

Fortalecimiento de la comunicación organizacional en la contraloría municipal de Itagüí*

Lucas García Arboleda**
Alba Inés Ospina Montoya***

Recibido: octubre 23 de 2015
Aprobado: noviembre 27 de 2015

Resumen

El presente artículo recoge los resultados del proceso de investigación “*Fortalecimiento de la comunicación organizacional en la Contraloría Municipal de Itagüí*”, en el texto se consignan los hallazgos de un ejercicio académico en el que a partir del diagnóstico de las prácticas de comunicación organizacional presentes en la entidad se exponen las fortalezas, oportunidades de mejorar y tácticas para la cualificación de los procesos comunicativos en la Contraloría Municipal de Itagüí.

En el texto se reúne la experiencia de la investigación al interior de una entidad pública, las características del instrumento aplicado y las diferentes percepciones que en una misma organización se puede tener de acuerdo a la experiencia de cada miembro de la organización y su vivencia con la dimensión consultada; la comunicación en este caso.

Palabras clave: Cultura Organizacional; Comunicación Directiva; Comunicación Grupal.

* Trabajo de grado para optar por el título de Especialistas en Alta Gerencia Estratégica de la Corporación Universitaria de Sabaneta –UNISABANETA-. Asesora metodológica: Lina Marcela Acevedo Correa.

** Ingeniero informático, coordinador de sistemas unidad de discapacidad, Alcaldía de Medellín, gararlo@gmail.com

*** Ingeniera informática, Secretaria ejecutiva, Contraloría Municipal de Itagüí, alba.ospina@gmail.com

Strengthening of the organizational communication in the municipal comptroller of Itagui

Abstract

This article presents the results of the research process named “Strengthening of organizational communication in the Itagui Municipal Comptroller”. The writing exposes the strengths, opportunities and tactics to improve the qualification of communication processes in the Itagui Municipal Comptroller based in the diagnostic of the organizational communication practices present in the company.

The article collect the experience of research in a public entity, the characteristics of the instrument applied and the different perceptions of people in the same organization but with diverse experiences of communication.

Keywords: Organizational Culture; Directive Communication; Group Communication.

Introducción

La Contraloría Municipal de Itagüí fue creada por el Concejo Municipal, el 5 de noviembre de 1965, mediante el Acuerdo Municipal 23 del mismo año, para funcionar dentro del marco de la Constitución, leyes y demás disposiciones vigentes, siendo importante anotar que ha sido reestructurada en varias oportunidades, siempre con miras al mejoramiento de su estructura.

La Contraloría Municipal de Itagüí, tiene como jurisdicción para el ejercicio de sus funciones y obligaciones legales el Municipio de Itagüí, que es un ente territorial de primera categoría con 267.872 habitantes (Informe proyectado por el DANE a 2015).

Dicho organismo de control fiscal actualmente cuenta con un grupo interdisciplinario de profesionales y una infraestructura tecnológica que se adapta a las necesidades de la organización y que se encuentra a la vanguardia con las innovaciones que actualmente ofrece el mercado, siendo un referente para las demás contralorías territoriales del país, a las cuales la Contraloría de Itagüí ha venido brindando soporte y acompañamiento.

Dentro de toda organización, especialmente en una entidad pública como la Contraloría Municipal de Itagüí, un elemento indispensable es la adecuada comunicación, toda vez que esta da cuenta de las dinámicas organizacionales, a saber: los planes, programas y proyectos trazados por la alta dirección; el papel de los empleados en el desarrollo misional de la entidad y demás elementos inherentes al quehacer y el direccionamiento de cada organización. Además de lo concerniente a la comunicación interna, las entidades deben procurar una adecuada gestión de sus stakeholders, es decir, todos aquellos actores que a pesar de no ser parte del día a día organizacional pueden en algún momento determinado afectar o verse afectados por la acción de las entidades.

Esa naturaleza pública de la Contraloría Municipal de Itagüí demanda la interacción con un público variopinto, por tal razón, en la ejecución comunicativa debe tenerse en cuenta lo plantea-

do por Martínez y Téllez (2012) en cuanto a la primacía de “comunicaciones de servicio público (información, formación y educación de los ciudadanos)” (p.97) Así se garantiza un adecuado ejercicio de la función pública, facilitando a través de la comunicación el quehacer de los funcionarios y de la entidad en su conjunto.

La Contraloría Municipal de Itagüí, es una entidad de control fiscal con jurisdicción en el Municipio de Itagüí; dentro de su estructura organizacional no contempla un área de comunicaciones, situación que dificulta la elaboración y seguimiento a una estrategia comunicacional principalmente en lo correspondiente a la comunicación organizacional.

