

La comunicación y su efecto en la operación de un organismo público bajo la percepción de los colaboradores

Dr. Román Alberto Quijano García¹, LC. Scarlet Morales Zapata², Dr. Luis Alfredo Arguelles Ma³, MAC. Francisco Barrera Lao⁴

Resumen: La comunicación es un proceso complejo y presente en toda organización, por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo central identificar su influencia en los procedimientos de control interno y en las metas implementadas en un ente público fiscalizador. A través del método de caso se analiza la incidencia de la comunicación en los programas de trabajo de una institución pública orientada a procesos de auditoría para la verificación de las reglas de operación en el ejercicio del gasto público; como preámbulo se incluyen aspectos teóricos sobre auditoría y control interno, redes de comunicación y sus barreras, con un diseño metodológico de caso anidado de tipo ilustrativo pues cuenta con más de una unidad de análisis. Los resultados señalan que el tipo de comunicación presente en la entidad estudiada es la descendente, y que también influye en la cultura y en el comportamiento organizacional, lo cual se verifica mediante la sinergia y los resultados alcanzados por los equipos de trabajo multidisciplinario que integran al organismo; adicionalmente los colaboradores demandan más oportunidad en la información proporcionada para el logro de las metas del plan anual de fiscalización.

Palabras clave: Auditoría gubernamental, Cultura organizacional, Comportamiento organizacional.

Introducción

En todas las organizaciones es fundamental la existencia de procedimientos ayuden a identificar y mitigar los riesgos existentes y que aporte elementos para la consecución de sus objetivos institucionales. Gamboa, Puente y Vera (2016) afirman que es relevante destacar la importancia de la implementación del control interno, el cual es definido como un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados; esto se debe lograr con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. Como mencionan Carmona y Barrios (2007), durante muchos años el tema de control interno careció de un marco de referencia, generando diversas ideas y definiciones debidamente armonizadas, sin embargo, fue sometido a estudios por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway también conocida como Committee of Sponsoring Organizations (COSO) Castañeda (2009) enfatiza que el sistema de control interno es una herramienta de la administración, pero no un sustituto para ésta, y que los controles se deberán ejecutar dentro de las actividades de operación y no fuera de ellas, mismo que se orienta en los objetivos básicos de una organización, la preparación de estados financieros y el cumplimiento de los objetivos de la legislación aplicable en cada caso.

Es de suma importancia para las entidades conocer la estructura de un modelo de control interno, ya que su aplicación proporciona diversos beneficios a corto, mediano y largo plazo. Mejía (2005) afirma que existen dificultades en la implementación de este: algunos pueden encontrarse directamente relacionados con la cultura organizacional, por lo que es de vital importancia estructurar un modelo desagregado e ideal para la organización que se encuentre correctamente alineado a sus objetivos y necesidades.

Rivas (2011) menciona que existen diversos tipos de estructuras conceptuales en el tema de control interno, como es el caso del modelo COCO (Criteria of Control) el cual proviene de Canadá y fue publicado tres años después del sistema COSO; es producto de un minucioso estudio de este, de sus criterios, simplificando los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión sobre el alcance total del control, creando un modelo más sencillo y comprensible.

¹ Dr. Román Alberto Quijano García es profesor Investigador de Tiempo completo en la Universidad Autónoma de Campeche – Facultad de Contaduría y Administración. rg6715@hotmail.com (autor correspondiente)

² Scarlet Morales Zapata es estudiante de la Maestría en Innovación Administrativa de la Universidad Autónoma de Campeche – Facultad de Contaduría y Administración. al037432@uacam.mx

³ Dr. Luis Alfredo Arguelles Ma es Profesor Investigador de Tiempo completo en la Universidad Autónoma de Campeche – Facultad de Contaduría y Administración. luisarguellesmaa@hotmail.com

⁴ Ing. Francisco Barrera Lao es Profesor Investigador de Tiempo completo en la Universidad Autónoma de Campeche – Facultad de Ingeniería. fjbarrer@uacam.mx

En el caso de México se cuenta con el Sistema Nacional de Fiscalización (2014), el cual se encuentra integrado por la Secretaría de la Función Pública, las Entidades de Fiscalización Superior Locales, las Contralorías Estatales del país y la Auditoría Superior de la Federación. Estas entidades han realizado múltiples investigaciones y diseñado el Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI), el cual es un modelo basado en la metodología COSO que puede ser adoptado y adaptado por las instituciones de cualquier ámbito ya sea federal, estatal o municipal, así como el poder al que pertenezca (ejecutivo, legislativo y judicial) u órganos constitucionales autónomos.

