

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARIA DE HACIENDA  
DEL MUNICIPIO DE PASTO.**

**MILZON HOMERO DÍAZ DÍAZ  
ALVARO JAVIER ERASO JOJOA.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARIA DE  
HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO**

**MILZON HOMERO DÍAZ DÍAZ  
ALVARO JAVIER ERASO JOJOA.**

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título  
de Especialistas en Alta Gerencia**

**ASESOR: CARLOS OMAR OJEDA  
PROFESOR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**“las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son  
responsabilidad de sus autores”.**

**Artículo 1º. Acuerdo N°. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del  
Honorable Concejo Directivo de la Universidad**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2011.**

## **AGRADECIMIENTO**

A La Universidad de Nariño, y a sus directivas por darnos la oportunidad de seguir creciendo en la vida.

A los docentes de la Especialización de Alta Gerencia, por compartir con nosotros sus enseñanzas y experiencias.

Al Dr. JESUS MARTINEZ BETANCUR, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Al Dr. CARLOS OJEDA, por sus valiosos aportes y recomendaciones impartidas en su calidad de asesor del presente trabajo de grado.

A los Doctores ANTONIO BASTIDAS y ANDRES VILLOTA, jurados evaluadores.

A mis compañeros de Postgrado con quienes tuvimos la oportunidad de compartir maravillosos momentos de dialogo, pensamiento y estudio.

Al Dr. EDUARDO ALVARADO SANTANDER, Alcalde del Municipio de Pasto y a los funcionarios y colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, quienes colaboraron con el desarrollo de las encuestas.

Y a nuestros familiares, por habernos apoyado en esta ardua tarea, con su apoyo, paciencia y comprensión.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Luis Antonio y Maria Ligia, quienes me guiaron y me enseñaron el camino correcto.

A mis hijas Andrea y Karen, quienes caminan conmigo en pro de nuevos espacios.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación analiza el sistema de comunicación organizacional interna de la Secretaría de Hacienda Municipal del Municipio de Pasto y propone estrategias de mejoramiento que bien pueden adaptarse a otras secretarías del municipio

Para el análisis se inicia con los planteamientos esbozados por diferentes autores del ámbito mundial y administrativo que exponen sus ideas y conceptos referentes a uno de los temas que más está llamando la atención al mundo empresarial e institucional como es la dirección y gerencia de las comunicaciones, como referente del componente humano de las empresas.

Luego de la exposición de los contenidos teóricos se determina el estado actual de los procesos de comunicación organizacional mediante el diligenciamiento de encuestas aplicadas a los diferentes actores de la Secretaría de Hacienda. Determinado lo anterior, se logra establecer el diagnóstico, con el que finalmente es posible llegar a las propuestas sugeridas y las conclusiones y recomendaciones

mejoramiento del clima laboral.

## ABSTRACT

This research focuses on human talent system of administrative career officials of the Municipality of Pasto and proposes strategies for improvement. For the analysis follows the path laid out by law 909 of 2004 which regulates the administrative career in Colombia, taking into consideration the various court rulings that have remained intact in the country the principle of merit as the only genuine form of access to State according to the provisions of Article 125 of the Constitution. After exposure of the normative content is determined for each process has operated its application in the Municipality of Pasto. The processes that were discussed ranging from the entry into the civil service to staff development related to it, starting with the provision of jobs and their different modes; commission systems and transfers, training processes and stimuli, and within the latter, social welfare programs and.

Incentives, the system of performance appraisal and staff development. Finally, recommendations are proposed to improve the management of human talent, applying among others, comprehensive quality system and the Deming cycle. (Plan, Do, Check and Act).

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1 TITULO DE INVESTIGACION	20
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3.1 Planteamiento del Problema	20
1.3.2 Formulación del Problema	24
1.3.3 Sistematización del problema	24
1.4 OBJETIVOS	24
1.4.1 objetivo general	24
1.5 JUSTIFICACIÓN	25
1.6 MARCO DE REFERENCIA	26
1.6.1 Marco teórico	26
1.6.2 Marco conceptual	43
1.6.3 Marco espacial	45
1.6.4 Marco temporal	55
1.7 METODOLOGÍA	58
1.7.1 Tipo de investigación	58
1.7.2. Método de investigación	58
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información	59
1.7.4 Análisis e interpretación de la información	59
2. ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO	60
2.1 COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COLABORADORES DE CONTRATO Y NOMINA DE LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO	60
2.1.1 Evaluación de la comunicación al interior de la secretaria	60

2.1.2 Información proporcionada para desempeñar el trabajo o actividad al interior de la secretaria.	61
2.2 COMUNICACIÓN INTERNA DE DIRECTIVOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA	91
2.2.1 Evaluación de la comunicación al interior de la Secretaría de hacienda	91
2.2.2 comunicación de las decisiones al interior de la secretaria	92
2.2.3 Uso y necesidad de las herramientas de comunicación	93
2.2.4 Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación en la Secretaria de hacienda.	94
2.2.5 Habilidades gerenciales en la comunicación en la secretaria de hacienda	95
2.2.6 Habilidades de comunicación del secretario de hacienda	96
2.2.7 Habilidades de comunicación del subsecretario de ingresos	97
2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARIA DE HACIENDA	98
2.3.1 Fortalezas	98
2.3.2 Debilidades	100
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO.	101
3.1 FACTORES CRITICOS	101
3.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	102
4. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN DE LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO	107
4.1 Estrategia Implementar Una Estructura Administrativa Eficiente Y Efectiva	109
4.2 ESTRATEGIA 2. DESARROLLAR HABILIDADES DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y SUS COLABORADORES	111
4.3. ESTRATEGIA 3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO	122

4.4. ESTRATEGIA 4. DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.	124
5. PLAN DE ACCION	129
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	138
NETGRAFIA	140
ANEXOS	141

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Evaluación de la comunicación al interior de la secretaria	60
Cuadro 2. Información proporcionada para desempeñar su trabajo o actividad al interior de la secretaria	61
Cuadro 3. Quien comunica las decisiones al interior de la secretaria	62
Cuadro 4. Suministro de la información de carácter formal	63
Cuadro 5. Entiendo la forma en que mis actividades o funciones con otras actividades o funciones del área	64
Cuadro 6. Conozco y entiendo el objeto y demás actividades de los otros colaboradores	65
Cuadro 7. El superior o supervisor se asegura de la información suministrada	67
Cuadro 8. Conozco la misión, visión y valores corporativos de la secretaria	68
Cuadro 9. Normalmente entiendo los comunicados internos	69
Cuadro 10. El correo electrónico es un medio eficiente para la realización de mis actividades	70
Cuadro 11. Que tanto conoce la entidad donde trabaja	71
Cuadro 12. Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación interna	72
Cuadro 13. Información que se suministró al ingresar a trabajar en la Secretaria de hacienda	73
Cuadro 14. Información que le gustaría recibir como capacitación	74
Cuadro 15. Información recibida a través de canales informales	75
Cuadro 16. Información recibida a través de mensajes rutinarios	76
Cuadro 17. Información recibida a través de mensajes no rutinarios.	77
Cuadro 18. Uso y necesidades de las herramientas de comunicación.	78
Cuadro 19. Eficacia de los medios de comunicación en la secretaría de hacienda	79

Cuadro 20. El superior o supervisor brinda atención en el proceso de comunicación	80
Cuadro 21. El superior o supervisor toma en cuenta las sugerencias que le hacen los colaboradores.	81
Cuadro 22 . Existe confianza para discutir problemas de trabajo con su superior o supervisor	82
Cuadro 23. Está permitida la retroalimentación de la información recibida	83
Cuadro 24. El superior o supervisor utiliza un lenguaje entendible	84
Cuadro 25. El superior o supervisor es claro a la hora de dar instrucciones	85
Cuadro 26. La información que se le suministra es oportuna	86
Cuadro 27. Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores	87
Cuadro 28. Existe integración para la solución de de conflictos entre los colaboradores.	88
Cuadro 29. La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta	89
Cuadro 30. Se oculta información entre los colaboradores del mismo nivel.	90
Cuadro 31. Evaluación de la comunicación al interior de la Secretaría de hacienda	91
Cuadro 32. Comunicación de las decisiones al interior de la secretaria	92
Cuadro 33. Uso y necesidad de las herramientas de comunicación	93
Cuadro 34. Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación en la Secretaria de hacienda	94
Cuadro 35. Matriz de análisis de vulnerabilidad - secretaria de hacienda	103
Cuadro 36. Contextos para la comunicación administrativa en las organizaciones	108
Cuadro 37. Estrategias de comunicación escrita	116
Cuadro 38. Clasificación de actividades de comunicación según niveles y objetivos.	124