Se plantea este elemento —comunicación organizacional— dada su importancia en la consolidación de una estructura organizacional, partiendo desde el momento mismo en que el empleado entra a formar parte de la entidad, con unos adecuados procesos de inducción, acompañamiento, fortalecimiento y proporción de información que facilite su actividad laboral y contribuya al desarrollo deseado desde el direccionamiento institucional, lo que derivará necesariamente en satisfacciones para el empleado a través del reconocimiento de su labor; llegando hasta los medios de difusión que tiene la entidad para dar a conocer el desarrollo de su misión a la comunidad y al público en general.

Debe entenderse, que al hablar de las organizaciones se hace referencia, como lo plantean Canelón y Silva (2001), a un “sistema compuesto por subsistemas interdependientes e interrelacionados que trabajan en la consecución de los objetivos institucionales. El punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectados por éste”. (p.42).

Lo anterior presupone el análisis de los diferentes procesos de la entidad, las interacciones y la forma de comunicación actual, lo cual conlleva a la formulación de mecanismos que representen un salto cualitativo en las prácticas comunicativas de la entidad.

En función de lo planteado anteriormente, la pregunta que guió el proceso investigativo fue la siguiente: ¿Cómo fortalecer la comunicación organizacional en la Contraloría Municipal de Itagüí de manera que se convierta en elemento clave para el mejoramiento de los procesos institucionales?

Para dar respuesta a este interrogante, este ejercicio académico se sustentó en el siguiente objetivo general: Identificar como fortalecer la comunicación organizacional que contribuyan a la consolidación de la estructura institucional de la Contraloría Municipal de Itagüí basado a su vez en dos objetivos específicos, a saber: conocer las prácticas de comunicación organizacional implementadas en la Contraloría Municipal de Itagüí; y determinar las estrategias de comunicación organizacional existentes que se adapten para el caso de la Contraloría Municipal de Itagüí.

La justificación principal para la realización del presente artículo, que derivará en una propuesta de buenas prácticas de comunicación organizacional para la Contraloría Municipal de Itagüí, fue la importancia de fortalecer la cultura organizacional de la entidad a través de un trabajo en el que la vinculación de todos los actores del organigrama de la Contraloría fuera el principal insumo para garantizar la pertinencia de lo formulado.

Entendiendo que la adecuada comunicación organizacional no solo crea una relación fundada en valores comunes que generen identificación sino que a su vez promueve conductas y cohesión comportamientos, se logra utilizar esta dimensión de la vida organizacional como un aporte a las buenas prácticas de la función pública, para el caso de la Contraloría Municipal de Itagüí.

La adecuada implementación de la comunicación en las organizaciones, no debe confundirse únicamente con el uso instrumental de herramientas comunicativas sino que debe verse más bien como un “proceso que permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos” (Canelón y Silva, 2001, p.42) solo así la comunicación, especialmente en el campo organizacional, adquiere un papel relevante en el logro de los objetivos institucionales.

Una adecuada implementación de prácticas de comunicación organizacional, permite además la sinergia entre las áreas de trabajo con el fin de maximizar los beneficios, no solo para los funcionarios de la Contraloría Municipal de Itagüí, sino también para esta como institución enfocada en una labor fundamental dentro del Estado, como es la de ejercer el control sobre entidades de interés público.

Para formular las estrategias que contribuyan al mejoramiento de la comunicación organizacional en la Contraloría Municipal de Itagüí, se recurrió al diagnóstico de las prácticas que en este campo ya se daban en la entidad sin importar que se presentaran sin plena consciencia de que estas hacían parte de esta dimensión de la comunicación.

Para garantizar que este ejercicio investigativo reflejara la realidad comunicativa de la Contraloría Municipal de Itagüí, el instrumento más idóneo fue la implementación de una encuesta en la que los funcionarios de la organización brindaran un panorama de las prácticas comunicativas vigentes en la vida organizacional de la entidad y la percepción que ellos como base de la organización tienen de las prácticas comunicativas en su lugar de trabajo.

En tal virtud, a continuación se expondrán los resultados de la implementación de la encuesta a 26 funcionarios vinculados a la Contraloría Municipal de Itagüí, las respuestas de los empleados acerca de una dimensión fundamental en la vida organizacional, la comunicación. A su vez se presenta el análisis a la luz del interaccionismo simbólico, la teoría en la que se fundamenta esta investigación y a través de la cual se pretende entender la relación entre la intersubjetividad de los funcionarios y el direccionamiento organizacional en lo correspondiente a la comunicación.