Este modelo no es limitativo y representa una herramienta aplicable al entorno operativo de una entidad que provee seguridad razonable del logro eficiente de los objetivos institucionales, así como la salvaguarda de los recursos públicos, mismos que relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- a) Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y son aquellos que contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y el mandato legal,
- b) Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos, los cuales pueden ser financieros externos, no financieros externos o internos financieros y no financieros y
- c) Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas, son sumamente relevantes ya que se deben considerar de manera integral y sobre todo determinar que controles se aplicarán.

El MICI también tiene cinco componentes principales: Ambiente de Control, Administración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión (Sistema Nacional de Fiscalización, 2014).

Comunicación en las organizaciones

La comunicación es un proceso interactivo e interpersonal que resulta vital en cualquier ámbito de la vida por múltiples razones, entre ellas el acceso e intercambio de información, la posibilidad de compartir conocimientos y experiencias contribuye a las negociaciones, así como a la discusión derivada de la diversidad de ideas, por lo que es un factor fundamental para el desarrollo de la vida diaria (Estrada y Restrepo, 2010). Existen muchos factores que influyen en el desarrollo de la comunicación y Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirman que los principales son un emisor, mensaje y receptor, aunado a las múltiples variables que existen en el transcurso del mensaje enviado y la respuesta, como es el canal, el contexto, y las múltiples barreras que pueden existir en dicho proceso.

De igual modo, Corrales (2011) afirma que la comunicación es un proceso amplio y con múltiples factores que intervienen en ella distinguiendo dos vertientes importantes la verbal (la palabra oral o escrita, y los elementos que intervienen en el son el emisor y receptor, donde el mensaje se construye en un contexto, con cierto código y se transmite por un determinado canal) y al no verbal (interacción muchas veces corporal, como los gestos, postura, tono de la voz y contacto visual). El nivel de la comunicación organizacional, como menciona Ongallo (2007) nace de la necesidad de reducir incertidumbre en diversas situaciones y es importante destacar que la información es la base de toda decisión, por lo que la organización necesita tener acceso a toda la información disponible antes de tomar una decisión adecuada. La comunicación y la cultura organizacional se encuentran estrechamente relacionadas ya que actualmente el concepto de “cultura” ha tomado fuerza e importancia en organizaciones tanto públicas como privadas. Diversos autores como Andrade (2005) definen el concepto de cultura como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.

Cuando se habla de comunicación organizacional, autores como Koontz et al. (2012) señalan que existe la comunicación formal e informal, donde la primera se refiere a aquella que sigue la cadena jerárquica, o en su caso, se aborda con propósitos operativos, es decir, la que se requiere para realizar las funciones necesarias en la organización, como es el caso de la resolución de conflictos, la asignación de funciones o cualquier actividad relacionada a los planes y programas de la institución o empresa relacionada al cumplimiento de sus objetivos. La comunicación organizacional es un proceso complejo, sin embargo, fundamental, y su recurso principal es la información, por lo que lo ideal es que esta sea de calidad y se transmita de manera oportuna, asimismo la interacción en ocasiones puede tener carácter masivo en cuanto a indicaciones o funciones a transmitir, y en su desarrollo deberá existir adaptabilidad por parte de los sujetos. Los mismos autores clasifican la comunicación organizacional de acuerdo con la dirección en la que fluye en: a) Comunicación descendente: Aquella que permea en la organización desde los niveles superiores a los inferiores de una manera jerárquica mediante manuales, oficios, informes de política o de procedimiento entre otros; b) Comunicación ascendente: La información se transmite de los niveles y puestos inferiores hacia los niveles superiores, misma que es de suma relevancia ya es vital que es los altos mandos conozcan el desempeño de la organización para un mejor control y apoyo en la toma de decisiones y c) Comunicación cruzada: Se compone por la comunicación horizontal, la cual es entre personas de este o similar nivel organizacional, y la diagonal, que es entre personas de distinto nivel pero que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se presenta con frecuencia en el caso de los equipos de trabajo y ofrece una gran variedad de posibilidades en cuanto al

desempeño de las funciones, un ejemplo claro es el apoyo de los miembros con autoridad funcional, o actividades de asesoría en diferentes áreas o departamentos

