | Es la comunicación predominante en el estilo autoritario de liderazgo. Por otra parte, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores. Las funciones de la comunicación descendente son: informar, coordinar, motivar |

y estimular a los miembros de la organización.

### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente suele estar referida a lo que el individuo dice sobre sí mismo, sobre otros o sobre la organización. Suele ser casi inexistente en la práctica debido a las constantes trabas que se le aplican. En la mayoría de los casos, no se suele creer en este tipo de comunicación o no se le presta la atención que merece. Los equipos directivos no perciben la comunicación ascendente como un elemento fundamental para conocer el clima social de la organización. Su mantenimiento y gestión requiere la institucionalización de determinados canales de comunicación: buzones de sugerencias, reuniones, concursos, etc. La comunicación ascendente es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar. La existencia de comunicación ascendente es un claro indicador de la buena gestión del activo humano de la organización, ya que los

---



---

directivos y mandos estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la empresa en forma de conocimientos, sugerencias, ideas y a

### **Comunicación horizontal**

La comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos: primero, proporciona apoyo socioemocional entre los compañeros; segundo, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente, tercero, difundir un punto de control en la organización, o extender la autoridad o responsabilidad. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera de mantener el control en muchas organizaciones. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal.

Fuente: Tomado de Sociología de las organizaciones. Adaptado por los autores.

#### **8.4.1 Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente es el flujo inverso de la información relevante para posterior toma de decisiones, como, por ejemplo, los resultados alcanzados, las desviaciones producidas o las circunstancias imprevistas que afectan al plan previamente establecido. Marín (2013)

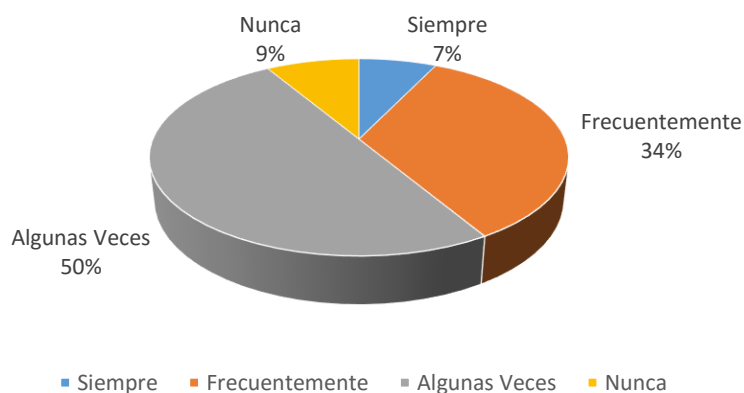
manifiesta que la comunicación ascendente suele ir acompañada de pequeñas dificultades que hacen en la práctica inexistente si su forma no está claramente prevista; sustenta que la buena comunicación ascendente debe partir de una planificación y de la existencia explícita de un método de selección de información de interés y su mantenimiento requiere de cierta institucionalización: buzones de sugerencias, concurso de ideas, participación en los beneficios y mejoras.

**Tabla 22 Sugerencias y opiniones tenidas en cuenta**

| <b>¿Las sugerencias y opiniones que usted expresa a sus superiores son tenidas en cuenta?</b> |                 |          |  |
|---|-----------------|----------|--|
| <b>DETALLE</b>  | <b>CANTIDAD</b> | <b>%</b> |  |
| <b>Siempre</b>  | 5               | 7%       |  |
| <b>Frecuentemente</b>   | 24              | 34%      |  |
| <b>Algunas Veces</b>  | 35              | 50%      |  |
| <b>Nunca</b>  | 6               | 9%       |  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>70</b>       |          |  |

Fuente: elaboración propia

El 50% de los encuestados manifestaron que algunas veces las sugerencias dadas a sus superiores son tenidas en cuenta, un 34% señala que ocurre frecuentemente, mientras que un 9% opina que nunca y solo un 7% expresa que siempre. Lo anterior permite concluir que no existe manteniendo e institucionalización de la información, pues la proporción que considera que sus opiniones son tenidas en cuenta es menor en comparación a las que consideran todo lo contrario. Los canales para conocer la opinión de los colaboradores son insuficientes.



**Gráfica 13 Sugerencias y opiniones tenidas en cuenta**

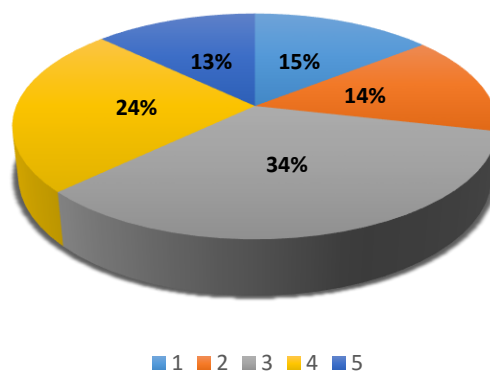
Fuente: elaboración propia

**Tabla 23 Promoción del diálogo con los directivos**

| Se promueve el diálogo con los directivos |           |     |  |
|---|-----------|-----|--|
| DETALLE                                   | CANTIDAD  | %   |  |
| 1   | 10        | 14% |  |
| 2   | 10        | 14% |  |
| 3   | 24        | 34% |  |
| 4   | 17        | 24% |  |
| 5   | 9         | 13% |  |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>70</b> |     |  |

Fuente: elaboración propia

Frente a la comunicación con directivos, un 34% manifiesta que algunas veces esa comunicación es promovida, seguida por un 24% que opina que ocurre frecuentemente, mientras que un 13% considera que siempre es promovida. Un 28% considera nunca y casi nunca es fácil lograr esa comunicación.

**Gráfica 14 Promoción del diálogo con los directivos**

Fuente: elaboración propia

#### 8.4.2 Comunicación descendente

La comunicación descendente es el flujo de información desde los niveles más altos a los niveles más bajos de jerarquía de autoridad para comunicar las decisiones adoptadas. Esta comunicación tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, aunque solo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama (Marín, L 2013). De acuerdo con el autor, es más fácil que un subordinado esté atento a recibir información del jefe que lo contrario. Un problema habitual suele ser el exceso

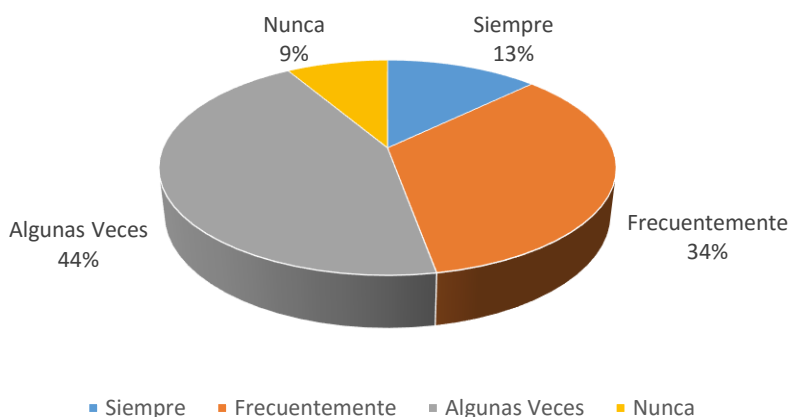
de información descendente, sin que haya realizado la necesaria selección y adecuación a los receptores.

**Tabla 24 Recepción de información y retroalimentación por parte de superiores sobre las labores que se desarrollan en la empresa**

| Usted recibe información y retroalimentación por parte de su superior de las labores que se desarrollan en la empresa |           |     |  |
|---|-----------|-----|--|
| DETALLE   | CANTIDAD  | %   |  |
| <b>Siempre</b>  | 9         | 13% |  |
| <b>Frecuentemente</b>   | 24        | 34% |  |
| <b>Algunas Veces</b>  | 31        | 44% |  |
| <b>Nunca</b>  | 6         | 9%  |  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>70</b> |     |  |

Fuente: elaboración propia

El 44% de los encuestados respondieron que algunas veces recibe información y retroalimentación por parte de sus superiores sobre las labores que desarrolla la empresa, seguido de un 34% que manifiesta que frecuentemente. Un principio de la planeación estratégica, según Drucker (2002), consiste en que los colaboradores conozcan la identidad de la empresa para que tengan claro cómo deben desarrollar su trabajo y de esta manera generar sentido de pertenencia.