1. Prácticas de comunicación organizacional implementadas en la Contraloría Municipal de Itagüí

La comunicación organizacional es concebida por Katz y Kahn (Citados en Canelón y Silva,

2001, p.44) como la transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de las organizaciones que son a su vez concebidas como una red de relaciones interdependientes. A la luz de estas definiciones, es claro que al hablar de comunicación organizacional se hace referencia a una dimensión altamente compleja de la vida empresarial o corporativa.

Como se ha mencionado anteriormente, esta investigación se orientó a conocer las prácticas de comunicación organizacional implementadas en la Contraloría Municipal de Itagüí con el fin de tener un diagnóstico claro sobre el manejo que se le ha dado a la comunicación en esta entidad y así generar una hoja de ruta que contribuya a la cualificación de las acciones comunicativas al interior de la entidad.

Teniendo en cuenta el primer objetivo específico de este ejercicio académico se realizó la aplicación del instrumento de la encuesta el día

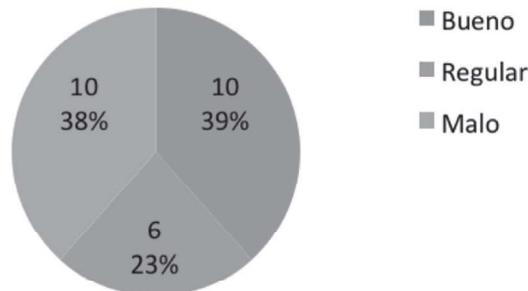
miércoles 16 de septiembre de 2015 a un total de 26 funcionarios de la entidad.

Se encontró en los resultados de la encuesta un mecanismo pertinente para garantizar a los funcionarios la confidencialidad en sus respuestas y a su vez permitir la obtención de resultados libres de sesgos producto de la presión que en ocasiones genera el hecho de emitir juicios sobre el lugar de trabajo.

A continuación se presentan las respuestas de los funcionarios a la encuesta. Cada gráfico da cuenta de las diferentes opciones de respuesta elegidas por los funcionarios y se respalda con las inferencias correspondientes a cada interrogante, para que de esta manera se planteen los insumos que hacen posible el cumplimiento del segundo objetivo específico, enfocado en determinar las estrategias de comunicación organizacional existentes que se adapten para el caso de la Contraloría Municipal de Itagüí.

Gráfica 1

1. ¿cómo evalúa usted la comunicación organizacional en la Contraloría Municipal de Itagüí?



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

A la luz del primer interrogante, se evidencia claramente una división en las posturas de los funcionarios respecto a la comunicación organizacional en la entidad; el desconocimiento del concepto puede generar ambigüedades que se verán reflejadas finalmente en la respuesta de los funcionarios, dado que de otra manera, no se entendería cuáles son los elementos que llevan a los empleados de una misma entidad a calificar de

manera contundentemente opuesta, la utilización de una herramienta cuya función es justamente la de evitar las disonancias.

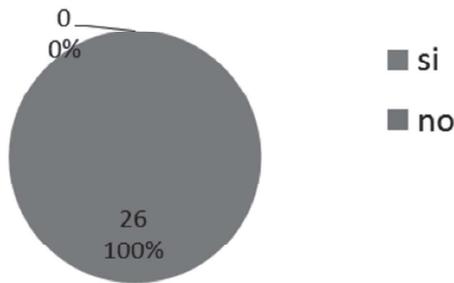
Esta disonancia se hace aún mayor si se considera el 6% que da una calificación regular al tópico de la comunicación organizacional, no es claro en qué argumentos se sustenta esta calificación y tal respuesta hace más difusa la interpretación rigurosa de este interrogante.

Este tipo de interrogantes no suelen estar ligados a la subjetividad, la implementación adecuada de la comunicación organizacional no debe

dejar espacio para la duda, en caso de estar bien implementada, debe derivar en reconocimiento por parte de los miembros de la organización que son la razón principal de esta práctica.

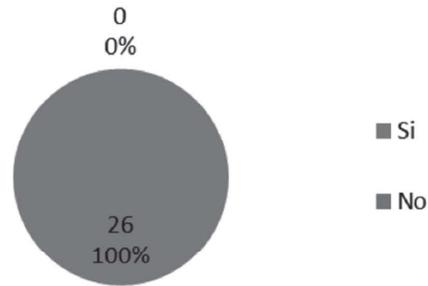
Gráfica 2

2. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Contraloría Municipal de Itagüí?



Gráfica 3

3. ¿Se siente usted como empleado, identificado con la Misión y Visión de la entidad?



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

La unanimidad en cuanto a los interrogantes acerca de la misión y la visión de la Contraloría Municipal de Itagüí, da cuenta del conocimiento e identificación de los funcionarios con el direccionamiento de la entidad; este es un elemento fundamental dentro del mundo organizacional, dado que los equipos de trabajo al conocer el deber ser de las organizaciones e identificarse con este, ejecutan sus labores en función de esa búsqueda constante de las entidades por alcanzar los objetivos misionales.