Es importante conocer que existen diversos tipos de redes de comunicación organizacional los cuales son representados por los flujos verticales y horizontales de la comunicación, mismas que se tornan en diversas posibilidades de patrones comunicativos. En el caso de la red en cadena, Koontz et al. (2012) mencionan que es aquella que fluye de manera jerárquica, respetando los canales formales de mando de arriba hacia abajo y viceversa. La red de rueda tiene como pilar principal al líder, el cual dirige la información a todo el equipo de trabajo, por lo que la comunicación fluye a todos los niveles y áreas. Para el caso de la red de todos los canales, la comunicación fluye de manera libre en todos los miembros de un equipo de trabajo. La red ideal dependerá de los objetivos que se persigan, ya que cada una de ellas cuenta con diferentes niveles de velocidad, exactitud, satisfacción e importancia de la figura del líder, por lo que es importante identificar las necesidades de cada situación para implementar la red comunicativa más conveniente que promueva cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos.

Por otro lado, la comunicación informal es aquella que no se encuentra definida dentro de la jerarquía estructural, es decir, las conversaciones individuales entre el personal, ya sea en pasillos, áreas de trabajo, o áreas externas. Koontz et al. (2012) afirman que aproximadamente el 75% del personal escucha en primera instancia asuntos relevantes de la organización por medio de rumores que se manifiestan como consecuencia de la comunicación informal. En una organización resulta sumamente difícil que la dirección controle estos canales, sin embargo, este tipo de comunicación favorece a los altos mandos en el sentido informativo, ya que pueden tener conocimiento de los asuntos que son de mayor interés para todo el personal y, por lo tanto, utilizar dichas vías de comunicación para permear asuntos relevantes. De igual modo la comunicación informal tiene el propósito de fomentar las relaciones sociales en las instituciones, así como generar un mejor rendimiento de la organización ya que crea una alternativa distinta de canales comunicativos, y en ocasiones más rápidos y eficientes.

Un factor sumamente relevante en el tema de la comunicación organizacional es el tipo de liderazgo aplicado en las organizaciones, ya que como mencionan Preciado y Etayo (2014), un rasgo que es característico en los líderes es la creación de la visión y la divulgación de esta con el fin de lograr mayor compromiso por parte del personal, para lo cual es necesario implementar estrategias y acciones que permeen para impulsar el logro de los objetivos. Otra de las situaciones que se presentan en el caso de la comunicación organizacional es que como mencionan Preciado, Hincapié y Pabón (2009): el comunicador se focaliza en el hacer y no en el lograr, y la diferencia radica en que sus esfuerzos se orientan únicamente en las acciones operativas con el propósito de cumplir de manera inmediata sin encontrarse alineados a objetivos y metas precisas que apoyen a la misión y visión de la organización.

Por todo lo anterior, es fundamental el estudio de la comunicación en una organización ya que puede tener un impacto importante en diversos aspectos como la eficiencia, el logro de objetivos, y sobre todo la calidad de los resultados, aunado a las oportunidades de crecimiento en el mercado en el caso del ámbito privado. En este sentido uno de los puntos más relevantes recae en la precisión de las funciones, así como las especificaciones de las labores las cuales se encuentran alineadas a los planes y programas establecidos.

Control Interno y Comunicación

El Sistema Nacional de Fiscalización de México (2014) menciona, que en un contexto general, un modelo de control interno deberá ser implementado de manera integral a la organización, ya que cada uno de los componentes son indispensables para lograr su efectividad. Sin embargo, en la actualidad se le ha restado relevancia al cuarto componente, ya que la dinámica de control suele ser ambigua, por lo que se describe el componente "Información y Comunicación", el cual se encuentra integrado por tres principios:

1) Usar información de calidad, con énfasis en tres puntos de interés:

a) Identificación de los requerimientos: La organización deberá integrar un proceso que considere las necesidades de toda la institución, así como la identificación de los objetivos y los riesgos inherentes.

b) Datos relevantes de fuentes confiables: La institución deberá cuidar la relevancia de la información para garantizar la confiabilidad de las fuentes y

c) Datos procesados en información de calidad: La información debe cumplir con los requisitos de veracidad, oportunidad, apropiada, completa, exacta, accesible y sobre todo útil para la toma de decisiones.