**Gráfica 15 Recepción de información y retroalimentación por parte de superiores sobre las labores que se desarrollan en la empresa**

Fuente: elaboración propia

### 8.4.3 Comunicación horizontal

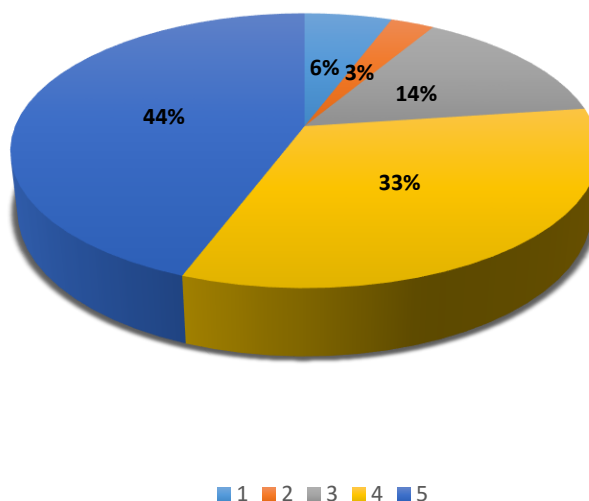
La comunicación horizontal es producida entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la empresa. Esta situación puede presentarse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da entre pares a niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas una buena parte del trabajo consiste casi exclusivamente en comunicarse.

**Tabla 25 Entrega y recepción de información**

| Sé a quién me tengo que dirigir para pedir o entregar información |           |     |  |
|---|-----------|-----|--|
| DETALLE   | CANTIDAD  | %   |  |
| 1   | 4         | 6%  |  |
| 2   | 2         | 3%  |  |
| 3   | 10        | 14% |  |
| 4   | 23        | 33% |  |
| 5   | 31        | 44% |  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>70</b> |     |  |

Fuente: elaboración propia

El 77% de los funcionarios encuestados tiene total claridad a quien se debe dirigir para la realización de sus labores diarias el 23% no tiene mucha claridad sobre el conducto a seguir en la recepción de la información.



**Gráfica 16 Entrega y recepción de información**

Fuente: elaboración propia

En términos generales, los ruidos en la comunicación son de tipo semántico y técnico. En primer lugar, los ruidos semánticos se evidencian en la poca claridad de los mensajes recibidos por los colaboradores. Esta barrera de información restringe la eficiencia de los procesos y la capacidad de trabajo en equipo. El problema se intensifica, porque hay deficiencias en los canales de información que propician el ruido técnico. Sin embargo, los colaboradores señalan que los medios de comunicación para permitir la información ascendente se limitan a esporádicos encuentros con los jefes inmediatos y a una medición anual del clima organizacional, dirigida por el departamento de Talento Humano. La rutina en la ineficiencia de la comunicación crea un hábito, basado en comportamientos que obvian la carencia de canales eficientes de información. Esta normalización de la falta de comunicación moldea una cultura organizacional que no promueve el trabajo en equipo. En términos generales, la organización carece de estrategias y tácticas efectivas para controlar los ruidos en la información.

## **9. Alcance del eje transversal de información y comunicación interna diseñado en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en SERVICIUDAD ESP.**

En el presente capítulo, se documenta el Modelo Estándar de Control Interno, especialmente el eje transversal de información y comunicación para determinar su aplicación en ServiCiudad ESP. Finalmente, se realiza un análisis entre los alcances del plan estratégico de comunicación en ServiCiudad respecto a los elementos esperados por parte del MECI en el eje transversal de información y comunicación.

### **9.1 Modelo Estándar de Control Interno (MECI)**

El propósito esencial del MECI es orientar las prácticas institucionales de las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado, para este propósito el MECI se estructuró inicialmente en tres grandes subsistemas, el subsistema de control estratégico, control de gestión y control de evaluación, desagregados en sus respectivos componentes y elementos, sin embargo en la actualización del año 2014 pasan a ser solo 2 módulos de control: el de planeación y gestión y evaluación y seguimiento. Es a partir de esta modificación, donde la información y la comunicación se convierten en un eje transversal al modelo, porque hacen parte integral de todas las actividades.

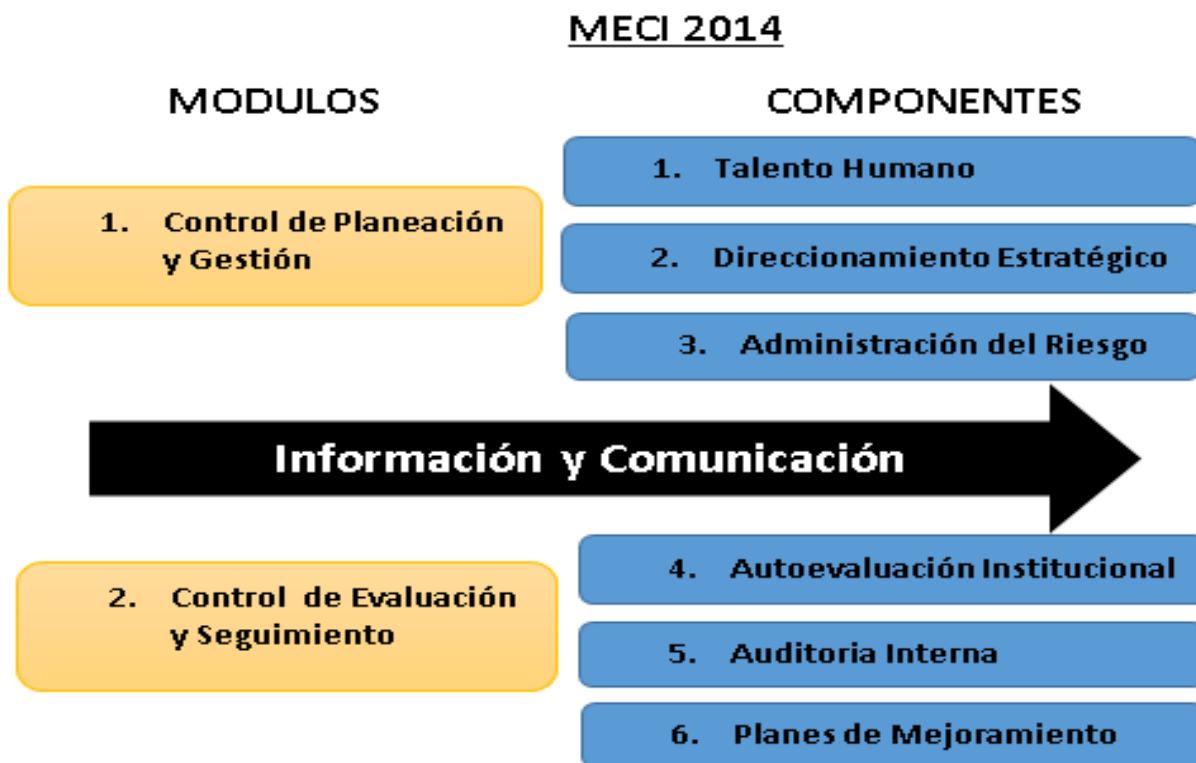


Ilustración 4 MECI 2014

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de DAFP 2014

En los componentes de información y comunicación se analiza el conjunto de datos que se originan en el ejercicio de la función de la entidad y que difunden en su interior y sobre los cuales se enfoca el accionar de la entidad, se analizan los datos para convertirlos en información que facilite la comprensión de las prácticas administrativas. Para la idónea gestión de la información y comunicación como eje transversal debe garantizarse el rigor en el diligenciamiento de los datos que alimentan el sistema de información puesto que su calidad soporta la toma de decisiones, por esta razón se exige identificar las fuentes, los objetivos y los medios para cumplir con los requisitos mínimos de calidad.