La identificación de los funcionarios con el direccionamiento de la entidad es un punto destacado en este proceso de investigación sobre la comunicación organizacional en la Contraloría Municipal de Itagüí, dado que las estrategias y recomendaciones que deriven de este ejercicio académico, no solo serán mejor recibidas sino además mejor implementadas por un equipo de trabajo al que su alto nivel de identificación le permitirá entender que el mejoramiento de las prácticas organizacionales contribuirá al direccionamiento mencionado aportando también a la cualificación de su entorno laboral.

Las respuestas obtenidas en el caso de la pregunta número cuatro, invitan necesariamente a

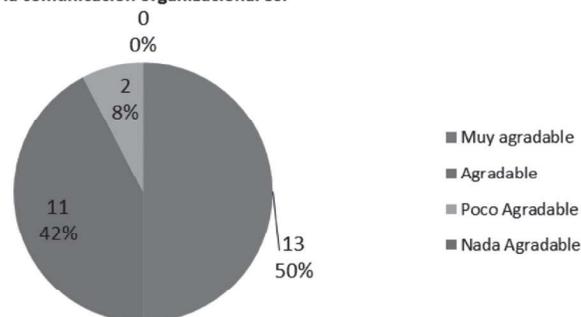
una revisión crítica acerca del instrumento aplicado; para esto es necesario remitirse al interrogante inicial en el que solo un 38% de los encuestados calificaron de buena manera la implementación de la comunicación organizacional en la entidad.

Si se revisan las respuestas de los funcionarios al cuestionamiento número cuatro sobre lo agradable que le resulta a estos la implementación de la comunicación organizacional en la entidad, se tiene que un 50% lo califican de muy agradable y un 42% de agradable, para un total de 92% que manifiestan su conformidad con las prácticas de comunicación organizacional implementadas en la Contraloría Municipal de Itagüí dejando solo a un 8% en condición de inconformidad respecto a este interrogante.

Se refleja entonces una inconsistencia entre la respuesta a ambas preguntas, elemento que entra a reforzar el planteamiento acerca del desconocimiento por parte de los colaboradores de la Contraloría Municipal de Itagüí de lo que es la comunicación organizacional y en tal virtud, desconocimiento de los alcances de este elemento transversal del funcionamiento organizacional.

Gráfica 4

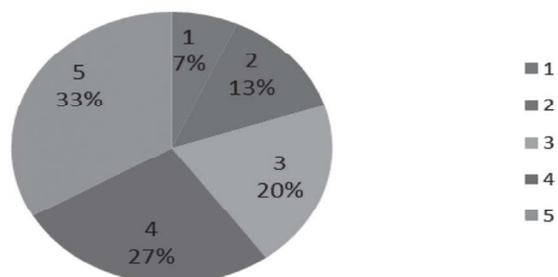
4. Seleccionando una única respuesta, considera usted que en su trabajo la comunicación organizacional es:



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

Gráfica 5

5. En una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor ¿Cómo es su comunicación con los compañeros de trabajo?



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

La diversidad de respuestas a este interrogante da la posibilidad de hacer múltiples lecturas, en primer lugar un 60% de funcionarios que le otorgan una buena calificación a la comunicación con sus pares, un 20% que con una calificación de tres da cuenta posiblemente de poca interacción pero finalmente se encuentra otro 20% que califica la comunicación con sus compañeros con valores de 1 y 2; siendo este un elemento a revisar con detenimiento por parte de la entidad debido a que esta calificación más que dar cuenta de poca interacción entre los funcionarios puede ser una respuesta que refleje tensiones o confrontaciones entre ellos y que deben revisarse con prontitud para disminuir esa calificación adversa y para evitar el aumento de esta cifra que en el escenario

laboral podría derivar en un detrimento del clima organizacional.

La respuesta correspondiente al factor que más a gusto hace sentir a los funcionarios con su desempeño en la Contraloría Municipal de Itagüí, no destaca un elemento específico que sea fundamental en el gusto de los funcionarios por su pertenencia a la entidad. Un 77% hace referencia en su mayoría a la combinación de los elementos señalados mientras que con calificaciones del 8% se presenta un empate entre el gusto por la función realizada y el equipo humano de la contraloría.

Tanto el salario como el equipo de colaboradores y la función desempeñada son factores que hacen sentir a gusto a los funcionarios; este elemento, sumado a la identificación manifestada

por el personal con los objetivos misionales de la entidad, da cuenta de un equipo de trabajo a gusto y comprometido, con el que se hace posible la implementación de estrategias de mejoramiento.