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Organigrama Alcaldía Municipal	46
Grafica 2. Organigrama General Alcaldía Municipal	47
Grafica 3. Organigrama Secretaria de Hacienda	48
Grafica 4. Municipio de San Juan de Pasto	50
Grafica 5. División política departamento de Nariño.	51
Grafica 6. Vista área de San Juan de Pasto	52
Grafica 7. Centro de Atención Integral al Ciudadano	53
Grafica 8. Evaluación de la comunicación al interior de la secretaria.	61
Grafica 9.informacion proporcionada para desempeñar su trabajo o actividad al interior de la secretaria	62
Grafica 10. Quien comunica las decisiones al interior de la secretaria	63
Grafica 11. Suministro de la información de carácter formal	64
Grafica 12. Entiendo la forma en que mis actividades o funciones se relacionan con otras actividades de mi área	65
Grafica 13. Conozco y entiendo el objeto y demás actividades de los otros colaboradores	66
Grafica 14. El superior o supervisor se asegura de la información suministrada frecuencia	67
Grafica 15. Conozco la misión, visión y valores corporativos de la secretaria	68
Grafica 16. Normalmente entiendo los comunicados internos	69
Grafica 17. El correo electrónico es un medio eficiente para la realización de mis actividades.	70
Grafica 18. Que tanto conoce la entidad donde trabaja	71
Grafica 19. Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación interna	72
Grafica 20. Información suministrada al ingresar a trabajar en la secretaria de hacienda	73

Grafica 21. Información que le gustaría recibir como capacitación	74
Grafica 22. Información recibida a través de canales informales	75
Grafica 23. Información recibida a través de mensajes rutinarios	76
Grafica 24. Información recibida a través de mensajes no rutinarios	77
Grafica 25. El superior o supervisor brinda atención en el proceso de comunicación	80
Grafica 26. El superior o supervisor toma en cuenta las sugerencias que le hacen los colaboradores.	81
Grafica 27. Existe confianza para discutir problemas de trabajo con su superior o supervisor	82
Grafica 28. Está permitida la retroalimentación de la información recibida	83
Grafica 29. El superior o supervisor utiliza un lenguaje entendible	84
Grafica 30. El superior o supervisor es claro a la hora de dar instrucciones	85
Grafica 31. La información que se le suministra es oportuna	86
Grafica 32. Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores	87
Grafica 33. Existe integración para la solución de conflictos entre los colaboradores.	88
Grafica 34. La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta	89
Grafica 35. Se oculta información entre los colaboradores del mismo nivel	90
Grafica 36. Evaluación de la comunicación al interior de la secretaria de hacienda	92
Grafica 37. Comunicación de las decisiones al interior de la secretaria	93
Grafica 38. Habilidades de comunicación	96
Grafica 39. Habilidades de comunicación del subsecretario de ingresos	97
Grafica 40. Analisis de vulnerabilidad secretaria de hacienda del municipio de Pasto	104

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Plan de Acción	142

## INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de las sociedades humanas ha sido posible gracias a la comunicación, donde por intercambio de mensajes entre los individuos se llega de un punto a otro, implicando la transmisión de una información.

De esta forma resulta supremamente necesario estar en permanente contacto con otras personas y la comunicación se convierte en eje fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. La comunicación es más vital dentro de las organizaciones donde se requiere obtener ciertos objetivos y metas trazadas para beneficio de una sociedad, de unos propietarios y de unos colaboradores o también llamados trabajadores que día a día deben comunicarse para conseguir los propósitos fijados. Cuando la comunicación no es buena, simplemente se presentan problemas, inconvenientes que muchas veces pueden ser altamente costosos.

Ampliando la concepción de comunicación organizacional, podemos decir que esta se entiende como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. La comunicación dentro de una empresa o institución adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, desarrollo de tareas, etc. De aquí se desprende la importancia de las relaciones individuales frente a las colectivas y la cooperación entre directivos y colaboradores. La comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar así una buena imagen a su público externo.

Un Alto Gerente es una profesional que tiene las habilidades y competencias esenciales para desarrollar procesos eficientes de comunicación con todos sus públicos objetivos: proveedores, clientes, colaboradores, instituciones públicas y comunidad en general. Además, tiene la capacidad de entender a la organización desde su visión sistémica, con un enfoque global y estratégico que le permite evaluar y adecuar constantemente los intereses de los diferentes componentes de la empresa o institución, con el fin de mejorar aquellos aspectos que le permitan contribuir al incremento de la productividad y competitividad en su empresa.

En este sentido, la comunicación se convierte en un factor importante en toda organización, ya que, es el proceso en el que se intercambian mensajes entre los integrantes de la misma, así como entre estos y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la sostenibilidad de cualquier actividad y la obtención de un buen clima organizacional.

Conscientes de lo anterior, y una vez terminados los estudios de Alta gerencia en la Universidad Nariño y concedores de la situación que se presenta al interior de la Secretaria de hacienda del Municipio de Pasto, con respecto a falencias en la comunicación organizacional, se busca proponer estrategias que les permita a sus directivos y colaboradores, generar una comunicación fluida y eficaz entre ellos y con su público externo. De esta forma se contribuirá al logro de sus objetivos por medio de la generación de mejores canales, procesos y sistemas de comunicación organizacional.

Este proceso implica evaluar el sistema de comunicación e información organizacional a nivel interno y diseñar alternativas que permitan mejorar su funcionamiento frente a todo el equipo profesional que compone la organización, quienes son la razón de ser de la entidad y para quienes se realizan todas las actividades de formación, capacitación, asesoría y desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio tuvo como objetivo proponer estrategias orientadas al mejoramiento del sistema de comunicación e información organizacional interna de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto. La investigación se dividió en cuatro (4) capítulos. En el primero de ellos se formula el estudio, teniendo en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación para su realización, el marco de referencia que sirvió de base y la metodología utilizada para su cumplimiento.

El segundo capítulo contiene un análisis de la situación actual de los procesos de comunicación al interior de la organización, tanto a nivel de colaboradores como de personal directivo, con esto se pretende enmarcar la investigación sobre las particularidades del cliente interno y así, poder diseñar estrategias de mejoramiento que tengan en cuenta sus necesidades y los requerimientos de información.

El tercer capítulo presenta la identificación de los factores críticos del sistema o los procesos de comunicación, esta selección se realiza mediante un análisis de vulnerabilidad, además, dichos factores serán los pilares para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

Tomando como base lo anterior, el capítulo cuarto desarrolla las estrategias de mejoramiento para el sistema de comunicación y los flujos de información entre el personal directivo, administrativos con sus colaboradores y viceversa. Es importante anotar, que no existe en la institución un perfil profesional que asesore o apoye a directivos en lo referente a los procesos de comunicación organizacional, por lo tanto, las estrategias formuladas se acompañan de un componente teórico - técnico que facilita a los integrantes de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto su comprensión y posterior aplicación, no solo desde el punto de vista funcional sino estratégico, en vista de que, quienes hacen

el estudio son egresados de la especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño.

El último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones más importantes resultantes de la realización de la presente investigación.

# 1. FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 TITULO DE INVESTIGACION

Plan de mejoramiento de la comunicación interna organizacional en la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto

## 1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Comunicación organizacional

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del Problema.** En la comunicación interna organizacional se integran los diferentes actores que participan dentro del desarrollo de los objetivos y metas contemplados por la organización, o sea, directivos y empleados de la organización, con el fin de lograr armonía y eficiencia de sus procesos. El objetivo es crear un clima de confianza donde los colaboradores se sientan a gusto y vean sus objetivos personales relacionados con los objetivos de la entidad, además, permitirá disminuir los conflictos internos y el ausentismo laboral, incrementando el sentido de pertenencia por la organización y aumentará su participación y motivación individual.

A menudo, en las organizaciones se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse de manera especial. Por lo tanto, es habitual que las empresas no cuenten con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados en este sentido, ni se observa claramente a la comunicación como una herramienta importante de gestión empresarial.

Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes e involucran a todos. Sin embargo, a pesar de las dificultades que pueda presentar su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia global de la organización.

Los problemas de comunicación se presentan en todo tipo de organización, sin importar su actividad económica, ni su tamaño. Las grandes empresas cuentan con departamentos especializados que manejan los procesos de comunicación interna y externa frente a los públicos objetivos (stakeholders); sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por el elevado número de

trabajadores, no cuentan con estos departamentos, por lo cual, es el gerente quien debe desarrollar habilidades o diseñar planes que permitan mejorar dicho proceso. En este sentido, dichos planes contribuirán a controlar el comportamiento de los individuos o grupos, señalar cuáles son las normas y los procedimientos a seguir, establecer las metas, brindar retroalimentación, reforzar o estimular los comportamientos deseados, expresar los sentimientos, satisfacer las necesidades sociales de los empleados y transmitir la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones y solucionar problemas.

Lo anterior, es más evidente en empresas del sector servicios, en donde el talento humano es el eje fundamental de los procesos, siendo la comunicación tanto interna como externa, el canal de contacto entre las organizaciones y sus clientes o en este caso los llamados contribuyentes.

En este contexto, la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto se encuentra dentro de la estructura funcional de la Alcaldía de Pasto (ver organigrama) y su función principal tiene que ver con el diseño de estrategias, procesos y procedimientos para determinar los ingresos del Municipio, el diseño y administración del portafolio de inversiones financieras y la gestión de los recursos y fuentes alternativas de financiación. Por el lado de los egresos la Secretaria de Hacienda le corresponde administrar el pago de las obligaciones a cargo del Municipio, la preparación de los proyectos de presupuesto de ingresos y gastos para cada vigencia fiscal con la colaboración de las demás secretarías. Otra de las funciones principales de esta secretaria es llevar el registro y contabilidad de los ingresos, gastos e inversiones del Municipio y realizar las funciones que por ley le son atribuidas.

La Secretaria de Hacienda hace parte del Centro de Atención Integral al ciudadano conjuntamente con la Secretaria de Tránsito y Transporte, la Oficina de Comunicaciones y las oficinas de Sisben, almacén y pensiones. El Centro de Atención Integral al ciudadano se encuentra ubicado en las instalaciones que antiguamente ocupaba la sede principal de la Caja Agraria en la calle 18 No. 19 – 54 y se adecuó a partir del año 2.009 como una solución para brindarle al contribuyente mayor comodidad en el pago y trámite de impuestos y otros servicios que se prestan en las oficinas antes mencionadas.

Sin embargo, a pesar, de que el Centro de Atención Integral al ciudadano fue totalmente renovado, en lo concerniente a la Secretaria de Hacienda, se encuentran deficiencias en los procesos de comunicación y flujo de información organizacional hacia sus clientes internos (directivos, profesionales y colaboradores: empleados de carrera administrativa y contratistas) afectando la organización interna y por ende el servicio que se presta al cliente externo (usuarios de las dependencias de recaudo de impuestos y usuarios particulares del servicio en general). Frente a lo anterior, se pueden determinar algunas causas que

han originado las debilidades en el sistema de comunicación interno y en los flujos de información en la organización, entre las que se destacan:

El crecimiento de la población identificada como contribuyentes de los diferentes impuestos en especial de industria y comercio y predial en la ciudad de Pasto ha llevado a que las actividades desarrolladas sean cada vez más complejas en su ejecución y amplias en cuanto a brindar mayor cobertura. La descentralización administrativa también ha generado inconvenientes para el sistema de comunicación e información interna por cuanto muchas veces esta información no llega oportunamente y en algunos casos se extravía.

Además, el bajo fortalecimiento de las habilidades gerenciales de comunicación por parte de los directivos y profesionales frente al manejo de herramientas y medios de comunicación (cartas, circulares, boletines, invitaciones, memorandos, reuniones, entrevistas, contacto directo, correo electrónico, carteleras, buzón de sugerencias, encuestas y video conferencias), no permiten optimizar el flujo de información para la correcta toma de decisiones y la solución de problemas.

En la Secretaria no se han definido canales de comunicación adecuados para llevar a cabo los procesos de comunicación (verbal, escrita y audiovisual) hacia los colaboradores. Lo que finalmente termina en un proceso lento de retroalimentación entre el personal operativo y los directivos y coordinadores de la dependencia, desconociendo en muchas ocasiones si los mensajes son recibidos, entendidos y comprendidos. Por otra parte, en la organización no existe una responsabilidad compartida en los procesos de comunicación, los cargos directivos y de coordinación son asumidos por personal que es removido periódicamente.

Si se tiene en cuenta que la comunicación es un sistema, en la Secretaria de Hacienda no existe un manual de comunicación estructurado que permita informara los colaboradores y de ellos a los coordinadores y directivos las situaciones presentadas al interior de la organización, en síntesis no existe una comunicación ascendente formal, la información no circula de manera efectiva a través de los canales interpersonales (orales, escritos, visuales y electrónicos); convirtiendo al proceso en lineal y unilateral. Dentro de esta deficiencia cabe destacar la ausencia de programas formales de inducción y capacitación a los diferentes colaboradores, llámense empleados provisionales o contratistas en temas de comunicación, flujos de información y relaciones públicas y en especial en aquellos temas inherentes a la función propia del cargo o puesto que asumen, lo anterior debido a la ausencia de respaldo legal para brindar estas capacitaciones de parte del contratante.

Programa de inducción. Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación.<sup>28</sup>

Sus objetivos con respecto al empleado son:

- Iniciar su integración al sistema de valores deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.
- Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.
- Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que de sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.
- Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos y la creación de identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad.

Estos aspectos hacen que el problema presente los siguientes efectos o manifestaciones, no sólo en el público interno, sino también, en el público externo que utiliza los servicios relacionados con la Secretaria de Hacienda y en especial con la dependencia de Industria y Comercio. De esta forma se presentan problemas de desinformación y mala comunicación entre los directivos y de estos con sus colaboradores y viceversa. Además, se afecta el clima organizacional, ya que se entorpecen los procesos que diariamente se realizan, afectando en algunos casos las finanzas de la organización, ya que, informar y comunicar amerita un desgaste en tiempo y recursos.

Por otra parte, los procesos de comunicación y los flujos de información no son completos, confiables y oportunos sobre el entorno, la entidad y el trabajo que realizan los colaboradores y directivos, lo que origina en algunos casos cuellos de botella, conflictos entre los colaboradores y los directivos y aplazamiento en las decisiones. De continuar así, la Institución se verá abocada a traumatismos en la toma de decisiones causados por deficiencias en la comunicación e información, pérdida de confianza en su público interno y externo y en síntesis será muy difícil lograr los objetivos y metas propuestos por la organización.

---

<sup>28</sup>BASTIDAS UNIGARRO, Antonio, Análisis del sistema de talento humano para los funcionarios de carrera administrativa en la Alcaldía del Municipio de Pasto, Pasto, Tesis de grado Universidad de Nariño, 2010.

Se recomienda que para afrontar estas dificultades, antes evidenciadas, se tengan en cuenta estrategias con un perfil de Alta Gerencia, para realizar el estudio, diagnóstico y una propuesta que logre integrar el valor de las comunicaciones y de la información, como elementos fundamentales en el desarrollo del talento humano y en la efectiva toma de decisiones al interior del dependencia, de manera especializada y profesional, diseñando estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación existentes al interior de la misma.

**1.3.2 Formulación del Problema.** ¿Cuál es la incidencia del proceso de comunicación interna organizacional en la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto?

**1.3.3 Sistematización del problema.** ¿Qué incidencia tiene el proceso de comunicación interna organizacional en la toma de decisiones sin contar con una información adecuada en la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto?  
¿Cómo es el plan de comunicación interna organizacional que se utiliza actualmente en la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto?

¿Cuál es el nivel de efectividad e impacto de los medios de comunicación utilizados por el nivel directivo y los colaboradores para informar o comunicarse internamente?

Cuál es el nivel de efectividad e impacto de la comunicación descendente que se utiliza actualmente por el nivel directivo de la Institución?

¿Qué tipo de información se trasmite a través de los medios de comunicación empleados por los directivos y los colaboradores de la secretaría de Hacienda del municipio de Pasto?