### 9.1.1 Eje transversal de información y comunicación interna

Este eje es transversal a los módulos de Control del modelo. En la práctica las organizaciones y entidades lo utilizan durante toda la ejecución del ciclo PHVA; por ello hace parte esencial de la implementación y fortalecimiento de los Módulos en su integridad. De parte, la Información y Comunicación tiene una dimensión estratégica fundamental por cuanto vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, dándole al usuario una participación directa en el logro de los objetivos. Es un factor determinante, siempre y cuando se involucre a todos los niveles y procesos de la organización. Para su desarrollo se deben diseñar políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos al interior y en el entorno de cada entidad, que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso, sea adecuada a las necesidades específicas de la ciudadanía y de las partes interesadas (Manual técnico MECI, 2014)

**Tabla 26 Eje transversal de información y comunicación**

| MÓDULO  | COMPONENTE                 | ELEMENTO                           | RESPONSABLE  | NORMATIVIDAD  |
|---|----------------------------|------------------------------------|--|---|
| Eje transversal de información y comunicación | Información – Comunicación | Ingreso (Recepción de información) | Comité de Coordinación de Control Interno<br>Equipo MECI<br>Representante de la Dirección<br>Servidores asignados al proceso de acuerdo con el Modelo de Operación | Ley 87 de 1993, art 1 y 2<br>Ley 134 de 1994<br>Ley 190 de 1995<br>Ley 594 de 2000<br>Ley 489 de 1998<br>Ley 850 de 2003<br>Decreto 2482 de 2012<br>Actos Administrativos expedidos en la entidad |
|   |                            | Salida (Emisión de información)    |  |   |

Fuente: MECI, 2014

De acuerdo con el MECI, el eje transversal de información y comunicación contiene los componentes de información y comunicación que deben tener elementos de ingreso y salida de información que debe ser operacionalizada por personas responsables. Para los fines pertinentes, el eje transversal de información y comunicación requiere de un comité de coordinación de control interno, un equipo MECI, representantes de la Alta Gerencia y servidores asignados al

proceso, de acuerdo con el modelo de operación. Para el caso particular de Serviciudad, el MECI es medianamente aplicado por tanto el eje transversal de información y comunicación no ha sido puesto en práctica.

**Tabla 27 Manera de controlar el cumplimiento del eje transversal de información y comunicación del MECI**

| <b>¿De qué manera la organización controla el cumplimiento del eje transversal de comunicación propuesta en el MECI?</b> |  |
|--|--|
| <b>Fuente</b>  | <b>Respuesta</b>   |
| <b>Andrea Álvarez<br/>Profesional de<br/>Control de gestión</b>  | Este control se realiza a través de la oficina de control interno mediante auditorías a los sistemas de información y de gestión documental, así como auditorías al normograma, al manual de procesos y procedimientos y a los registros que se llevan a cabo a los diferentes comités que tiene la empresa.   |
| <b>Claudia Milena<br/>Rubio<br/>Profesional de<br/>planeación</b>  | El eje transversal de comunicación y comunicación hace parte esencial de la implementación de los módulos de planeación, gestión, evaluación y seguimiento lo cual se controla a través de auditorías internas que lleva a cabo el área de control interno de la empresa, cumplimiento que además está reportado por Control Interno al Departamento de la Función pública a través de los módulos que se tiene para este fin. |

Fuente: elaboración propia

Las entrevistadas manifiestan que el control del Eje transversal de información y comunicación se controla a través de la oficina de Control interno por medio de auditorías internas y de control de registros que son reportados en los módulos que se encuentran disponibles para tal fin. Sin embargo, al realizarse solo auditorías internas da lugar ocultar información, no permite la retroalimentación y la comparación con otras instituciones. Los procesos pueden estar debidamente documentados, pero si no se da el cotejo de información frente a lo que en realidad existe por parte de las entidades gubernamentales, esos procesos se tornan ineficaces y la institución incurre en el incumplimiento de sus obligaciones. Además, si la

organización no percibe el manual y especialmente el eje transversal de información y comunicación como un proceso de mejora continua, más allá de la obligatoriedad, los controles internos serán solo de papel y no de acciones.

### 9.1.2. Información y comunicación interna

Es el conjunto de datos que se originan del ejercicio de la función de la entidad y se difunden en su interior, para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad. Para el óptimo funcionamiento de este eje, debe garantizarse su registro y/o divulgación oportuna, exacta y confiable, en procura de la realización efectiva y eficiente de las operaciones, soportar la toma de decisiones y permitir a los funcionarios un conocimiento más preciso y exacto de la entidad. Es importante fomentar en los servidores un sentido de pertenencia, una cultura organizacional en torno a una gestión ética, eficiente y eficaz que proyecte su compromiso con la rectitud y la transparencia, como gestores y ejecutores de lo público, contribuyendo al fortalecimiento continuo del clima laboral. En una entidad eficaz la información y la comunicación fluyen en varias direcciones lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los flujos de comunicación descendente, ascendente y transversal.

**Tabla 28 Medios de comunicación para difundir información a los funcionarios**

| <b>¿Cuáles son los medios de comunicación para difundir información a los funcionarios?</b> |  |
|---|--|
| <b>Fuente</b>   | <b>Respuesta</b>   |
| <b>Andrea Álvarez<br/>Profesional de<br/>Control de gestión</b>                             | Contamos con varios medios de comunicación como son el Spark, el SAIA que es un software de gestión documental que facilita la entrega y recibido de comunicados, tenemos la intranet, donde se encuentra toda la documentación del sistema de gestión de calidad como manuales, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros. Además, se tiene la página web que muestras las noticias |

más relevantes de la empresa y toda la información que por ley debe estar documentada en la página.

|   |  |
|---|--|
| <b>Claudia Milena<br/>Rubio<br/>Profesional de<br/>Planeación</b> | <p>La empresa ha creado políticas de comunicación difundidas a través de circulares informativas en donde ha solicitado el uso de los canales de información que ha creado o ha adquirido de manera adecuada.</p> <p>El SAIA que es un sistema de administración de documentos y procesos, en donde cada funcionario de la empresa está creado como un usuario y a través de él, se envían y reciben comunicados.</p> <p>También hay un email corporativo.</p> <p>Hay una aplicación llamada Spark para enviar mensajes y archivos</p> |
|---|--|

Fuente: elaboración propia

Las entrevistadas dan cuenta de los canales que dispone Serviciudad para establecer comunicación con los funcionarios. Andrea Álvarez, profesional de control de gestión, hace referencia al sistema de gestión documental SAIA, la intranet y la página WEB. Álvarez indica que a través de la página WEB se comunican las noticias relevantes. De otra parte, Claudia Milena Rubio, profesional de planeación, manifiesta que *“la empresa ha creado políticas de comunicación difundidas a través de circulares informativas en donde ha solicitado el uso de los canales de información que ha creado o adquirido de manera adecuada”*. Este hecho evidencia problemas en la comunicación, propiciados desde la Alta Gerencia, que no ha logrado administrar eficientemente los canales que ha dispuesto, al no difundir de manera adecuada las políticas de comunicación y brindar capacitación en el manejo de los sistemas pone a disposición. El hecho de utilizar circulares informativas para solicitar el uso correcto de los canales de comunicación, envía el mensaje incorrecto a los funcionarios. El deber ser, es utilizar los canales pertinentes y no otros,

de manera que se gesticione una cultura organizacional y se trace la ruta de comunicación dispuesta por la gerencia.

#### **9.1.2.1 Sistemas de información y Comunicación:**

Está conformado por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos (humanos y tecnológicos) e instrumentos utilizados por la entidad pública, para garantizar tanto la generación y recopilación de información; como la divulgación y circulación de la misma, hacia los diferentes grupos de interés, con el fin de hacer más eficiente la gestión de operaciones en la entidad pública (Manual técnico MECI 2014)

A partir de los lineamientos de Información y Comunicación, la entidad debe establecer mecanismos internos y externos para recopilar y/o socializar la información generada. Para que la ejecución de estos Sistemas se desarrolle de manera eficaz, eficiente y efectiva, deben nutrirse de un componente físico (hardware), de programas, información y conocimiento (software), de recurso humano, y de datos a procesar o difundir. El Componente Físico (hardware) es el medio utilizado para realizar la captura, procesamiento, almacenamiento, difusión y divulgación de la información, es deseable que se utilicen las tecnologías de punta para lograr una gestión oportuna y eficiente en almacenaje y procesamiento de datos y en la ampliación de la cobertura de información a difundir. (Manual técnico MECI 2014).

El Recurso Humano administra, opera, alimenta y utiliza los Sistemas de Información. Los datos se constituyen como insumos primarios de los Sistemas de Información; para ello se deben identificar las fuentes para su obtención, los objetivos de difusión, los medios de captura y resulta de gran importancia su validación antes, durante y después de la captura y/o divulgación, para cumplir con los requisitos mínimos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación. La entidad requiere un Plan de Comunicaciones. Dicho plan define los medios de comunicación de carácter permanente para que la ciudadanía y partes interesadas conozcan lo que se planea y se ejecuta, y puedan realizar el seguimiento correspondiente. Además, en este plan se establecen los responsables, tiempos, manejo de los sistemas y los medios que se utilizarán para comunicar tanto a los usuarios internos como a los externos, la información que la entidad desee publicar.