2) Comunicar Internamente:

a) Comunicación en toda la institución: La comunicación debe permear en todos los niveles de una organización, de arriba hacia abajo y de manera transversal, pero sobre todo deberá hacer uso de las líneas correctas y establecidas para dicho propósito y

b) Métodos apropiados de comunicación: Establecer las líneas de comunicación para evitar posibles errores o sesgos en los resultados, por lo que es necesario considerar factores relevantes como los destinatarios, la naturaleza de la información, su disponibilidad, los recursos que se utilizarán para comunicarla, así como la normatividad aplicable en los procesos.

3) Comunicar externamente:

a) Comunicación por partes externas: El ambiente exterior puede impactar en una organización, por lo que es primordial establecer líneas abiertas de comunicación donde se incluyen proveedores, contratistas, servicios a terceros, reguladores, auditores externos, instituciones gubernamentales y el público en general y

b) Métodos apropiados de comunicación: Considerar los factores que intervienen en la determinación de los métodos de comunicación, como los destinatarios, la naturaleza de la información, su disponibilidad, los recursos que se utilizarán para comunicarla, así como la normatividad aplicable en los procesos (Sistema Nacional de Fiscalización, 2014).

Utilizando estos antecedentes como contexto, en la presente investigación a través del método de caso se aborda analizar la incidencia de la comunicación en los programas de trabajo de una institución pública orientada a procesos de auditoría para la verificación de las reglas de operación en el ejercicio del gasto público.

Desarrollo

Metodología

La organización evaluada fue de carácter público, y para analizar su contexto se desarrolló el método de caso para ilustrar situaciones, acciones o decisiones que se relacionan con el tema estudiado y aproximarse a la operación de la dependencia con el objetivo de proveer medios reales que permitan a través del análisis y discusión, presentar alternativas de solución que han sido aplicadas en situaciones similares y que fueron desarrolladas tomando como base los principales conceptos y teorías asociadas al fenómeno bajo estudio (Naumes y Naumes, 2006). El método de casos busca no solo identificar los factores que afectan un fenómeno, sino el conocimiento detallado de estos factores en las unidades de análisis (Marcelino, Baldazo y Valdés, 2012).

El diseño metodológico empleado fue anidado de tipo ilustrativo, pues presenta o ejemplifica el fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico constituido por un solo caso (organismo público estatal), con más de una unidad de análisis: comunicación y control interno (Yin, 2003). Se administraron formatos de entrevista diseñada por Gómez de la Fuente (2012), denominado Formato de Autoevaluación de Comunicación Integral en las Organizaciones considerando las características de la institución, la cual se desarrolló con los directores de la dependencia para la obtención de información cualitativa. Este instrumento se vincula con el objetivo central de la investigación al contribuir a la identificación del tipo de comunicación presente en la organización sujeta a estudio. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la Tabla 1.

Variable: Comunicación interna.	Definición conceptual: Es la forma en que se lleva a cabo el proceso de transmisión de información entre los colaboradores de la organización y que contribuye al logro de las metas. Definición operacional: Entrevista semi-estructurada para identificar el tipo de comunicación que prevalece en la organización y su impacto en el logro de resultados.			
	Dimensión	Definición	Reactivos	Proporción
	<i>Información</i>	Eficiencia en el manejo de la información en la organización a través de la relación jefe/subordinado, y estructura.	1 – 10	12%
	<i>Cultura organizacional</i>	Es la eficiencia de las prácticas de difusión de cultura organizacional	11 – 20	12%
	<i>Comportamiento organizacional</i>	Eficiencia en las prácticas de promoción rasgos de comportamiento organizacional	21- 35	17%
	<i>Comunicación interpersonal</i>	Eficiencia en las prácticas y controles de comunicación interpersonal eficaz	36 – 44	11%
	<i>Comunicación y cambio</i>	Verificación de eficiencia en la difusión de manejo de cambio o crisis	45 - 56	14%
	<i>Nuevas tecnologías</i>	Eficiencia en el uso de nuevas tecnologías como medio de comunicación	57 - 66	12%
	<i>Comunicación grupal</i>	Es la eficiencia en la promoción de conformación de grupos	67 - 76	12%
<i>Logística</i>	Está representada por la información a todos los niveles, claridad en los mensajes y oportunidad en la información.	77 - 85	10%	