¿Qué consecuencias trae para la Secretaria de Hacienda la ausencia de un programa de inducción formal dentro del sistema de comunicación e información.?

¿Qué estrategias se deben implementar para que los procesos de comunicación interna sean aceptables, confiables y oportunos?

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 objetivo general.** Formular un plan de mejoramiento de la comunicación interna organizacional en la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Establecer el estado actual de los procesos de comunicación interna en la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto.
- Identificar los factores críticos de los procesos de comunicación interna en la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto.
- Formular objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento de la comunicación interna en la Secretaria Hacienda del municipio de Pasto.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Dentro de las habilidades gerenciales que un alto ejecutivo debe desarrollar y fortalecer están el liderazgo, la motivación del personal, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo y la comunicación; esta última es un aspecto muy importante ya que permite transmitir la información y el entendimiento en una organización, mediante el uso de símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales y no verbales.

En este sentido, desarrollar contextos favorables para el mejor entendimiento repercutirá sobre los integrantes de la organización, en su motivación y compromiso, así como, en la generación de rendimientos positivos, además de hacerla más humana y eficaz.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto, presenta inconvenientes en su sistema de comunicación e información organizacional a nivel interno, los cuales necesitan ser atendidos, toda vez, que está en juego su desempeño interno, su imagen y el beneficio que se pueda dar a los usuarios de impuestos tanto en su composición natural como jurídica.

De esta forma, con la formulación de un plan de mejoramiento de comunicación interna se busca dotar a los directivos, administrativos y colaboradores en general de herramientas para la toma de decisiones y la solución de problemas, las cuales permitirán fortalecer la comunicación como medio para la comprensión de los objetivos de la empresa, el entendimiento de las funciones y responsabilidades de los colaboradores, la percepción de las necesidades y expectativas de los usuarios, el mejoramiento de las relaciones con los superiores y el equipo de trabajo, la coordinación entre los diferentes procesos, una mejor retroalimentación sobre el desempeño, el aprovechamiento de ideas y aportes de los colaboradores, la motivación y el mejoramiento del clima laboral.

Cabe anotar, que la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto como cualquier organización posee limitantes y amenazas, pero a su vez, tiene grandes oportunidades y fortalezas, que siendo identificadas y encausadas, le permitirán posicionarse en la región como una de las mejores dependencias del sector servicios y del sector público; beneficiando en gran medida a los usuarios de impuestos, situación que justifica la realización y el valioso aporte de esta investigación, tanto para el sector público, directivos, colaboradores como para el público en general.

De esta manera, con las estrategias formuladas y su posterior implementación por parte de los directivos de la Institución, se contribuirá a que las relaciones entre los colaboradores de la organización se fortalezcan a través del mejoramiento del proceso de comunicación, el cual permitirá emitir y obtener información, transmitir modelos de conducta, enseñar métodos de trabajo y conocer las necesidades de los miembros de la entidad y sus usuarios. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión, compartir los ideales puros de la misión y los valores con el objetivo de apropiarse de los objetivos de la organización.

Un aporte fundamental del plan de mejoramiento, será la inclusión de procesos de retroalimentación, aspecto fundamental en la motivación y desarrollo de los colaboradores, ya que a través de ella se podrá lograr el mejoramiento continuo de su desempeño y la modificación de sus patrones de comportamiento.

Por último, para los investigadores, el desarrollo del presente trabajo representa significativa importancia, puesto que permitirá fortalecer y aplicar conocimientos adquiridos a través de la especialización en alta gerencia y a la vez generará un aporte valioso para futuros directivos interesados en desarrollar e implementar planes de mejoramiento organizacional en las diferentes entidades y empresas de la región.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Marco teórico.** En la actualidad el Capital Humano ha adquirido una gran importancia dentro de las organizaciones, al convertirse en el eje central del desarrollo y crecimiento de las mismas; en torno a éste se encuentran una serie de factores, técnicas, procesos y procedimientos fundamentales para lograr dichos fines.

Uno de estos procesos es el correcto manejo y desarrollo de sistemas de comunicación organizacional interna, elemento fundamental para promover canales de comunicación abiertos y flexibles, que a su vez generen relaciones

interpersonales apropiadas en todos y cada uno de los niveles de la organización, evitando la jerarquización y por ende logrando la mayor participación y motivación de los colaboradores.

Sin embargo para poder desarrollar dicho sistema de comunicación organizacional, es fundamental que dentro de las empresas se piense en la implementación del servicio al cliente interno. Concepto que de la mano con el buen manejo de la comunicación, aporta de manera determinante no solo para el mejoramiento y crecimiento del talento humano, sino también del progreso de toda la organización.

- **El cliente interno.** El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la entidad o empresa y no como un costo. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario)<sup>29</sup>. Es así como este nuevo concepto dentro de las empresas, supone fidelizar al empleado, reconociendo su valor y su posición dentro de la misma.

Su aplicación en una organización permite:

- Disminuir la alta rotación de colaboradores.
- Aumentar la identificación de los colaboradores con el proyecto y filosofía organizacional.
- Evitar la mala publicidad tanto hacia el orden interno como externo de la organización.
- Fidelizar clientes internos (colaboradores) para mejorar el entorno organizacional y de esta forma hacerlo más cómodo y relajado.
- Disfrutar de una estructura orgánica horizontal y cada vez menos piramidal.
- Disminuir posibles errores de los nuevos colaboradores lo que finalmente disminuirá el gasto de operación o servicio si hay personal entrenado y familiarizado con los procesos y funciones.

Se cree que muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Etc.

---

<sup>29</sup> ENCICLOPEDIA VIRTUAL, El cliente interno, disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm>, (citado el 2 de febrero de 2011)

El concepto de cliente interno, es por lo general asociado o incluido como factor clave dentro de los sistemas de calidad y por ende en el manejo eficiente de los procesos y procedimientos presentes en las organizaciones.

Karl Albretch en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.<sup>30</sup>

En muchas ocasiones las empresas concentran todos sus esfuerzos en satisfacer a su cliente externo, creyendo a éste como el único elemento determinante sobre su desarrollo y crecimiento. Es así como procuran ofrecer la mejor calidad posible, productos innovadores y un excelente servicio al cliente, aspecto sobre el cual realizan numerosas capacitaciones a sus vendedores para que proyecten la mejor imagen de la empresa.

Sin embargo, muchas veces las organizaciones no entienden que para proyectar dicha imagen hacia sus clientes externos, deben partir de su fortalecimiento interno, es decir que una organización bien estructurada y cimentada en su interior, lo proyectara al mercado en el cual se encuentre.

Es en este punto donde el cliente interno juega uno de los principales papeles, ya que si las organizaciones cuentan con un talento humano capacitado, motivado, eficiente y hábil, mostraran una imagen de confianza y credibilidad a sus clientes externos o usuarios.

No solamente se deben enfocar esfuerzos en mostrar la mejor cara a los clientes externos, sino que también dicha cultura, comportamientos y actitudes, deben ser asumidas al interior de la organización. Es así como se logra identificar que el cliente interno, al igual que el externo, tiene necesidades y expectativas que los altos directivos deben tener en consideración.

Dichas necesidades están muy asociadas a la pirámide de necesidades presentada por Maslow. Todos y cada uno de los clientes internos necesitan solventar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, pero de igual manera necesitan sentirse comprendidos, útiles, importantes, cómodos y bienvenidos en su lugar de trabajo.

---

<sup>30</sup> ENCICLOPEDIA VIRTUAL, Cliente interno, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>, (citado el 2 de febrero de 2011)

Es así como los directivos deben procurar desarrollar dentro de todo su manejo gerencial, la cultura de servicio interno, para la cual se debe tener presente los siguientes pasos<sup>31</sup>:

- Identificar los procesos y sus interacciones (Principio de ISO).
- Identificar los clientes internos de esos procesos.
- Identificar los productos entregados a esos clientes internos
- Definir las posibles características de calidad valoradas por esos clientes (ponerse en los zapatos del cliente).
- Confirmar con los clientes los criterios definidos (preguntarle a ellos).
- Negociar parámetros de medición para el logro de satisfacción de esos criterios.(Contratos no unilaterales)
- Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación del Servicio (QFD).
- Iniciar el proceso de mejora continua o Kaizen.