**Tabla 29 Medio para conocer la opinión de los funcionarios**

| <b>¿Cuál es el medio de comunicación para conocer la opinión de los funcionarios?</b> |  |
|---|--|
| <b>Fuente</b>   | <b>Respuesta</b>   |
| <b>Andrea Álvarez<br/>Profesional de<br/>Control de gestión</b>                       | No tenemos un medio de comunicación oficial, pero sí a través de la oficina de Talento Humano se reciben todas las inquietudes, quejas que tienen los funcionarios. Además, cada año se realiza la medición del clima organizacional, lo que permite analizar todas las inquietudes y quejas que tienen los funcionarios   |
| <b>Claudia Milena<br/>Rubio<br/>Profesional de<br/>Planeación</b>                     | El área de Talento Humano lleva a cabo a través de cuestionarios que se desarrollan de manera personal, la recopilación de la información acerca de debilidades, amenazas y oportunidades que tiene cada funcionario desde su puesto de trabajo, lo cual se complementa con talleres desarrollados con una psicóloga externa que lleva a cabo la implementación en la empresa de la batería de instrumentos para evaluación de factores de riesgo psicosocial. |

Fuente: elaboración propia

Queda evidenciado que la institución no dispone de un canal de comunicación permanente y oficial, a través del cual puedan conocer de primera mano las opiniones de sus colaboradores. Las entrevistadas hacen referencia a la medición del clima organizacional que realiza la oficina de Talento Humano de manera anual, sin embargo, esta medición no permite tomar decisiones que conduzcan a mejorar los canales de comunicación, máxime cuando su ponderación y análisis no es de carácter inmediato.

**Tabla 30 Mejora de los canales de comunicación**

**¿La empresa contempla a través de su plan estratégico mejorar los canales de comunicación que existen actualmente?**

| Fuente  | Respuesta   |
|---|---|
| <p><b>Andrea Álvarez</b><br/><b>Profesional de Control de gestión</b></p> | <p>Tenemos un plan estratégico relativamente nuevo, tiene un horizonte de 2016 a 2021 y dentro de él se encuentra contemplada la perspectiva de organización, que habla de que se va a construir un nuevo modelo corporativo que incluya modelos de comunicación asertiva. Es un proyecto que apenas se está implementando por tanto no hay resultados.</p> |
| <p><b>Claudia Milena Rubio</b><br/><b>Profesional de Planeación</b></p>   | <p>El plan estratégico contempla una estrategia de comunicaciones a través de la cual se diseñará y ejecutará el plan de comunicaciones y medios. El propósito de esta estrategia es crear y mantener las buenas relaciones con los diferentes grupos de interés que tiene Serviciudad.</p>   |

Fuente: elaboración propia

Las entrevistadas señalan que el plan estratégico contempla “*la perspectiva de organización que pretende construir un nuevo modelo corporativo que incluya modelos de comunicación asertiva*”, es decir, pese a ser evidente la necesidad de implementar la política de comunicación y los respectivos canales, la organización no prioriza y solo contempla algunos factores de la comunicación como son la comunicación asertiva y las buenas relaciones interpersonales. De otra parte, el plan estratégico es reciente y en sus versiones anteriores no incluían la comunicación como un factor determinante en todos los procesos administrativos y en el logro de los objetivos trazados en el plan estratégico de la organización.

**Tabla 31 Circulación del proceso comunicativo**

| <b>¿Cómo asegura la empresa que su proceso comunicativo circula en todos los niveles?</b> |   |
|---|---|
| <b>Fuente</b>   | <b>Respuesta</b>  |
| <b>Andrea Álvarez<br/>Profesional de<br/>Control de gestión</b>                           | En la empresa se tiene implementado la generación de los grupos primarios, esto facilita que a través de los diferentes comités que se tienen, desde la Alta Gerencia se pueda bajar la información a todos los niveles de la organización y de igual manera, se pueda subir la información desde los niveles más bajos hasta la Alta dirección. Igualmente se cuenta con software de gestión documental que facilita la comunicación interna en todos los niveles a través del envío y recepción de comunicación interna, que sería de carácter oficial. Adicionalmente, hay un chat interno que se llama Spark que facilita los comunicados que no son oficiales, pero sí de interés general. |
| <b>Claudia Milena<br/>Rubio<br/>Profesional de<br/>Planeación</b>                         | Se cuenta con un comité de gerencia creado mediante acto administrativo, este comité está integrado por los líderes de cada área que socializan y exponen las acciones desarrolladas en cada área; de igual forma, se exponen los diferentes inconvenientes que hay en las áreas y entre las áreas, lo desarrollado en cada comité es socializado posteriormente por cada líder en su área respectivamente y de esta manera se da un proceso de comunicación en todos los niveles de la empresa.  |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con Serna Gómez (2014), la comunicación tanto formal como informal, transmite y refuerza los valores que soportan la cultura de una organización. La comunicación formal corresponde a los canales escritos. En Serviciudad, la información formal circula a través de los boletines de noticias, informes anuales, manuales de empleados, memorando y reuniones



programadas para transferir información. Por otro lado, los canales informales son los medios espontáneos como encuentros espontáneos o conversaciones. Como canal informal de comunicación, algunas empresas crean estructuras y sistemas tales como grupos gerenciales y grupos primarios. Tanto la comunicación formal como la informal son vehículos fundamentales en la creación y consolidación de una cultura organizacional. La gerencia debe cuidar que los valores y mensajes circulantes por su empresa coincidan con los que inspiran a la organización. Debe percatarse que ella fluya a todos los niveles y fluya ágilmente de arriba abajo y de abajo arriba. De acuerdo con Serna Gómez (2014) solo los sistemas que operan en doble dirección disminuyen el riesgo de una mala comunicación.

Para el caso particular de Serviciudad, se cuenta con comités primarios cuyo objetivo es que la información que se conoce sea retransmitida por sus integrantes en las áreas de las que hacen parte (de abajo arriba y de arriba abajo). De esta forma, la Gerencia de Serviciudad supone que la información fluye en todos los niveles. Además, Álvarez señala la existencia de otros canales de comunicación no formales, pero sí de interés general como lo es el chat interno Spark.

**Tabla 32 Existencia de profesional de Comunicación**

| <b>¿Serviciudad cuenta con un profesional en comunicación encargado de direccionar, comunicar y distribuir de manera eficiente la información a todos los niveles?</b> |   |
|--|---|
| <b>Fuente</b>  | <b>Respuesta</b>  |
| <b>Andrea Álvarez<br/>Profesional de<br/>Control de gestión</b>  | Actualmente no se cuenta con este cargo, se tiene una comunicadora social, pero maneja la comunicación a nivel externo.                                       |
| <b>Claudia Milena<br/>Rubio<br/>Profesional de<br/>Planeación</b>  | Hay un profesional en comunicación, pero vinculado por prestación de servicios y cambiado con frecuencia. Está a cargo el subgerente de Comercial y Mercadeo. |

Fuente: elaboración propia

La comunicación en ServiCiudad ESP de acuerdo con la información suministrada por las entrevistadas no es administrada por un profesional en comunicaciones, lo que dificulta que exista una comunicación eficiente y que minimice los ruidos. Claudia Milena Rubio, expresa que existe un profesional vinculado a través de la figura de prestación de servicios, pero señala que es cambiado frecuentemente, hecho que genera inestabilidad en las políticas, que, a su vez, genera incertidumbre y ruidos de información. Este hecho pone en evidencia la falta de interés por parte de la alta gerencia de administrar eficientemente la comunicación, hecho que redundará en la cultura organizacional informal.