El elemento de la comunicación directa es fundamental dado que los grupos primarios son los que permiten consolidar las estructuras organizacionales; en tal virtud este interrogante permite establecer que las estrategias que en materia de comunicación organizacional se propongan a partir de este ejercicio académico, tendrán oportunidades de implementación basadas en la buena valoración que tiene el tópico de la comunicación directa entre los funcionarios con un 69%, debiendo hacer algunos ajustes pues un 16% de calificación regular y 15% de malo da cuenta que algunas veces la información no llega clara.

La consolidación de las estrategias dependerá en gran medida de la aceptación que de estas tengan los empleados de la organización, y así, la adecuada comunicación directa será fundamental para que las directrices sugeridas no tengan tono de imposiciones sino que por el contrario, se socialicen con el grupo primario, los funcionarios, como iniciativas que deriven en beneficios para su quehacer.

La comunicación grupal es un elemento al que deben apuntarle las estrategias resultantes de esta investigación pues apenas un 54% lo califica de bueno y un 46% entre regular y malo, a diferencia de la comunicación directa, este no es un elemento muy bien calificado por parte de los funcionarios, por lo tanto requiere especial atención desde las estrategias a implementar.

Un elemento que llama la atención en esta diferencia entre las respuestas arrojadas en la pregunta por la comunicación directa y el interrogante que hace referencia a la comunicación grupal, es que la comunicación directa es, como se mencionó anteriormente, la base de la configuración de grupos primarios que son, en este caso, el elemento a estudiar al momento de hablar de la comunicación grupal.

Si bien las redes sociales corporativas no han sido un tema del que se han ocupado en gran medida los estudios de comunicación organizacional, en este caso se hace necesario debido a que la naturaleza de la Contraloría Municipal de Itagüí es la de prestar un servicio público en el que es innegable que las redes sociales han jugado un papel fundamental en el cambio de las formas de interacción entre los ciudadanos y la entidad.

La buena valoración que los funcionarios hacen de estas herramientas es señal de las facilidades que estos nuevos escenarios de comunicación le han aportado a su oficio.

Los medios electrónicos internos (Correo electrónico corporativo/Mensajero virtual institucional) reciben buena valoración por parte de los funcionarios 65%, aspecto que no solo se destaca por el positivo reconocimiento que de estos medios hacen los funcionarios sino que además pueden ser un canal adecuado para la difusión de las estrategias implementadas a partir de la investigación.

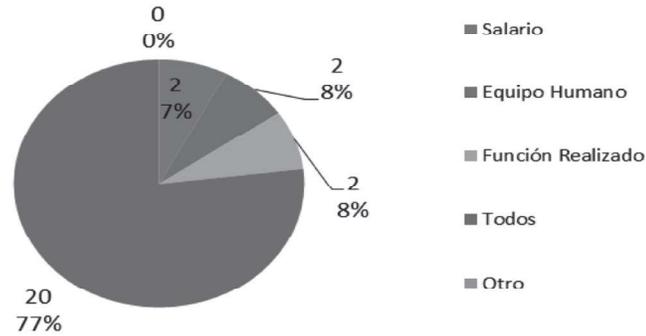
El hecho de detectar la aceptación de este tipo de medios por parte de los funcionarios puede ser considerado un avance en función del diseño de la estrategia de comunicación organizacional dado que se empiezan a detectar los medios ideales para la sensibilización del personal y su familiarización con las prácticas a implementar.

La Contraloría es una organización que por su naturaleza debe tener constante relación con diversas entidades y los funcionarios adscritos a estas; de esa unión dependen en gran medida elementos como el clima organizacional así que no se puede dejar a un lado a pesar de ser un tema que desde la teoría podría corresponder a otras áreas de la comunicación como las relaciones públicas y corporativas.

Así pues, la valoración en su mayoría, 62%, positiva que tienen los funcionarios del relacionamiento con otras entidades es un aspecto que no se debe dejar a un lado al momento de hablar de la comunicación organizacional en la Contraloría Municipal de Itagüí.

Gráfica 6

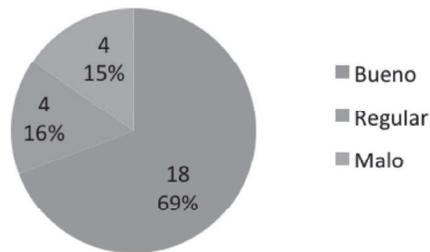
6. El factor que más lo hace sentir a gusto en la Contraloría Municipal de Itagüí es:



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

Gráfica 7

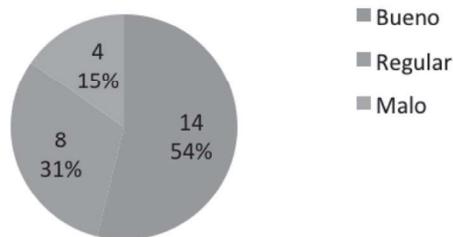
7. Evalúe según su criterio la efectividad de las siguientes herramientas organizacionales en la Contraloría Municipal de Itagüí: Comunicación Directa



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

Gráfica 8

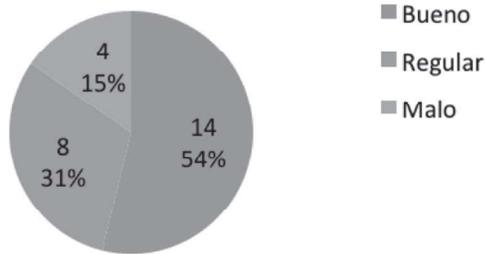
7. Evalúe según su criterio la efectividad de las siguientes herramientas organizacionales en la Contraloría Municipal de Itagüí: Comunicación Grupal



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

Gráfica 9

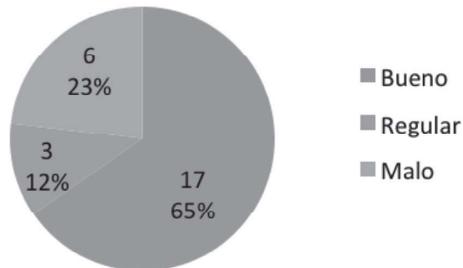
7. Evalúe según su criterio la efectividad de las siguientes herramientas organizacionales en la Contraloría Municipal de Itagüí: Comunicación Grupal



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

Gráfica 10

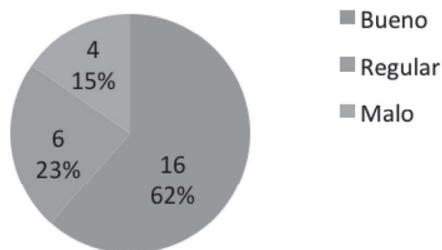
7. Evalúe según su criterio la efectividad de las siguientes herramientas organizacionales en la Contraloría Municipal de Itagüí: Medios Electrónicos Internos



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

Gráfica 11

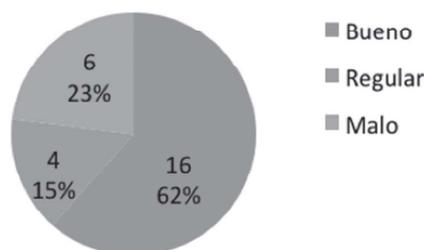
7. Evalúe según su criterio la efectividad de las siguientes herramientas organizacionales en la Contraloría Municipal de Itagüí: Com. Con Otras entidades



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

Gráfica 12

7. Evalúe según su criterio la efectividad de las siguientes herramientas organizacionales en la Contraloría Municipal de Itagüí: Com. Directivo-Equipo de Trabajo



Fuente: Primaria - Encuesta en la Contraloría Municipal de Itagüí

La comunicación Directivo-Equipo de trabajo es un elemento que se debe revisar con especial detenimiento cuando hablamos de fortalecimiento de la comunicación organizacional; para el caso de la Contraloría Municipal de Itagüí un 62% de los encuestados hace referencia a que hay una buena comunicación y un 15% lo califica de regular, hay interrogantes en los que la calificación negativa es del 23% por lo que no necesariamente se hace un llamado a las alertas y las intervenciones; pero sobre estos porcentajes de regular y malo se pueden construir planes de mejora; casos como el de las redes sociales e incluso el relacionamiento con otras entidades no necesariamente demanda planes inmediatos de intervención.

Cuando las respuestas negativas se tienen en lo correspondiente a la comunicación directa, entre los grupos primarios y a la comunicación entre funcionarios y directivos; estos aspectos requieren un abordaje adecuado y oportuno teniendo en cuenta que estas fallas, más allá de afectar el clima organizacional, las dinámicas laborales e incluso la identificación manifestada por los funcionarios con la entidad, puede derivar en falencias en la ejecución de las actividades producidas por errores en la interpretación de las directrices o inconformidad con el tipo de comunicación directiva predominante en la entidad.

Para poder implementar las estrategias que contribuyan al mejoramiento de este aspecto, se

hace necesario un análisis más riguroso de este aspecto específico, una única respuesta en el marco de una investigación que indaga por aspectos generales de la comunicación organizacional no puede ser concluyente en el caso puntual de la comunicación directiva, lo que sí permite es fijarse en un tema que si no se interviene de manera oportuna puede generar perjuicios institucionales.