Un requisito adicional para el buen funcionamiento de este proceso, está relacionado con las técnicas de negociación entre los actores, en donde existen varias metodologías, las cuales facilitan la comunicación e interacción entre las dos partes, para llegar a un acuerdo, cuando algunos intereses son compartidos y algunos son opuestos.

Por otra parte, dentro de la organización, todos y cada uno de los agentes que la componen, desde los altos mandos, hasta los niveles operativos más bajos, deben aprender a asumir o adoptar el papel tanto de "servidores" como de "clientes", es de esta manera como se podrá establecer un eficiente sistema de servicio al cliente externo.

- **La comunicación.** De esta forma, y retomando lo concerniente a la comunicación, ya no es posible el esquema basado en el monólogo, donde la comunicación se entiende como el proceso de transferencia de información de arriba hacia abajo. Ahora, como las organizaciones se consideran “redes de interacciones dinámicas en donde más que nunca, el bienestar de cada uno está ligado al bienestar de la organización como un todo, es necesario contar con un sistema de comunicación basado en el diálogo que verdaderamente permita la interdependencia de los intereses individuales y comunales, así como el autodesarrollo y el desarrollo comunitario”.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> ENCICLOPEDIA VIRTUAL, Cliente interno, disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>, (citado el 2 de febrero de 2011)

<sup>32</sup> COMYETICA, Artículos pdf, disponible en:  
<http://razonypalabra.org.mx/libros/libros/comyetica.pdf>. (citado el 4 de febrero de 2011)

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existiría sociedad ni cultura.

“La comunicación organizacional, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”.<sup>33</sup>

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

Por otra parte, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre esta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

“Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable”.<sup>34</sup>

Sin embargo dentro de todos estos conceptos y definiciones de comunicación organizacional, es clave profundizar sobre la idea de que el éxito o correcto desarrollo de éstos canales de comunicación (sin importar su tipo), es que se promueva en la organización y en todos y cada uno de sus colaboradores, la suficiente madurez y seriedad que garantice que dichos canales no se verán afectados por cualquier tipo de interferencias, como rumores, “chismes”, comentarios sin fundamento, etc. Que lo único que generan es la distorsión del mensaje y por ende un enfoque erróneo de ideales, objetivos y esfuerzos.

---

<sup>33</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas. 2002, p. 12

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 12.

• **El proceso de comunicación.** Es así como dentro de todo proceso de comunicación, sin importar si éste es de carácter organizacional, personal, amistoso, etc. Se resalta la intervención de los siguientes elementos:<sup>35</sup>

Emisor (el que envía el mensaje).

El código (forma de codificación del pensamiento).

Mensaje. (Información que se transmite).

El canal. (Medio a través del cual viaja el mensaje).

Receptor (el que lo recibe).

La retroalimentación. (Indica si el proceso de comunicación tuvo éxito)

En todo proceso de comunicación es importante tener en cuenta que:

La comunicación es integral: La comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa, vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

La comunicación es un sistema: Implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, estén interrelacionados y sean independientes.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas: El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años y cada vez más ligado al de comunicación. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, entre otros.

La comunicación es una responsabilidad compartida: El desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas en los distintos niveles y áreas se ha vuelto una prioridad.

Según Blake y Haroldsen, dentro de la comunicación existe la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”<sup>36</sup>, representa el estilo de comunicación manejado frente a frente, el cual resulta muy ventajoso en el sentido de que el mensaje puede ser expresado con la compañía de señales o movimientos corporales, que faciliten su entendimiento.

Las principales características de este tipo de comunicación son las siguientes:

---

<sup>35</sup>MONOGRAFÍAS.COM, Gerencia y Liderazgo, disponible en: <http://www.Monografias.com./trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>, (citado el 4 de febrero de 2011)

<sup>36</sup> BLAKE y HAROLDSÉN. Taxonomía de conceptos de comunicación. México: Nuevomar. 1984. p. 30

Contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. Lo que permite el intercambio de mensajes en torno a un tema en común.

No hay un número preestablecido de participantes, pero se requiere de mínimo dos personas.

Todas las personas que intervienen deben ser participante activos. (habla y escucha)

La interacción se lleva a cabo mediante mensajes, donde cada participante ofrece un conjunto de señales para ser interpretadas.

Los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que la comunicación interpersonal es “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal o no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”<sup>37</sup>, es así como este tipo de comunicación se convierte en uno de los más aptos para ser manejado al interior de las organizaciones, ya que crea en éstas un ambiente participativo, donde todos los agentes que la componen (principalmente los colaboradores), pueden aportar sus ideas, sugerencias, opiniones, necesidades, etc.

**Funciones de la comunicación.** En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar<sup>38</sup>.

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación

---

<sup>37</sup>HUSEMAN, LAHIFF y HATFIELD. Interpersonal communication in organizations. Boston: Ed. Holbrook Press. 1976. p. 5.

<sup>38</sup>BIBLIOTECA VIRTUAL, Eumed.Net, Comunicación formal e informal en la organización. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1e.htm>, (citado el 5 de febrero de 2011)

sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

Por último, desempeña un papel importante en la toma de decisiones, ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

Lo anterior explica el grado de importancia que ocupa una buena comunicación dentro de las organizaciones; demostrando así que este elemento se muestra como uno de los principales para el correcto desarrollo de los procesos y actividades, para la eficacia de cualquier organización o grupo, para la motivación de los colaboradores (a través de su participación en toma de decisiones, intervenciones, etc.) y para encaminar de manera coordinada todos los esfuerzos hacia el logro de objetivos en común.

Por consiguiente la comunicación no solo consiste en transmitir el mensaje, sino también en emitirlo de manera correcta y clara, con el fin de que el receptor perciba su verdadero significado.

**La comunicación organizacional.** “Gibson”; considera que la comunicación en la organización es un mecanismo fundamental para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores con los objetivos de la organización, lo cual implica la importancia desempeñada por la comunicación en cualquier organización, orientada a fomentar una cultura dirigida a desarrollar un adecuado clima organizacional interno, permitiendo así la aplicación de los cambios estratégicos sin trauma alguno, por parte de la gerencia.<sup>39</sup>

**La Comunicación Interna:** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

---

<sup>39</sup>GIBSON, J. Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. Editorial. McGraw-Hill Interamericana de Venezuela. 2006. p 15

La Comunicación Externa: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Para el caso concreto de la Dependencia de Industria y Comercio de la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto, se trabajará en el desarrollo de sistemas de comunicación organizacional interna, dentro de la cual existen diferentes tipos para su consecución, así como diversas maneras de darle aplicabilidad dentro de la Institución.

Es así, como para lograr una organización eficaz, la comunicación circula en varias direcciones, lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas. La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.<sup>40</sup>

Comunicación Descendente. Es la comunicación que fluye desde niveles altos hacia niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Gerente, supervisor, empleados, obreros, técnicos, etc.

Permite mantener informados a los miembros de una organización en todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento, adicionalmente proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, cómo y qué se espera de ellas.

“Una desventaja de este flujo de comunicación es que la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación; de hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor”.<sup>41</sup>

Comunicación Ascendente. Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los

---

<sup>40</sup>MONOGRAFÍAS.COM, Gerencia y Liderazgo, disponible en: <http://www.Monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>. (citado el 7 de febrero de 2011)

<sup>41</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva Global. Décimo Primera Edición. México: McGraw Hill, 1998. p. 594 - 597

empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, también permite captar ideas sobre cómo mejorar una situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas, lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento organizacional.

Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones.

De igual manera este nivel de comunicación, permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador, percibir la magnitud de los problemas. Promueve la participación y el aporte de ideas, genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base.

La principal dificultad en este nivel es no escuchar, la mayoría de las veces por falta de hábito, otra dificultad se presenta cuando en algún punto de la escala se corta la comunicación hacia arriba por una creencia compartida: cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba es porque no está cumpliendo adecuadamente su función; lo único que se genera de esta forma es el desconocimiento de lo que sucede. Otra dificultad muy importante en este punto es la falta de claridad en las relaciones, cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quién dependen y a quién debe dirigirse.

Comunicación Cruzada (horizontal). se utiliza para acelerar la circulación de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Incluye el flujo horizontal de información entre funcionarios de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre funcionarios de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

“Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan”.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz .Op. Cit., p. 594 – 597

También genera un espíritu de cuerpo organizado y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo.

Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es más importante que las otras. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

De igual manera, el manejo de canales de comunicación puede ser de carácter:

Formal<sup>43</sup>: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

Informal<sup>44</sup>: La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como "rumores" y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Por otra parte, es importante mencionar que existen tres niveles de comunicación cuyas funciones principales son<sup>45</sup>:

El proceso de comunicación lineal (trasmitir información a un destino): es el más básico y generalmente enfatiza sólo en el interés de la fuente por informar a su receptor, negando la posibilidad, o dificultando a este último retroalimentar al primero. Suele asociarse este nivel con el autoritarismo y la unidireccionalidad en la producción de información.

El proceso de comunicación dinámico (dar o buscar activamente la retroalimentación): enfatiza el consenso que debe construirse entre lo que se transmitió y lo que se captó, para poder habilitar la comprensión o el entendimiento entre emisores y receptores. La retroalimentación es el factor que dinamiza el proceso en este nivel.

---

<sup>43</sup>UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA , Seminario virtual de teoría administrativa, disponible en:[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm), (citado el 9 de febrero de 2011)

<sup>44</sup> WIKIPEDIA, Comunicación organizacional, disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación_organizacional), (citado el 10 de febrero de 2011)

<sup>45</sup> FERNADEZ COLLADO, Carlos, Op. Cit., p. 135

El proceso de comunicación productivo (cambiar para mejorar el sistema donde surge la comunicación): subraya la importancia de la comunicación en función del sistema productivo donde surge. La efectividad de ésta, se encuentra en función de que dicho sistema logre cumplir con su objetivo superior común y genere el máximo de beneficios (productividad) y el mínimo de perjuicios (contaminación) para todos los participantes en dicho proceso (por ejemplo, la sociedad y sus organizaciones y también, la organización y sus público).

Es así como una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback (retroalimentación).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales: La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.

Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implementación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

Cuando se habla de una comunicación interpersonal efectiva, se debe partir de la idea de que ésta debe ser orgánica y no mecánica y genera nuevas maneras de conducta y nuevas posibilidades para el desarrollo de los participantes. El crecimiento depende de la disponibilidad de los canales, la cantidad de realimentación y del nivel del ruido.

Cuando se emplean más canales aumenta el número de sentidos del receptor que toman parte en la comunicación y se incrementan las posibilidades de que el receptor se vea emocionalmente envuelto.

El ruido afecta el mensaje, causando discrepancia entre el mensaje transmitido y el mensaje recibido. El ruido físico es una interferencia mecánica o sea provocado por algo o alguien; El ruido psicológico se produce en el interior de la fuente o del receptor, esto es, que cuando hablamos o escuchamos a alguien estamos pensando en otra cosa.

Para conseguir una comunicación efectiva es necesario comprender la importancia de representar un papel y también es preciso tener la habilidad para ajustarse rápidamente a distintas situaciones, mensajes y oyentes.

El que habla puede evitar que el que escucha pierda el interés por cualquiera de los siguientes métodos<sup>46</sup>:

**La Exploración:** Si el que habla dedica cierto tiempo a explorar los puntos de vista y los sentimientos del que escucha y detecta una posición extrema opuesta a la del orador o un fuerte sentimiento de hostilidad hacia el que habla como persona, es necesario utilizar los procedimientos de evasión.

**El Juicio Suspendido:** El orador reprime la expresión de su juicio para que su opinión no ponga fin a la comunicación, para conservar la paz y la armonía, evita una situación conflictiva con los puntos de vista para conservar la seguridad y sus planes futuros evitando oponerse a los puntos de vista de sus superiores.

**Percepción Selectiva:** Las actitudes pueden afectar la percepción en el papel del oyente, es muy posible que cuando escuchamos a otra persona, seleccionamos tan sólo una parte del mensaje para responderle en consecuencia. Quiere decir que elige entre los estímulos que le llegan para prestar atención sólo a los que le interesan, es decir, que escucha lo que quiere escuchar y ve lo que quiere ver.

Cuando se habla, se escucha o se responde, es muy importante conocer los problemas que pueden presentarse, ya que somos más sensibles de percibir los mensajes consecuentes con nuestras actitudes y por el contrario, tendemos a mal interpretar o a no percibir en absoluto, los mensajes que están opuestos a nuestras actitudes.

Dentro de una organización, la información es una fuente de poder y una estrategia, actualmente las organizaciones dependen cada vez más de lo que se ha denominado “trabajadores del conocimiento” para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo

- **Métodos para difusión de información organizacional.** Los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una organización son los siguientes:

- El manual del empleado: contiene la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

---

<sup>46</sup> IÑIGUEZ ROMERO, Gregorio y GONZALES QUEZADA, Esperanza.Op. Cit.

- Comunicaciones escritas: Los memorandos y circulares son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa, que no estén reflejados en el manual del empleado.
- Boletín Informativo: Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización
- Comunicación electrónica: El correo electrónico, e-mail, intranet o Internet son sistemas mediante los cuales los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí, a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido para transmitir acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados
- Reuniones: Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.
- Retiros (reuniones de convivencia): Han ganado popularidad en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas.
- Comunicaciones informales: Comúnmente llamados rumores de oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro, sino que surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.
- Gestión mediante paseos: Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director camine por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias o reclamos.
- Estudios de actitud del empleado: Se pide al empleado que responda como se siente con respecto al trabajo que realiza, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que ha recibido. Las respuestas que dan los diferentes subgrupos al estudio se comparan con las de la población total de empleados, de manera que los directivos puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionar la atención que necesitan.
- Procedimientos de apelación: Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

- Programa de puertas abiertas: es el menos reglamentado, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.
- Programa de asistencia al empleado: Ayudan al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como el abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar. Cuando un problema de un empleado interfiere en su rendimiento, a éste se lo considera un empleado con problemas, ya que comienza a bajar su productividad, en su aspecto físico, entre otros factores.
- Sistema de sugerencia: Esta diseñado con el fin de solicitar y valorar las ideas de los empleados. Los directores deben seguir las siguientes directrices para diseñar el sistema de sugerencias: Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas, aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado, establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia
- Premios de reconocimiento: Consiste en agradecer públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y logros son valorados.
- Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores, al obtener la información por parte de los empleados, actúen sobre la misma, con el fin de lograr el cambio que se espera, sino los empleados lo verán como un estudio inútil y seguramente no volverán a colaborar.
- Así mismo, la información se debe utilizar con ética, no de forma negativa (despedir a un empleado por estar descontento) y en algunos casos, los métodos deben utilizarse de forma confidencial.

- **Problemas de comunicación organizacional.** A pesar de las diferentes formas y mecanismos de comunicación, es común encontrar en las organizaciones problemas de comunicación, los cuales, generalmente son síntomas de problemas más profundos. Por ejemplo, una planeación o una estructura organizacional deficiente, vagas normas de desempeño, falta de una visión estratégica.

Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación. Entre las principales están<sup>47</sup>:

**Falta de Planeación:** No se establecen las razones de una instrucción, no se selecciona el canal más apropiado, ni se elige el momento adecuado de llevar a cabo el proceso de comunicación.

**Supuestos Confusos:** entrar en la confusión desde el inicio de la comunicación.

**Distorsión semántica:** entender el mensaje de otra manera y comunicarlo erróneamente.

**Mensajes deficientemente expresados:** Aun siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones.

**Barreras a la comunicación en el ámbito internacional:** La causa son la diferencia de idiomas, culturas y normas de cortesía.

**Perdida por transmisión y deficiente retención:** Un mensaje que debe ser transferido de una persona a la siguiente se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es otro problema serio.

**Escucha deficiente y evaluación prematura.**

**Comunicación impersonal:** La comunicación eficaz es más que sencillamente transmitir información a los empleados. Requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza.

**Desconfianza, amenaza y temor:** En un ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica.

De igual modo, ante la presencia de amenazas (reales o imaginarias) la gente tiende a replegarse, adoptar una actitud defensiva y distorsionar la información.

**Periodo insuficiente para la adaptación al cambio:** El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: en el

---

<sup>47</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Op. Cit. p. 598 - 603

horario, lugar, tipo y orden de trabajo, en las disposiciones grupales o en las habilidades por emplear.