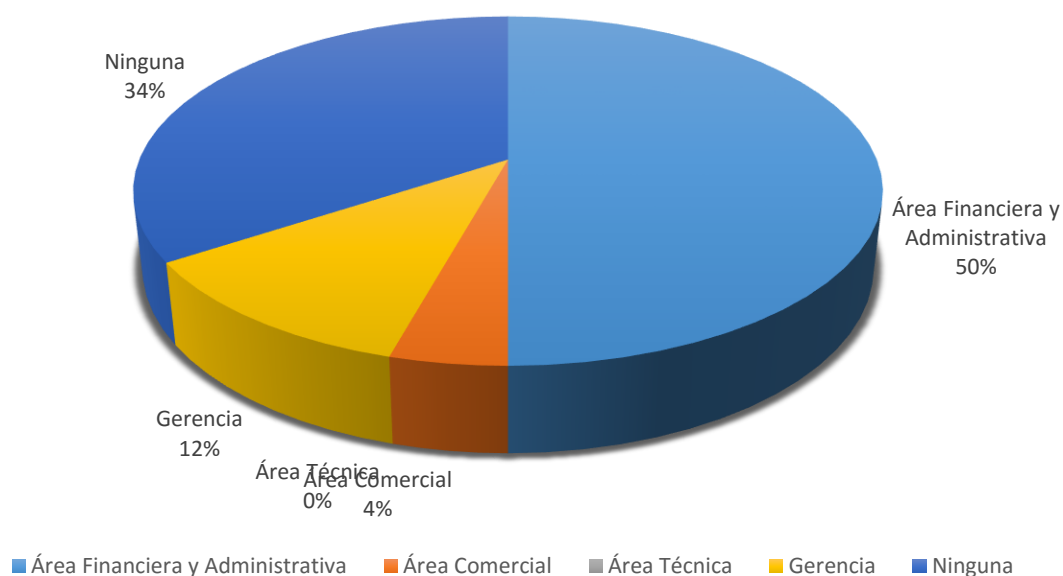
**Tabla 33 Área responsable de la comunicación interna**

| ¿Cuál es el área responsable de administrar los procesos de comunicación interna? |           |     |  |
|---|-----------|-----|--|
| DETALLE   | CANTIDAD  | %   |  |
| <b>Área Financiera y Administrativa</b>   | 35        | 50% |  |
| <b>Área Comercial</b>   | 3         | 4%  |  |
| <b>Área Técnica</b>   | 0         | 0%  |  |
| <b>Gerencia</b>   | 8         | 11% |  |
| <b>Ninguna</b>  | 24        | 34% |  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>70</b> |     |  |

Fuente: elaboración propia

El 50% de los encuestados manifestó que el área encargada de administrar los procesos de comunicación interna es el área administrativa y financiera, seguido de un 34% que consideran que ningún área se encarga del proceso de comunicación interna en la empresa. Un 11% señala a la Gerencia como la responsable, mientras que un 4% expresa que es el área comercial la responsable. Las respuestas evidencian que no existe un área encargada de administrar los procesos de comunicación; los colaboradores señalan por intuición a algunas áreas como responsable, sin embargo, es claro que no hay consenso. La administración de la comunicación interna no tiene un responsable definido, su administración es informal. No existe una política de comunicación, lo que dificulta de difusión de los direccionamientos corporativos y redundará en la

incapacidad de crear una cultura de la comunicación. No existe un director de comunicaciones que dote de sensibilidad el mensaje corporativo, que sea el portavoz de la empresa, que se responsabilice de manejar la imagen y la reputación corporativa, que motive al público interno y externo, que tenga las cualidades que el Director de Comunicaciones (DIRCOM) requiere para llevar a la práctica todo lo que se encuentra plasmado en documentos oficiales.



**Gráfica 17 Área responsable de la comunicación interna**

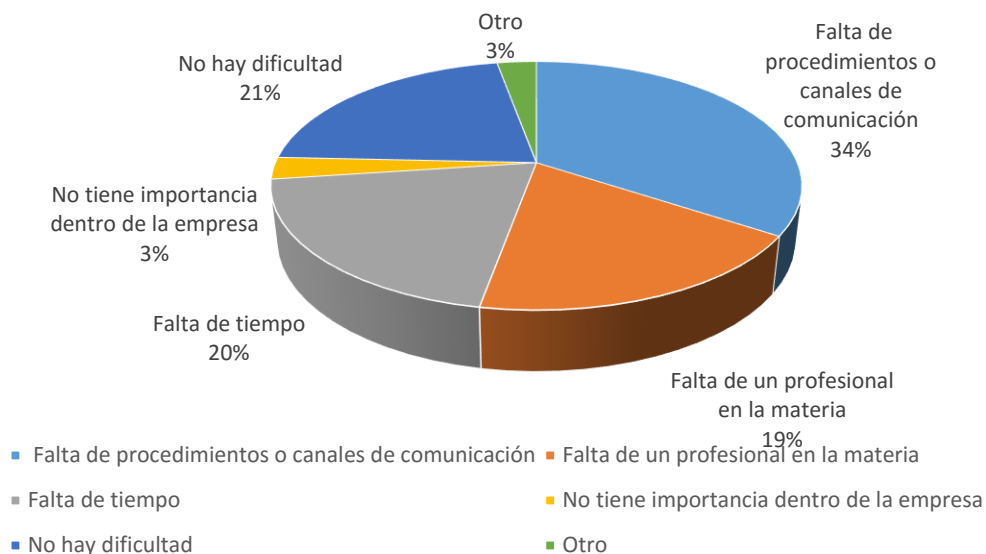
Fuente: elaboración propia

**Tabla 34 Dificultad de Difusión**

| ¿Cuál es la razón de la dificultad para difundir los direccionamientos corporativos? |          |     |
|--|----------|-----|
| DETALLE  | CANTIDAD | %   |
| Falta de procedimientos o canales de comunicación                                    | 24       | 34% |
| Falta de un profesional en la materia  | 13       | 19% |
| Falta de tiempo  | 14       | 20% |
| No tiene importancia dentro de la empresa  | 2        | 3%  |
| No hay dificultad  | 15       | 21% |
| Otro (por favor, especifique)  | 2        | 3%  |

Fuente: elaboración propia

El 34% de los empleados considera que la dificultad para difundir los direccionamientos corporativos se debe a la falta de procedimientos o canales de comunicación esto contrastado con un 21% considera que no hay dificultad, seguido de un 20% que manifiesta que se debe a la falta de tiempo. Un 3% de los encuestados considera que no tiene importancia dentro de la empresa.



### Gráfica 18 Dificultad de Difusión

Fuente: elaboración propia

Serviciudad ESP tiene dificultades para implementar el MECI. Desde el plan estratégico se pueden ver reflejas las debilidades internas: la empresa reconoce la insuficiente aplicación del Control Interno, así como la realización mínima de auditorías que no permiten corregir a tiempo inconsistencias o realizar acciones de mejoras que hagan los procesos más eficientes y que eviten sanciones por parte de las entidades gubernamentales. El MECI, pese a ser de carácter obligatorio (por tratarse de una empresa de naturaleza pública), no ha sido socializado con todos los integrantes de la empresa, lo que evidencia una gestión de información y comunicación deficiente.

La aplicación del eje transversal de información y comunicación regulado por el MECI es apenas incipiente en SERVICIUDAD. La empresa no tiene diseñadas políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos al interior de la entidad. Las acciones que ha tomado la gerencia para mantener informado a los miembros de la empresa son insuficientes dada la falta de planeación estratégica que involucre a todos los niveles de la organización. Además, la organización evidencia una cultura organizacional deficiente. Lo que dificulta la generación y puesta en marcha de acciones encaminadas a mejorar la comunicación en el corto, mediano y largo plazo. Esta falta de planeación estratégica se debe a la discontinuidad de la Alta Gerencia, dada la característica de libre nombramiento y remoción. Este hecho genera una ruptura en la comunicación y reprocesos que inciden de manera negativa el clima organizacional. El eje transversal de información y comunicación del MECI supone que los datos que se originan en la entidad se difundan en su interior de una manera clara. La aplicación del eje transversal de información y comunicación del MECI requiere que la plataforma estratégica de la organización sea plenamente conocida y compartida por sus miembros. Para el óptimo funcionamiento de este eje, la organización debe garantizar el registro y divulgación oportuna, exacta y confiable de las operaciones y decisiones que se toman. Este hecho redundaría en el fomento de la cultura organizacional, así como de un clima laboral cálido. Serviciudad, pese a divulgar los elementos de la plataforma corporativa y ser reconocida por los funcionarios, no ha logrado la formación de una cultura organizacional que propicie sentido de pertenencia y fluidez de la información y comunicación en todas las direcciones. La inexistencia de un plan de comunicaciones no permite definir los medios de comunicación de carácter permanente, que trasciendan aun cuando la Alta Gerencia no continúe. La ausencia de un plan de comunicaciones genera incertidumbre frente a los responsables, tiempos, manejos de los

sistemas y medios que la organización debe utilizar para comunicar la información que sea de competencia e importancia para sus miembros. Esta informalidad propicia la generación de ruidos.