Las respuestas de los funcionarios y a partir de estas el análisis de la dimensión comunicativa en la entidad aportan el panorama acerca de la percepción que tienen los funcionarios sobre la forma como la comunicación organizacional se ha venido trabajando al interior de la Contraloría Municipal de Itagüí

A la luz de lo analizado, es pertinente desarrollar el segundo objetivo específico en el que se sustentó este ejercicio académico.

2. Estrategias de comunicación organizacional que se adaptan al caso de la Contraloría Municipal de Itagüí

En lo correspondiente a determinar las estrategias de comunicación organizacional existentes que se adapten para el caso de la Contraloría Municipal de Itagüí, que para el caso de este ejercicio académico es el segundo objetivo específico, se

plantea a partir de los resultados obtenidos luego de la ponderación de las encuestas, en las que se encontró una posibilidad de mejorar en temas de comunicación directiva y de grupos primarios para aportar así a la cualificación de la comunicación organizacional de la entidad.

Realizando un diagnóstico de pertinencia del conocimiento vigente en materia de comunicación organizacional, se encuentra en el trabajo de la profesora Ángela Preciado, directora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de la Sabana un antecedente que aporta significativamente a la consolidación de una estructura de comunicación organizacional acorde con las necesidades de la Contraloría Municipal de Itagüí.

La profesora Ángela Preciado (2010) en su texto *“Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas”* hace referencia al MCPOI (Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado) (p. 64) Este documento plantea las directrices de las diferentes organizaciones públicas para la gestión de la comunicación y en el que Usaid y Casals (2004) plantean el modelo para que entidades de la naturaleza de la contraloría puedan consolidar una estructura comunicacional efectiva.

Al momento de plantear el ejercicio investigativo, se hacía referencia a las oportunidades que representaría para la Contraloría Municipal de Itagüí la implementación de buenas prácticas de comunicación organizacional; la contribución de dicha implementación se vislumbraba como una posibilidad de cualificación de la operación de la entidad para contribuir de esta manera al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalizado el ejercicio académico, se logran identificar diferentes elementos que dan cuenta de buenas prácticas en materia de comunicación organizacional que al interior de la contraloría se deben no solo sostener sino también potencializar para que sean estas fortalezas las que sirvan de vehículo para el mejoramiento de aquellos aspectos en los que la investigación arrojó notables oportunidades de mejoramiento.

La comunicación grupal es un tópico que no recibió una valoración muy positiva por parte de los funcionarios de la Contraloría que conformaron la muestra, con un 31% de calificación regular y un 15% que le dan una calificación negativa a este aspecto se hace necesario el fortalecimiento de esta dimensión para garantizar la configuración de un grupo de colaboradores sólido, en el que elementos como la rotación de personal y las diferencias entre miembros del grupo primario no vayan en detrimento de los objetivos misionales de la entidad.

Un aspecto que debe ser aprovechado para el fortalecimiento de la comunicación grupal es el de la comunicación directa al interior de la contraloría, esta dimensión fue calificada positivamente por parte de los funcionarios, elemento que sirve para evidenciar que las dificultades en materia de comunicación grupal no obedecen necesariamente a diferencias o confrontaciones entre los funcionarios, lo que representaría una gran dificultad en la búsqueda de garantizar una comunicación grupal eficiente.

Adicionalmente, la comunicación Directivo-Equipo de trabajo, la calificación negativa de un 23% de encuestados sumada al 15% cuya calificación en materia de comunicación directiva es regular, debe ser un estímulo para la revisión de la forma en la que se está utilizando la comunicación en la entidad.

Conclusiones

El diagnóstico de los aciertos y oportunidades de mejorar presentes en la entidad, fue el principal insumo para el logro del objetivo de investigación en el que se planteó el interés por formular estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la comunicación organizacional en la Contraloría Municipal de Itagüí.

La necesidad de realizar grupos focales, metodología cuya implementación no fue posible durante la realización de esta investigación, debido a dificultades en la coordinación del tiempo de los funcionarios, se plantea nuevamente luego

de conocer los resultados de este primer ejercicio. Las dificultades evidenciadas en materia de comunicación grupal y comunicación directiva deben ser intervenidas de manera adecuada y para ello se hace necesario acudir al grupo focal como instrumento de apoyo. Es así como la interacción entre los colaboradores, la puesta en común de dificultades, aspectos a mejorar e incluso propuestas que deriven de lo manifestado por ellos mismos, será lo que garantice el éxito y el mejoramiento en las dinámicas comunicativas al interior de la Contraloría Municipal de Itagüí.

Hay múltiples aspectos que posibilitan el fortalecimiento de la comunicación organizacional y en consecuencia el rendimiento y la satisfacción entre quienes conforman la Contraloría Municipal de Itagüí; la identificación de los colaboradores con los objetivos misionales de la entidad y el sentido de pertenencia son factores fundamentales que permitirán la vinculación de los colaboradores con las prácticas de comunicación que garanticen el mejoramiento de su entorno laboral.