**Sobrecarga de información:** Un flujo irrestricto puede dar como resultado un exceso de información. Cada individuo responde a la sobrecarga de manera diferente. Primeramente puede desestimar cierta información, segundo, puede cometer errores al procesarla, tercero, las personas pueden demorar el procesamiento de la información, en cuarto lugar, la gente puede filtrar la información y por último, se rehúye a la tarea de comunicación.

**Otras Barreras a la Comunicación:** los individuos perciben lo que esperan percibir (percepción selectiva), es decir, oyen lo que quieren oír e ignoran otra información relevante.

En lo referente a la relación interpersonal es un asunto delicado y complejo que requiere el desarrollo y la actualización de cierto número de habilidades. Es fácil, por tanto, que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento.<sup>48</sup>

A continuación se muestran las deficiencias o conflictos más frecuentes<sup>49</sup>:

- **Distorsión semántica:** Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
- **Distorsión serial:** Es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
- **Sobrecarga de información:** es el exceso de información recibida. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás
- Es así como para lograr sobrellevar o evitar dichas dificultades, es fundamental el excelente desempeño del papel del comunicador o emisor, quien principalmente debe conocer a fondo a sus receptores, para que de esta manera logre elaborar el mensaje de manera adecuada, con el fin de que el receptor pueda asimilar y entender el mensaje de manera clara y sencilla.
- De igual manera la retroalimentación de dichos mensajes, se muestra como uno de los medios complementarios que garantizan que el mensaje sea recibido de la manera correcta, sin alteraciones o malos entendidos.

---

<sup>48</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op.Cit. P. 64

<sup>49</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op.Cit. p. 64

**1.6.2 Marco conceptual.** Para el desarrollo de la presente investigación es necesario precisar bien los diferentes conceptos que se tocarán alrededor de la Comunicación Organizacional:

- **Canal de comunicación:** Es el soporte físico que permite la transmisión del mensaje, es el medio a través del cual son enviadas las señales: ondas sonoras, gráficos, sistemas electrónicos, etc. Debe haber oportunidad y prudencia en la utilización de los diferentes canales de comunicación.
- **Código:** Se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.
- **Comunicación:** Es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor. Se llama comunicación al proceso por el cual un agente emisor transfiere una información a un receptor y éste entiende cabalmente el mensaje recibido.
- **Comunicación Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.
- **Comunicación Empresarial:** Se debe entender en dos planos diferentes: la comunicación intraempresarial y la comunicación con el entorno. La primera es la comunicación interna, entre los miembros de una organización, conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados, motivados; la segunda, es la que se realiza con el medio externo o el que rodea a la organización, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externo (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.
- **Comunicación Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

- **Cultura Organizacional:** Es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, los cuales afectan la realización de las labores y el logro de los objetivos, se basa en los valores que posean las personas y necesidades. Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad, su personalidad.
- **Emisor:** Es quien envía el mensaje. Puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.
- **Mensaje:** Es una secuencia de signos o señales construida según reglas combinatorias precisas, que un emisor envía a un destinatario a través de un canal. Es importante cuidar la calidad y preparación de los mensajes para que éstos cumplan los propósitos de llegar al receptor para informar, motivar, ordenar, insinuar, etc.
- **Percepción:** La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación, se refiere a que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.
- **Publico/Target:** Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.
- **Publico Interno:** Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.
- **Publico Externo:** El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.
- **Receptor:** Llamado también destinatario o codificador, es a quién (quienes) se dirige el mensaje para que lo interprete o decodifique.
- **Plan de mejoramiento institucional:** Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones.
- **Elemento de control:** que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la organización pública, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y

funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la Entidad en su conjunto.

### **1.6.3 Marco espacial.**

- **Razón Social.** Secretaria de Hacienda del municipio de San Juan de Pasto.

Como contexto del estudio se encuentra el municipio de Pasto, el cual es administrado por la Alcaldía de Pasto. Dentro de la estructura funcional de la Alcaldía de Pasto, se encuentra la Secretaria de Hacienda como ente fundamental de este marco con énfasis en la dependencia de Industria y Comercio.

- **Definición.** En la secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto se establecen los métodos, estrategias, procesos y procedimientos para los ingresos del Municipio. Se diseñan y administra el portafolio de inversiones financieras del Municipio. Se gestionan los recursos y fuentes alternativas de financiación. Se administra el pago de las obligaciones a cargo del Municipio. Se preparan los proyectos de presupuesto de ingresos y gastos del municipio para cada vigencia fiscal en colaboración con las demás secretarías y la coordinación del Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Se implementa la jurisdicción coactiva. Se define y proyectan los ingresos del Municipio. Se lleva el registro y contabilidad de los ingresos, gastos e inversiones del Municipio y se realizan las funciones que de por ley, estén atribuidas a esta secretaria.

La dependencia de Industria y Comercio se encuentra dentro de la división de la Subsecretaria de Ingresos y su funcionamiento está relacionado con la prestación de servicios tales como: asesoría en la elaboración de la declaración privada de impuesto de industria y comercio y complementario de avisos y tableros; asesoría en la presentación del impuesto anticipado de industria y comercio – reteica; revisión y elaboración de paz y salvos municipales; la coordinación, determinación, liquidación, discusión, fiscalización e investigación y control de los impuestos, entre otros.

- **Organización interna.** Se establecen los niveles Jerárquicos de los cargos.

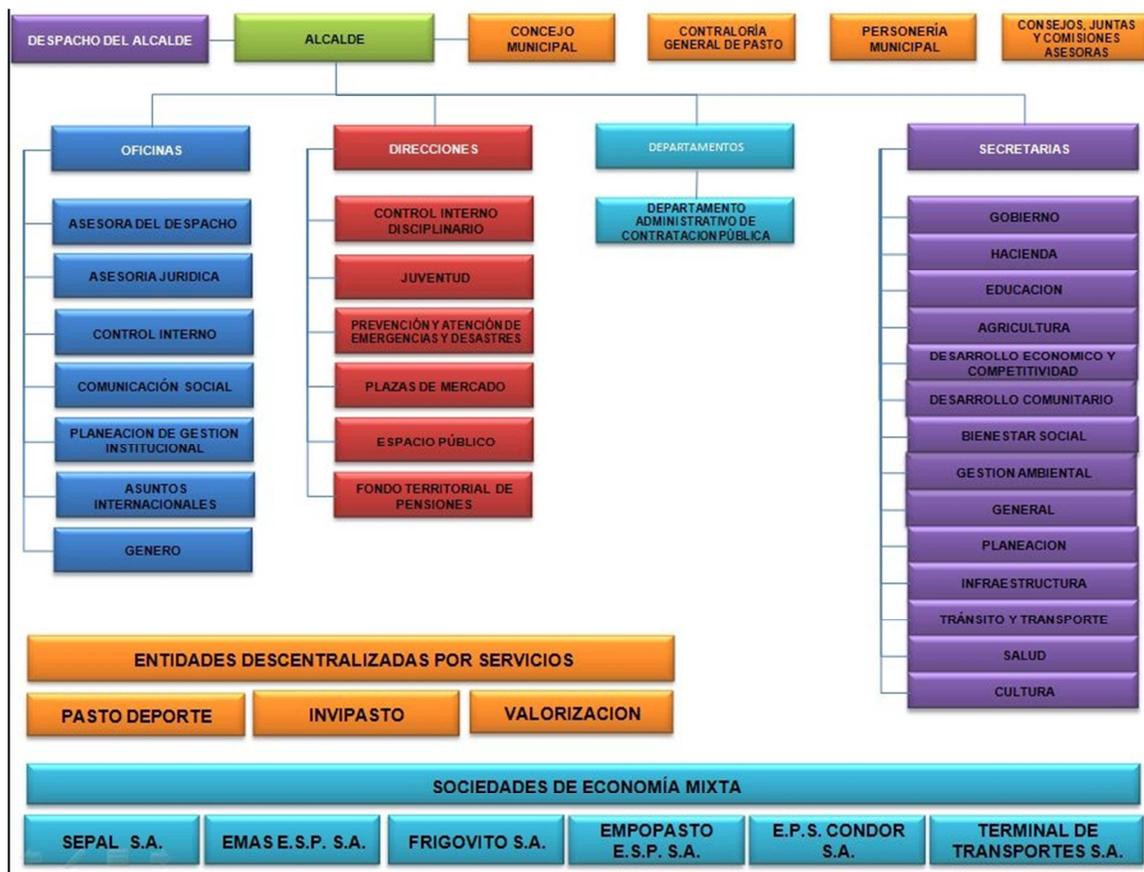
- **DIRECTIVO:** Empleos a los que corresponden funciones de dirección general. Formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas y proyectos.
- **ASESOR:** Asiste, aconseja y asesora a los empleados de la alta dirección.
- **PROFESIONAL:** Ejecución y aplicación de conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la Ley.