## Conclusiones

- Serviciudad ESP cuenta con documentos que registran los elementos de la plataforma corporativa, como misión, visión, objetivos y política de calidad.
- Serviciudad ESP cuenta con un Plan Estratégico que no garantiza el alcance de las líneas de acción propuestas por no contemplar la comunicación como estrategia organizacional.
- Los colaboradores sufren ruidos semánticos y técnicos en la comunicación interna. Por ejemplo, en muchos casos la información no es legible, o los colaboradores desconocen cuál es el canal por donde deben enviar un mensaje.
- Los cargos directivos son ocupados por diferentes personas dentro de un mismo periodo administrativo, debido a que el origen de capital de Serviciudad es público. Por lo tanto, la alta gerencia cambia, según el gobernante de turno.
- El cambio de los integrantes de la alta gerencia en el corto plazo genera incertidumbre sobre las políticas de comunicación. Así mismo, se detiene la ejecución de los procesos de planeación estratégica en relación con la comunicación organizacional interna.
- El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) es de carácter obligatorio en las empresas públicas. Sin embargo, Serviciudad no aplica el eje transversal de información y comunicación del MECI.
- La implementación del MECI no trasciende de lo obligatorio a lo real y práctico para la organización, perdiendo de vista el componente intangible que logra vincular a todos los actores que hacen parte del proceso gerencial y estratégico y además fomenta el compromiso de todos los colaboradores.
- La falta de un modelo de comunicación pública que fortalezca la comunicación y dote de sentido la práctica comunicativa acorde a la normatividad es una falencia grave que no permite que la información sea manejada de manera eficiente y se convierta en factor clave de éxito.
- La falta de aplicación de los elementos de planeación estratégica en la administración de la comunicación en Serviciudad, genera dificultades en el clima organizacional, la cultura organizacional y flujos de información.

## Recomendaciones

- Operacionalizar el plan estratégico de comunicación para identificar las acciones pertinentes en Serviciudad.
- Asignar la administración y ejecución del plan estratégico de comunicación a un profesional en la comunicación organizacional.
- Aplicar todos los elementos del eje transversal de información y comunicación del MECI.
- Diseñar mecanismos o actividades dirigidas a mejorar el clima y la cultura organizacional.
- Aumentar la frecuencia de la retroalimentación en los procesos de comunicación para controlar los ruidos de manera más efectiva.
- Capacitar a la alta gerencia sobre los alcances en la aplicación del MECI.
- Capacitar a los colaboradores sobre la información que circula a través de los diferentes departamentos y la aplicación del MECI en la organización.



## Bibliografía

- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política*.
- Castro E. (2010). El estudio de caso como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas
- Congreso de la República de Colombia. (29 de Noviembre de 1993). *LEY 87 DE 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>
- Congreso de la República de Colombia. (11 de Julio de 1994a). *LEY 142 DE 1994 Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2752>
- Congreso de la República de Colombia. (11 de Julio de 1994b). *LEY 143 DE 1994: Por la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se conceden unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia energ*. Obtenido de [https://www.minminas.gov.co/documents/10180/667537/Ley\\_143\\_1994.pdf/c2cfbda4-fe12-470e-9d30-67286b9ad17e](https://www.minminas.gov.co/documents/10180/667537/Ley_143_1994.pdf/c2cfbda4-fe12-470e-9d30-67286b9ad17e)
- Congreso de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 1998). *LEY 489 DE 1998: Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas ....* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>
- Costa, J. (2010). El impulso del DirCom. *Imagen y Comunicación*, 20.
- Costa, J. (2012). Revista Oficial del DirCom. *Imagen y Comunicación*, 24.
- Costa, J. (sf). *La especificidad del DirCom*. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/view/28239279/la-especificidad-del-dircom-pdf-red-dircom/1>

- Departamento Administrativo para la Función Pública [ DAFP]. (Mayo de 2014, p 5). *Manual técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano*. Obtenido de [http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/MANUALTECNICOMECI2014\\_7\\_7\\_2014.pdf](http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/MANUALTECNICOMECI2014_7_7_2014.pdf)
- Departamento Administrativo de la Función Pública [ DAFP]. (2008, p. 2). *Manual de Implementación: Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2005* -. Obtenido de [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=579](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=579)
- DIRCOM. (17 de Febrero de 2014). *El Decálogo dircom 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. Obtenido de <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>
- Hernández, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Jaramillo, J. C. (2004). *Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado MCPOI*. Bogotá.
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. Mexico: Trillas
- Marín, Lucas A. (2013) *Sociología de las organizaciones*. España: Fragua
- Presidencia de la República de Colombia. (20 de Mayo de 2005). *DECRETO 1599DE 2005. Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=16547>
- Secretaría Central de ISO. (2008). Norma Técnica Internacional de Calidad ISO 9001(2008). *ISO 9001:2008*, pp 41. Ginebra, Suiza.
- Serna, Gómez H (2014) *Planeación y gestión estratégica*. Colombia: Legis
- Serviciudad ESP. (2016). Dosquebradas.
- Toro, J. B., & Rodriguez , M. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Zapata, L. (Enero de 2012). Joan Costa. *Imagen y Comunicación: La revista oficial del DIRCOM(25)*, 9-14.

## Anexos

**Anexo A. Estudio de caso**

**Anexo B. Entrevista**

**Anexo C. Encuesta**

### **Anexo A: Caso de estudio**

#### **ESTRATEGIA GERENCIAL DE LA EMPRESA SERVICIUDAD ESP PARA CONTROLAR LOS RUIDOS A TRAVÉS DEL EJE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA DEL MECI EN EL AÑO 2016**

Adriana González Tangarife<sup>1</sup>

Luz Aida Pachón Vicente<sup>2</sup>

### **Resumen**

El estudio de caso indaga **¿Hasta qué punto la estrategia gerencial en ServiCiudad ESP controló los ruidos a través del Eje transversal de información y comunicación del MECI en el año 2016?** La respuesta es buscada a través del análisis del plan estratégico de SERVI CiUDAD ESP, referenciando los elementos teóricos de Serna Gómez (2014), quien define la planeación estratégica como el conjunto de información para direccionar la organización hacia el futuro. El eje transversal de información y comunicación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) está diseñado para responder a las necesidades de administración de información en las entidades estatales. El estudio de caso encontró que la planeación estratégica de ServiCiudad es ineficiente al omitir la función de control y no contar

---

<sup>1</sup> Estudiante Maestría en Administración de empresas adrianagonzalez07@hotmail.com

<sup>2</sup> Estudiante Maestría en Administración de empresas luzaidapachonvicente@hotmail.com

con elementos suficientes para administrar la comunicación. Este hecho genera ruidos en el proceso comunicativo y entorpece la cultura organizacional, provoca un clima laboral hostil y evita que la información y comunicación fluya de manera adecuada. Por lo tanto, el eje de información y comunicación del MECI no es aplicado en la organización.

**Palabras claves:** Eje de información y comunicación, planeación estratégica, flujos de información, ruidos, MECI

### **Abstract**

The case study asks to what extent does the strategic plan at Serviciudad ESP controlled the noises through the transversal Axis of information and communication of MECI in 2016? The answer is looked for within the analysis of the strategic plan of SERVICIUDAD ESP, searching the theoretical elements of Serna Gómez (2014), who defines the strategic plan like the set of information to lead the organization towards the future. The transversal axis of information and communication of the Standard Model of Internal Control (MECI, because of acronym in English) is designed to answer to the needs of administration of information in the public organizations. The case study found that the strategic plan of Serviciudad is inefficient on having omitted the control function. Furthermore, the planning function did not provide the management of communication with pertinent elements. Mismanagement allowed noises in the communicative process and shaped the organizational culture, allowed a hostile labor environment and avoided the flow of information and communication in a suitable way. Therefore, the axis of information and communication of MECI is not applied in the organization.

**Key Words:** Axis of information and communication, strategic planning, flows of information, noises, MECI.

## Introducción

El estudio de casa indaga **¿Hasta qué punto la estrategia gerencial en Serviciudad ESP controló los ruidos a través del Eje transversal de información y comunicación del MECI en el año 2016?**

La respuesta es guiada a través de los elementos teóricos de Humberto Serna Gómez (2014) frente a la planeación estratégica y la cultura organizacional. El autor considera que la planeación estratégica está aunada a la cultura organizacional. La organización se fortalece en la medida que sean trazadas estrategias que reconozcan los valores y creencias del personal. De acuerdo con Serna Gómez (2014), la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estrategias.