Además de los grupos focales mencionados anteriormente con el fin de detectar las fallas que impiden un funcionamiento adecuado de la comunicación grupal y la comunicación directiva, se propone a partir de esta investigación un fortalecimiento de los canales virtuales de comunicación interna; el reconocimiento por parte de los funcionarios a la utilidad de estas herramientas las convierte en el escenario ideal para la sensibilización del personal acerca de los beneficios resultantes de un adecuado proceso comunicativo entre los grupos primarios.

Haciendo un inventario de herramientas comunicativas al interior de la Contraloría Municipal de Itagüí se destaca como un acierto, en materia de comunicaciones, la realización del periódico institucional “*Control Itagüí*” un medio informativo en el que no solo se publica la información de interés para los públicos de la Contraloría, sino que además recuerda constantemente ese deber ser de la entidad valiéndose de diversos recursos periodísticos (entrevista, perfil, noticia, etc.) que

facilitan a los colaboradores la asimilación de la importancia de su oficio.

A la luz del objetivo de Identificar cómo fortalecer la comunicación organizacional que contribuyan a la consolidación de la estructura institucional de la Contraloría Municipal de Itagüí; se puede considerar resuelto de forma satisfactoria dado que al ser una investigación de corte descriptivo en la que el trabajo estuvo centrado en la identificación de los aspectos en los que la Contraloría Municipal de Itagüí deba mejorar sus prácticas en materia de comunicación organizacional, se logran establecer como aspectos con oportunidad de mejoramiento los correspondientes a comunicación grupal y comunicación directiva.

Si se tiene en cuenta la hipótesis planteada al momento de iniciar el presente trabajo, en la que se hablaba del aporte que las buenas prácticas de comunicación organizacional representarían para el deber hacer de la Contraloría, se evidencia según la aplicación de las encuestas y bibliografías consultadas como la de la profesora Ángela Preciado, que realmente las buenas prácticas comunicativas y la gestión estratégica de esta dimensión de la vida organizacional contribuye a la cualificación de los procesos

Al mismo tiempo se identifican las fortalezas que pueden contribuir a la cualificación de la comunicación organizacional para implementar estrategias basadas en la realidad de la organización; evitando de esta manera la formulación de acciones alejadas de las dinámicas organizacionales de la Contraloría Municipal de Itagüí.

El tema de la comunicación organizacional y su implementación requiere una evaluación constante; el hecho de trabajar con relaciones entre sujetos, con diversos intereses y motivaciones que se encuentran vinculados a una organización que también responde a un direccionamiento e intereses particulares es un asunto complejo.

Por tal razón, es un tema que en el futuro debe continuar estudiándose, no solo en la Con-

traloría Municipal de Itagüí, sino en cada entidad que se preocupe por la consolidación de equipos de trabajo cualificados, identificados con el direccionamiento institucional y satisfechos con su pertenencia y su aporte a la organización.

Referencias Bibliográficas

- Preciado Hoyos A & Guzmán Ramírez H. (2010). Usos y Prácticas de Comunicación Estratégica en Organizaciones Públicas y Políticas. Noviembre 10. 2015, de Universidad de La Sabana Sitio web: https://www.academia.edu/6189466/Preciado_y_Guzm%C3%A1n_-_USOS_Y_PR%C3%81CTICAS_DE_COMUNICACI%C3%93N ESTRAT%C3%89GICA_EN_ORGANIZACIONES_P%C3%9ABLICAS_Y_POL%C3%8DTICAS_Uses_and_Practices_of_Strategic_Communication_in_Public_and_Political_Organizations.
- Fernández Collado C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Jaramillo López Juan Camilo, Cucalón Gutiérrez Ana María. (2004). MODELO DE COMUNICACIÓN PÚBLICA ORGANIZACIONAL E INFORMATIVA PARA ENTIDADES DEL ESTADO. Noviembre 8 de 2015, de USAID – CASALS & ASSOCIATES Inc. Sitio web: http://taoppcomunicacion.weebly.com/uploads/6/9/3/8/6938815/modelo_de_comunicacin_pblica_organizacional_j_c_jaramillo_y_otros_1.pdf
- Canelón Agrivalca & Silva Narsa. (2001). Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional. Comunicación. Caracas (Venezuela). Visiones de América Latina, 114, 40-50.
- Van Riel, Cees. (1999). Comunicación Corporativa. México: Editorial Prentice May.
- Martínez Heredia K. & Téllez Belalcazar S. L. (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. Anagramas. Medellín (Colombia) Rumbos y sentidos de la comunicación, 11, 93-109.