Tabla 1. Definiciones de la entrevista administrada a los directores de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Antecedentes de la organización

El organismo enfocado en la presente investigación tiene a su cargo la revisión de la cuenta pública y la fiscalización superior de la gestión financiera estatal y municipal, así como las demás atribuciones que expresamente le confieren la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la particular del Estado, la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas y demás ordenamientos aplicables; en el desempeño de sus atribuciones cuenta con el carácter de autoridad administrativa y goza de autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su organización interna, funcionamiento y resoluciones (Auditoría Superior del Estado de Campeche, 2018). La ASECAM es una institución con una larga trayectoria, actualmente se encuentra comprometida con la rendición de cuentas y la transparencia, en el interior de la organización se cuenta con múltiples controles como el Código de Conducta y el Código de Ética, los cuales guían el actuar de los servidores públicos en las diversas situaciones que pudieran surgir; de igual modo la situación de profesionalización es idónea en la institución, ya que anualmente programa cursos de capacitación para la actualización y mejora de las habilidades y conocimientos profesionales del personal en materia de fiscalización.

La dependencia tiene un sistema de control robusto para las actividades relacionadas con el mandato ya que desde octubre del año 2006, cuenta con una certificación en la Norma ISO 9001:2015 del proceso “Revisión y Fiscalización de la Cuenta Pública” por lo que existen actividades con manuales de procedimientos y formatos oficiales establecidos que garantizan la objetividad y veracidad de la información, de igual modo la institución cuenta con un alto nivel de compromiso respecto a la seguridad y resguardo de la información. Asimismo, tiene convenios de colaboración con instituciones del estado y del país, es miembro de la Asociación de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental, A.C.; aunado a estas actividades se encuentra la implementación del Taller de Autoevaluación a la Integridad, realizado en la institución en el año 2016 donde se obtuvieron recomendaciones referentes a la mejora de la comunicación.

Considerando los esfuerzos de capacitación, certificaciones y participación en asociaciones que realiza la dependencia, es posible plantear las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el tipo de comunicación que está presente en el organismo y que le permite divulgar su plan de trabajo y las instrucciones que deben seguir los colaboradores?, ¿Cómo perciben los colaboradores la comunicación entre los niveles que integran la dependencia?, ¿Cómo influye la comunicación presente, en la cultura y comportamiento organizacional?

Descripción de la problemática de comunicación

El factor humano es el recurso más valioso de toda organización y en este caso no es la excepción, ya que en ella diariamente se desempeña una gran cantidad de servidores públicos que deberán alinear sus funciones al cumplimiento de los objetivos institucionales. La dependencia, por su naturaleza, suele implementar constantemente el trabajo en

equipo, por lo que es fundamental fomentar la comunicación efectiva, para garantizar un ambiente de trabajo idóneo que eleve la productividad.

La necesidad de comunicación formal puede llegar a impactar de manera relevante en todos los niveles y en cada una de las áreas, teniendo como consecuencia situaciones que pueden dañar la eficiencia y a largo plazo permear en toda la institución, como puede ser el caso del desconocimiento de funciones o responsabilidades, falta de sinergia en los equipos de trabajo, atraso en el análisis de la información o duplicidad de actividades, así como la falta de planificación de los procesos y dificultad para promover acciones alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, de igual modo dicha situación puede llegar a tener un impacto negativo en la calidad de los resultados, derivado de la pérdida del sentido de pertenencia del personal así como el deterioro de la productividad, e incluso falta de compromiso, aunado a un clima organizacional que propicie la desmotivación o inconformidad de los servidores públicos, por lo que es fundamental garantizar una comunicación formal, con el propósito de asegurar el manejo correcto de la información, coadyuvando a la mejora continua y el logro eficiente de los objetivos institucionales.