De acuerdo con los elementos teóricos de Kahn & Katz (1977), respecto a los flujos de información, es necesario procurar la reducción de ruidos en la comunicación y el logro de los objetivos a través de canales adecuados. Este objetivo implica la introducción de restricciones en la comunicación, incentivando a los usuarios para que usen los canales adecuados.

La metodología de estudio de caso permite determinar hasta qué punto la estrategia gerencial de Serviciudad se proporciona para controlar los ruidos en la comunicación, aplicando el eje transversal de información y comunicación del MECI. Se realizó análisis de contenido documental para señalar las estrategias de la compañía, tendientes a administrar la comunicación organizacional. Además, se identificaron los ruidos en el interior de la organización que afectan la cultura y el clima organizacional, así como los flujos de información. Por último, se señaló el alcance del eje transversal de información y comunicación del MECI en SERVICIUDAD ESP. Para los fines pertinentes, se aplicaron 70 encuestas a los funcionarios de planta de la organización y se realizó entrevista a la profesional de Control de Gestión y a la profesional de Planeación.

El trabajo de campo identificó que los direccionamientos estratégicos no son conocidos plenamente por los funcionarios de la organización y que la comunicación se ve afectada por el mal clima laboral, así como por la deficiente cultura organizacional. Además, los flujos de información no circulan de manera eficiente, al no contar con políticas de comunicación e información que determinen los canales y responsables de lograr una comunicación adecuada en todos los niveles de la organización. Por último, se encontró que el eje transversal de información y comunicación no ha sido implementado en Serviciudad, lo que redundaría en una ineficiente administración de la comunicación y por ende en la dilación de procesos internos.

## **I Revisión de literatura**

### **El DIRCOM**

Joan Costa, sociólogo, diseñador e investigador, metodólogo y consultor propuso un concepto integral de la comunicación corporativa en relación con el rol del comunicador, a la que denominó DIRCOM. Esta idea precisa un enfoque integral y transversal a la estrategia de la organización y al logro de sus objetivos.

El autor Joan Costa redefine la función del DIRCOM, como esa persona quien partiendo de los objetivos, misión, visión y valores asume la responsabilidad de definir y concretar toda la política de comunicación corporativa y juega un papel estratégico en la gestión de la comunicación. Por lo tanto, el DIRCOM vela por el incremento del capital intangible y debe disponer de una visión integral de los procedimientos en las organizaciones (DIRCOM, 2014)

### **Flujos de información**

De acuerdo con La teoría de Kanh & Katz (1977) sobre los flujos de información, manifiestan que para reducir la comunicación al azar y alcanzar los objetivos que han sido trazados por medio de los canales adecuados, resulta necesario determinar limitaciones y

restricciones a la comunicación, de manera que se induzca a los usuarios para que utilicen los canales adecuados. Los autores teorizan que los subsistemas deben mantener su superación para lograr que exista una especialidad de funciones de manera que se logre el equilibrio del sistema. En todas las organizaciones es pertinente definir un proceso de codificación donde sus individuos puedan socializar, comunicar, interpretar de la manera más homogénea la información que navega a través de los sistemas utilizados, en la codificación se determina el grado y tipo de información externa y su transformación a través de los procesos propios del sistema. A su vez, resulta importante evitar los problemas de traducción de un subsistema; cada subsistema puede tener su propio lenguaje, pero debe existir una traducción general que faciliten la comunicación entre ellos y dinamice la organización.

Todas las organizaciones interrelacionan con el entorno mediante actividades estandarizadas (repetidas, relativamente duraderas y relacionadas en espacio y en tiempo), mediante el intercambio de materia, energía e información y la transformación que realiza de los insumos pasándolo a producto final o un servicio. La retroalimentación del sistema ayuda a analizar, controlar y corregir los sistemas, también permite que las organizaciones planeen acciones y se anticipen a consecuencias inmediatas o de largo plazo, a entender el resultado no previsto que pueden llegar a tener exigiéndole mejoras organizacionales, teniendo un análisis detallado de todo el sistema.

### **Cultura organizacional**

Serna Gómez (2014) considera que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa complementan la combinación de elementos que

forman la cultura de una compañía. Para el autor, la cultura de una organización es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. Serna considera la cultura organizacional una de las mayores fortalezas de una organización si coinciden con las estrategias gerenciales, de no ser así, constituye una de las mayores debilidades. Señala además que uno de los errores gerenciales se presenta cuando se separa la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Por tanto, recomienda que cuando sean definidas las estrategias incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias.

Humberto Serna Gómez plantea que el proceso de formación de la cultura organizacional está influida por factores como: los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los principios organizacionales, la autonomía individual (empowerment), estructura, sistemas de apoyo, sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones, el estímulo al riesgo, el direccionamiento estratégico y el talento humano.

### **Planeación estratégica**

Humberto Serna Gómez (2014) define la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. El autor plantea que la planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación de la estrategia y la auditoría estratégica

## **II. Diseño metodológico**



La investigación aplicó el método de estudio de caso descriptivo que consiste en “analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de un contexto real” (Castro, E. 2010. El estudio de caso fue descrito a través de tres variables. La variable independiente corresponde al Plan Estratégica, la variable interviniente es el eje Transversal de Información Interna y Comunicación del MECI. Por último, la variable dependiente corresponde a los ruidos en la Comunicación Organizacional interna. En términos generales, el estudio de caso pretende identificar si la gerencia de la organización es fiel al eje transversal de Información y Comunicación del MECI para controlar los Ruidos en la comunicación organizacional interna a partir de los lineamientos trazados en el Plan estratégico.

*Tabla 1. Operacionalización de variables*

| <b>PLAN ESTRATÉGICO</b>   | <b>EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN INTERNA Y COMUNICACIÓN DEL MECI</b>               | <b>RUIDOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</b>                        |
|---|---|--|
| Plataforma corporativa (Reseña histórica, misión, visión, objetivos de calidad, política de calidad, organigrama) | Modelo estándar de Control Interno<br>Eje transversal de información y comunicación | Ruidos (semántico y técnico)<br>Clima organizacional<br>Cultura organizacional |
| Plan estratégico de SERVICIUDAD   | Información y comunicación organizacional<br>Sistemas de información y comunicación | Flujos de información  |

Fuente: Elaboración propia

**Información secundaria.**

Análisis de contenido documental, actas, correos electrónicos, reportes, circulares y otros documentos oficiales de la empresa Serviciudad ESP.

**Información primaria**

Encuesta al 100% del personal administrativo, Entrevista a 3 funcionarios operativos y 3 funcionarios directivos. Observación participante, porque los autores se encuentran vinculados con la organización.

**Población y muestra**

La planta de personal actual de la empresa SERVICIUDAD ESP, consta de 194 funcionarios, de los cuales 114 corresponde al personal operativo de las cuadrillas de aseo, acueducto y alcantarillado y 80 funcionarios de la parte administrativa, siendo estos últimos 80 funcionarios la muestra para el estudio de caso.

**III. Hallazgos principales****a) Plan estratégico**

En términos generales, en el plan estratégico se evidencia la incorporación de elementos necesarios para la comunicación y gestión de la información en la empresa SERVICIUDAD ESP Sin embargo, la aplicación de las estrategias requiere el compromiso desde la Alta Gerencia. Enunciar y documentar los objetivos y las estrategias son el primer paso para materializarlo, no es suficiente la creación de un Plan estratégico, es necesario contar con personas capacitadas y dispuestas a operacionalizarlo. El Plan estratégico de SERVICIUDAD reconoce las necesidades de administrar eficientemente la comunicación. Sin embargo, no trasciende de ese reconocimiento. Los objetivos trazados frente a los procesos internos y el aprendizaje organizacional que apuntan directamente al fortalecimiento de la comunicación no han sido puestos en práctica. Falta compromiso

desde la Alta Gerencia y de las entidades de control, quienes no realizan seguimiento a las entidades estatales. Esto ocasiona desinterés por parte de la Alta Gerencia.

El plan estratégico se presenta como un simple documento físico sobre papel, que contiene objetivos y estrategias frente a temas específicos. La puesta en marcha del plan estratégico se dificulta, al no especificar responsables y tiempo de ejecución. Esto denota falencias en la comunicación organizacional, que aunque es reconocida como una debilidad, no se disponen por parte de la Alta Gerencia los elementos esenciales para fortalecerla y lograr que permanezca como eje transversal en los procesos de la empresa.

#### **b) Ruidos en la comunicación**

Los ruidos en la comunicación son de tipo semántico y técnico. En primer lugar, los ruidos semánticos se evidencian en la poca claridad de los mensajes recibidos por los colaboradores. Esta barrera de información restringe la eficiencia de los procesos y la capacidad de trabajo en equipo. El problema se intensifica, porque hay deficiencias en los canales de información que propician el ruido técnico. Sin embargo, los colaboradores señalan que los medios de comunicación para permitir la información ascendente se limitan a esporádicos encuentros con los jefes inmediatos y a una medición anual del clima organizacional, dirigida por el departamento de Talento Humano. La rutina en la ineficiencia de la comunicación crea un hábito, basado en comportamientos que obvian la carencia de canales eficientes de información. Esta normalización de la falta de comunicación moldea una cultura organizacional que no promueve el trabajo en equipo. En términos generales, la organización carece de estrategias y tácticas efectivas para controlar los ruidos en la información.

**c) Alcance del Eje transversal de información y comunicación**

Serviciudad ESP tiene dificultades para implementar el MECI. Desde el plan estratégico se pueden ver reflejas las debilidades internas: la empresa reconoce la insuficiente aplicación del Control Interno, así como la realización mínima de auditorías que no permiten corregir a tiempo inconsistencias o realizar acciones de mejoras que hagan los procesos más eficientes y que eviten sanciones por parte de las entidades gubernamentales. El MECI, pese a ser de carácter obligatorio (por tratarse de una empresa de naturaleza pública), no ha sido socializado con todos los integrantes de la empresa, lo que evidencia una gestión de información y comunicación deficiente.

La aplicación del eje transversal de información y comunicación regulado por el MECI es apenas incipiente en SERVICIUDAD. La empresa no tiene diseñadas políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos al interior de la entidad. Las acciones que ha tomado la gerencia para mantener informado a los miembros de la empresa son insuficientes dada la falta de planeación estratégica que involucre a todos los niveles de la organización. Además, la organización evidencia una cultura organizacional deficiente. Lo que dificulta la generación y puesta en marcha de acciones encaminadas a mejorar la comunicación en el corto, mediano y largo plazo. Esta falta de planeación estratégica se debe a la discontinuidad de la Alta Gerencia, dada la característica de libre nombramiento y remoción. Este hecho genera una ruptura en la comunicación y reprocesos que inciden de manera negativa el clima organizacional. El eje transversal de información y comunicación del MECI supone que los datos que se originan en la entidad se difundan en su interior de una manera clara. La aplicación del eje

transversal de información y comunicación del MECI requiere que la plataforma estratégica de la organización sea plenamente conocida y compartida por sus miembros. Para el óptimo funcionamiento de este eje, la organización debe garantizar el registro y divulgación oportuna, exacta y confiable de las operaciones y decisiones que se toman. Este hecho redundará en el fomento de la cultura organizacional, así como de un clima laboral cálido. Serviciudad, pese a divulgar los elementos de la plataforma corporativa y ser reconocida por los funcionarios, no ha logrado la formación de una cultura organizacional que propicie sentido de pertenencia y fluidez de la información y comunicación en todas las direcciones. La inexistencia de un plan de comunicaciones no permite definir los medios de comunicación de carácter permanente, que trasciendan aun cuando la Alta Gerencia no continúe. La ausencia de un plan de comunicaciones genera incertidumbre frente a los responsables, tiempos, manejos de los sistemas y medios que la organización debe utilizar para comunicar la información que sea de competencia e importancia para sus miembros. Esta informalidad propicia la generación de ruidos.

#### **Anexo b. Entrevista**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA**

### **ESTUDIO DE CASO**

Como parte del desarrollo del estudio de caso que estamos realizando en la Maestría en administración de empresas en la Universidad Libre de Pereira, el siguiente informe nos ayudará a realizar un diagnóstico de la empresa en cuanto a los criterios para la elaboración del plan estratégico de la empresa SERVICIUDAD ESP, así como también en aspectos relacionados con

la comunicación interna, la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Agradecemos de antemano su tiempo y cooperación.

Empresa:

Funcionario entrevistado:

Cargo:

Nivel:

Antigüedad en la empresa:

1. ¿La Empresa contempla a través de su plan estratégico mejorar a los canales de comunicación que existen actualmente?
2. ¿De qué manera la organización controla el cumplimiento del eje transversal de comunicación propuesto en el MECI?
3. ¿Cómo asegura la empresa que su proceso comunicativo circula en todos los niveles?
4. ¿Cuál es el medio de comunicación para conocer la opinión de los funcionarios?
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación para difundir información a los funcionarios?
6. ¿De qué manera el plan estratégico promueve el interés por mejorar la cultura organizacional?
7. ¿Serviciudad ESP cuenta con un profesional en comunicación encargado de direccionar, distribuir y comunicar de manera eficiente la información a todos los niveles de la organización?

8. ¿Existe alguna herramienta para medir el clima organizacional en la empresa?

### Anexo C. Encuesta

## MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA

#### ESTUDIO DE CASO

Esta encuesta se está realizando para el estudio de caso “Estrategia gerencial de la empresa SERVICIUDAD ESP para controlar los ruidos en la aplicación del eje de información y comunicación interna del MECI en el año 2016. Por favor sería usted tan amable de contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cargo que ocupa dentro de la empresa?

2. ¿Nivel que ocupa dentro de la empresa?

- Auxiliar:
- Técnico 1:
- Técnico 2:
- Técnico 3:
- Profesional:
- Profesional Especializado:
- Directivo:

3. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años

- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

4. ¿A qué departamento pertenece?

- Área Comercial
- Área Administrativa y Financiera
- Área Planeación
- Área Técnica
- Secretaría General y Controles internos

5. Califique de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente, la difusión sobre los direccionamientos corporativos de la empresa.

- Misión

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- Visión

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

- Objetivos de calidad

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |



|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

- Política de calidad

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

6. ¿Cuál es la razón de la dificultad para difundir los direccionamientos corporativos?

- Falta de procedimientos o canales de comunicación
- Falta de un profesional en la materia
- Falta de tiempo
- No tiene importancia dentro de la empresa
- No hay dificultad
- Otro (por favor, especifique)

7. ¿Cuál es el área responsable de administrar los procesos de comunicación interna?

- Área Financiera y Administrativa
- Área Comercial
- Área Técnica
- Gerencia
- Ninguna

8. Valore la manera en que se establece la comunicación en SERVICIUDAD ESP, entre compañeros de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

Califique de 1 a 5, la frecuencia de cumplimiento de las siguientes afirmaciones, siendo 1 Nunca y 5 Siempre

- La comunicación es asertiva
- Sé a quién me tengo que dirigir para pedir o entregar información
- La información dentro de la organización fluye de manera adecuada
- Se promueve el dialogo con los directivos

9. ¿Con qué frecuencia Usted recibe información mal diligenciada o ilegible de sus compañeros?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

10. De los siguientes canales de información que tiene Serviciudad ESP, Para usted cuál es el más efectivo en la comunicación con las diferentes áreas en el logro de las funciones.

- Correo Corporativo (Hotmail)
- Comunicaciones impresas
- Chat (Spark)
- Teléfono
-

- Sistema de información SAIA
- Comunicación cara a cara
- Reuniones y comités

11. ¿Las sugerencias y opiniones que usted expresa a sus superiores son tenidas en cuenta?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas Veces
- Nunca

12. Usted recibe información y retroalimentación por parte de su superior de las labores que se desarrollan en la empresa.

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas Veces
- Nunca

13. Las instrucciones impartidas por parte de sus superiores son claras y precisas.

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas Veces
- Nunca

14. ¿El clima laboral con sus compañeros promueve el desarrollo de las labores diarias?

- Siempre
-

- Frecuentemente

- Algunas Veces

- Nunca

15. En Serviciudad ESP existe coordinación y cooperación en la solución de problemas y planteamientos de mejora entre los compañeros de área.

- Siempre

- Frecuentemente

- Algunas Veces

- Nunca