No se puede ocultar que el estilo de liderazgo está presente en la comunicación organizacional, sus redes e incluso las barreras a la misma favoreciendo la presencia del rumor como vía de información oficial; por lo tanto, es responsabilidad del responsable de la toma de decisiones en la organización verificar que los canales a través de los cuales permeeen los planes de trabajo y procesos de revisión cumplan con la característica de formalidad para el logro oportuno de las metas de auditoría.

Resultados

Análisis de la problemática particular

Se entrevistó a los diez directores de las áreas que integran el organismo, al ser ellos quienes reciben las instrucciones y coordinan los programas de trabajo con los subordinados. En la institución se han focalizado los esfuerzos en elevar la capacidad profesional de los servidores públicos en temas relacionados a su mandato. Sin embargo, se observa que existe un área de oportunidad con relación a los temas de la cultura organizacional, en especial la gestión de la comunicación formal con un enfoque de control interno; Esto representa un pilar fundamental en la institución, ya que se encuentra directamente relacionada con la alta rotación de personal, por lo que resulta importante la implementación de medios que permiten transmitir información relevante y de calidad para fortalecer los procesos de control interno.

El promedio de antigüedad de los directores en la institución es de 9 años y en el puesto de 3, todos los entrevistados señalan que el organismo cuenta con un organigrama y código de ética, pero el 40% desconoce si tienen manual de organización, y el 20% no sabe si cuentan con manual de procedimientos y en su totalidad desconocen si en la estructura organizacional hay un responsable del área de comunicación.

En la dimensión de Información se observa que el medio más utilizado para su transmisión es verbal y por correo electrónico: el 20% no sabe si existen redes formales y el 80% señalan que existe por lo menos 2 tipos de red, así como también en su totalidad consideran que sí se permite la conformación de redes informales. Entre las principales barreras a la comunicación eficaz, destaca la oportunidad con que se dan a conocer los avisos al personal, por lo tanto, el 80% considera que la información que proporciona el nivel superior es confiable y suficiente y el 40% la considera oportuna y clara.

El ambiente organizacional es bien percibido por el personal y propicio para el trabajo existiendo coherencia entre la comunicación, la visión y misión de la organización. Todos los entrevistados señalan que las áreas realizan acciones de comunicación y no saben si se cuenta con un manual de comunicación interna. La línea de autoridad es respetada en su totalidad: el 80% considera que la institución cuenta con una sana comunicación interna, que se mantiene informados a los empleados de sus derechos y obligaciones, les gestionan rápidamente sus materiales y suministros y se transmite el liderazgo a todos los empleados, aunque el 40% señala que no hay programas de motivación al personal y no se promueve la toma de decisiones democrática ni la innovación.

El 20% del personal no sabe si la institución toma en cuenta el perfil de los directivos y subordinados para el mejor logro de los objetivos, y el 60% opina que el nivel de satisfacción es bueno, aunque el 80% establece que la organización no realiza acciones para evaluar el desempeño. Cuando se van a realizar cambios dentro de la organización, el 80% señala que no hay información de manera oportuna y el 60% opina que la organización si los capacita en el uso de las nuevas tecnologías.

Respecto a la dimensión de comunicación grupal ésta se enfoca al trabajo por áreas y se organizan por equipos multidisciplinarios, realizándose la toma de decisiones entre la dirección general y los directores de área lo que permite

el desarrollo de la sinergia, responsabilidad y el trabajo en equipo, promoviéndose la cultura del orden en el trabajo, aunque el 40% opina que las instrucciones no son claras y precisas al emitirse

Conclusiones

De acuerdo a las interrogantes planteadas y con base a las respuestas de la entrevista desarrollada con los directores de las áreas que integran el organismo público, es posible concluir que la comunicación presente y bajo la cual se llevan a cabo las actividades del plan de trabajo anual de fiscalización es la descendente ya que las instrucciones fluyen de los niveles jerárquicos superiores hacia los subordinados mediante manuales, oficios, informes de política o de procedimiento propios de las actividades de auditoría.

La comunicación es percibida de forma positiva por los colaboradores, la cual se basa en redes formales ya que la información no llega a los subordinados mediante el rumor, y es considerada eficaz al contribuir al logro de los objetivos anuales de la dependencia, igualmente consideran que la comunicación presente en la institución incide de forma positiva en la cultura y comportamiento organizacional.

Destacan como principales fortalezas que se provee información sobre las actividades a desarrollar, la conducta ética de los colaboradores, trabajo colaborativo con una política de puertas abiertas y la sinergia entre los grupos de trabajo. Por otra parte, las debilidades reportadas señalan que la información adolece de oportunidad y que en ocasiones se hace presente el rumor entre los colaboradores ante los cambios de la estructura administrativa y de personal de la organización; así como también la necesidad de un sistema tecnológico más robusto que agilice la recepción de instrucciones e información, lo cual se reflejaría en la reducción del plazo para alcanzar las metas del plan de trabajo.

La principal limitante de este estudio es el número de funcionarios públicos participantes, por lo tanto, es recomendable que la institución lo amplíe a todo el personal que colabora en ella, para poder establecer la percepción que se tiene sobre la comunicación y su influencia en los resultados alcanzados por el organismo, e incluso construir índices que permitan medir la evolución de la misma en el tiempo. Futuras líneas de investigación en otras organizaciones públicas y otras regiones geográficas podrían contribuir a establecer la incidencia de la comunicación en los procesos diseñados de las distintas entidades para el logro de las metas institucionales.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Auditoría Superior del Estado de Campeche. (2018). Obtenido de ASECAM: <http://www.asecam.gob.mx>
- Castañeda Parra, L. (2009). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto, Revista de Investigación, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 129-146.
- Corrales Navarro, E. (2011). El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Comunicación*, 46-51.
- Estrada Mejía, S., y Restrepo de Ocampo, L. (2010). Modelo de Comunicación para Organizaciones Cambiantes. *Scientia Et Technica*, 72-77.
- Gamboa Poveda, J., Puente Tituaña, S., & Vera Franco, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 487-502.
- Gómez de la Fuente, M. (2012). *Auditoría de Comunicación en las Organizaciones*. España: Universidad Santiago de Compostella.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Marcelino M., Baldazo F. y Valdés O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*. 33 pp. 125-139
- Mejía Quijano, R. C. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *AD-minister*, 82-95.
- Naumes, W. y Naumes, M. (2006). *The art and craft of case writing*. (2da. Edición), United States of América, M.E. Sharpe, Inc.
- Miranda Cubas, F., y Pastor Nanfuñay, P. (2015). *Comunicación Organizacional y Clima Social en los Trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Montero Arévalo, M., y Rodríguez Veintemilla, D. (2013). Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos, 2013. Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guías para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Preciado Hoyos, Á., y Etayo Pérez, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabras Clave*, 412-455.
- Preciado Hoyos, Á., Hincapié Noreña, C. A., y Pabón Montealegre, M. V. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicación*, 121-131.
- Sistema Nacional de Fiscalización. (20 de noviembre de 2014). Obtenido de Normas Profesionales del Sistema Nacional de Fiscalización: https://www.snf.org.mx/Data/Sites/1/npsnf/normasprofesionales_www2014.pdf
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a. ed.), United States of America, Sage Publications.

Notas Biográficas

Dr. Román Alberto Quijano García. Doctor en Gestión Estratégica y Política de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Campeche – Facultad de Contaduría y Administración. Especialista en Finanzas. rq6715@hotmail.com

LC. Scarlet Morales Zapata. Pasante de la Maestría en Innovación Administrativa de la Universidad Autónoma de Campeche. Profesor de asignatura en la Facultad de Contaduría y Administración de la misma Universidad. Especialista en Contabilidad Gubernamental. al037432@uacam.mx

Dr. Luis Alfredo Arguelles Ma. Doctor en Gestión Estratégica y Política de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Campeche – Facultad de Contaduría y Administración. Especialista en Auditoría y Control. luisarguellesmaa@hotmail.com

MAC. Francisco barrera Lao. Maestro en Administración de la Construcción por el Instituto Tecnológico de la Construcción. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Campeche. fjbarrer@uacam.mx