- **TECNICO:** Empleos cuyas funciones exige el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo así como la aplicación de ciencia y tecnología.
- **ASISTENCIAL:** Empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de los niveles superiores.

Se aclara que la Subsecretaria de Ingresos no tiene un organigrama funcional ni una estructura jerárquica, el desarrollo de sus actividades se hace teniendo en cuenta las funciones del Subsecretario de ingresos en correlación a las necesidades de la dependencia de donde se originan los contratos de prestación de servicios que son la mayoría y la ubicación del personal de nómina de acuerdo a las funciones contempladas en su nombramiento.

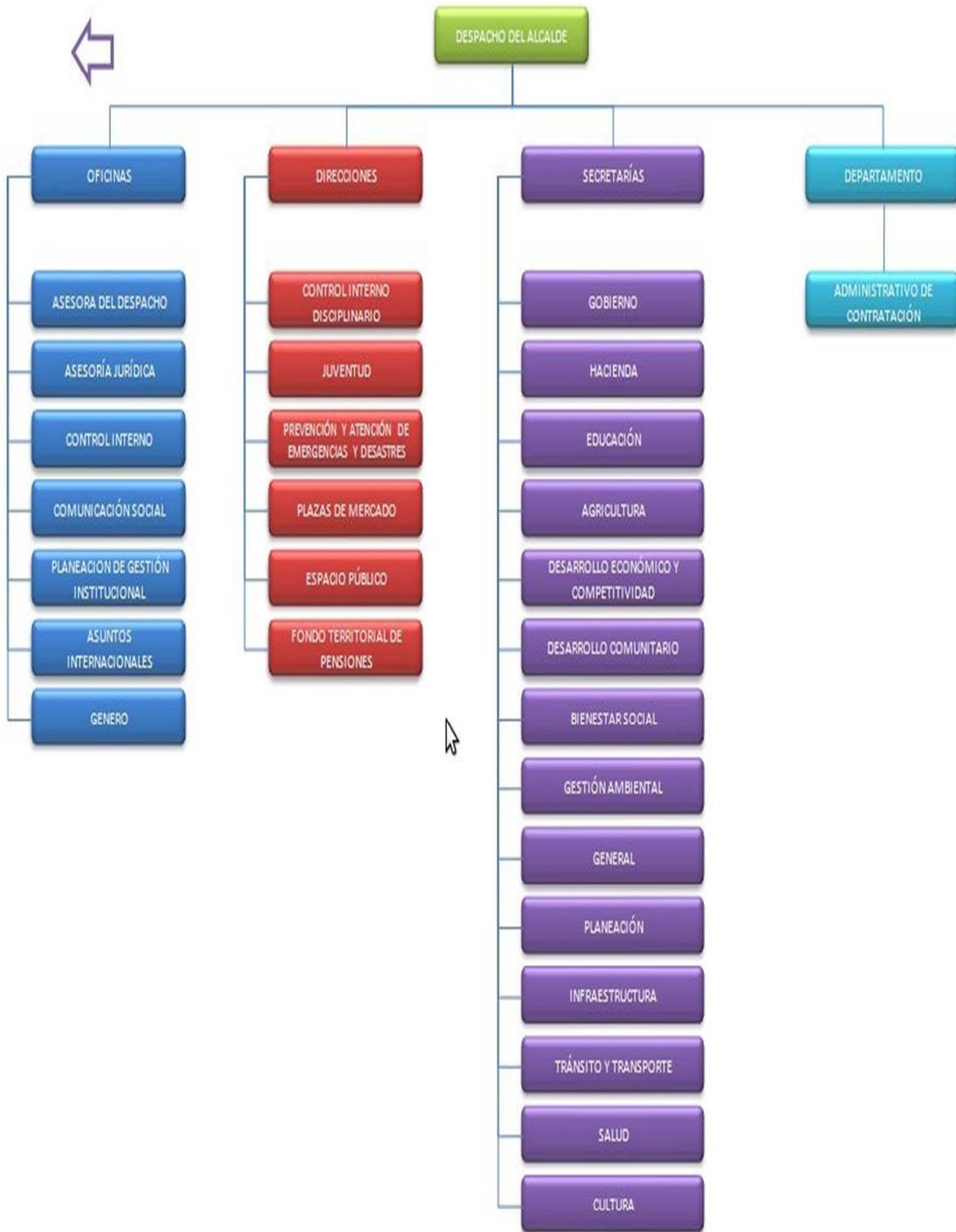
- **Constitución Jurídica.** Dependencia adscrita a la Subsecretaria de Ingresos de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.

**Gráfica 1. Organigrama Alcaldía Municipal**



Fuente: Pagina web Alcaldía Municipal de Pasto.

**Grafica 2. Organigrama General Alcaldía Municipal**



Fuente: página web Alcaldía Municipal de Pasto

**Grafica 3. Organigrama Secretaria de Hacienda**



Fuente: página web Alcaldía Municipal de Pasto, Secretaria de Hacienda

**- Actos administrativos.**

LEY 909 DE 2004 (septiembre 23).

Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1227 de 2005 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4500 de 2005,Reglamentada por el Decreto Nacional 3905 de 2009por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

ACUERDO No. 010 de Julio 8 de 2008.

Por medio del cual se modifica la estructura de la administración municipal de Pasto y se dictan otras disposiciones.

DECRETO No. 0291 de Marzo 30 de 2009.

Por el cual se modifica un decreto, se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos, se crea un cargo y se fija la planta de personal en el nivel central de la Alcaldía Municipal de Pasto.

ACUERDO No. 137 del 14 de enero de 2010.

Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba

DECRETO No. 0154 de 2010 del 9 de abril de 2010. Por el cual se compilan los acuerdos y normas vigentes que conforman el estatuto tributario del Municipio de Pasto.

- **Reseña Histórica de San Juan de Pasto.** Traslada a su actual emplazamiento por el explorador y conquistador español Lorenzo de Aldana en 1539 la ciudad inicialmente fue llamada con el nombre de Villaviciosa de la Concepción cuando Sebastián de Belalcázar en 1537 la fundó en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer. Ya situada en el Valle de Atriz, en Valladolid (España) el día 17 de junio de 1559, le fueron concedidos a Pasto el escudo de armas, en dos cédulas reales distintas firmadas por la princesa Doña Juana, hermana del rey Don Felipe II y el cual consta de un castillo de plata y a los lados cuatro leones de oro, debajo de dicho castillo sale un río de aguas azules y blancas que atraviesa entre árboles verdes, un campo amarillo y suelo verde y el nombre de ciudad como San Juan de Pasto que sigue siendo el oficial.

Durante las guerras de la independencia adoptó la causa realista bajo el liderazgo de Agustín Agualongo de origen indígena por lo cual, una vez obtenida la independencia de España y sumado a su situación geográfica, se mantuvo aislada configurándose una actitud conservadora, tradicionalista y de ensimismamiento cultural con respecto al resto del país.

En el siglo XIX, durante una de las guerras civiles que caracterizaron esa época de la historia colombiana, la ciudad fue por seis meses capital provisional de la República por decisión de un caudillo conservador, el General Leonardo Canal, quien pretendió enfrentar desde esta ciudad convertida en cuartel y símbolo de la resistencia contra los liberales radicales, al caudillo liberal Tomás Cipriano de Mosquera. En 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad es nombrada su capital.

- **Reseña histórica de la Secretaría de Hacienda Municipal.** En el año 2.008 nace la idea de construir el Centro de Atención al ciudadano en las antiguas instalaciones de la Caja Agraria, de esta forma se inicia un proceso de mejorar la atención integral al contribuyente ofreciendo mayor comodidad y agilidad para la realización de sus trámites en materia de impuestos. A partir de esta reforma se mejora la organización de la Secretaría de Hacienda y en especial de la Dependencia de Industria y Comercio de la Alcaldía de Pasto.

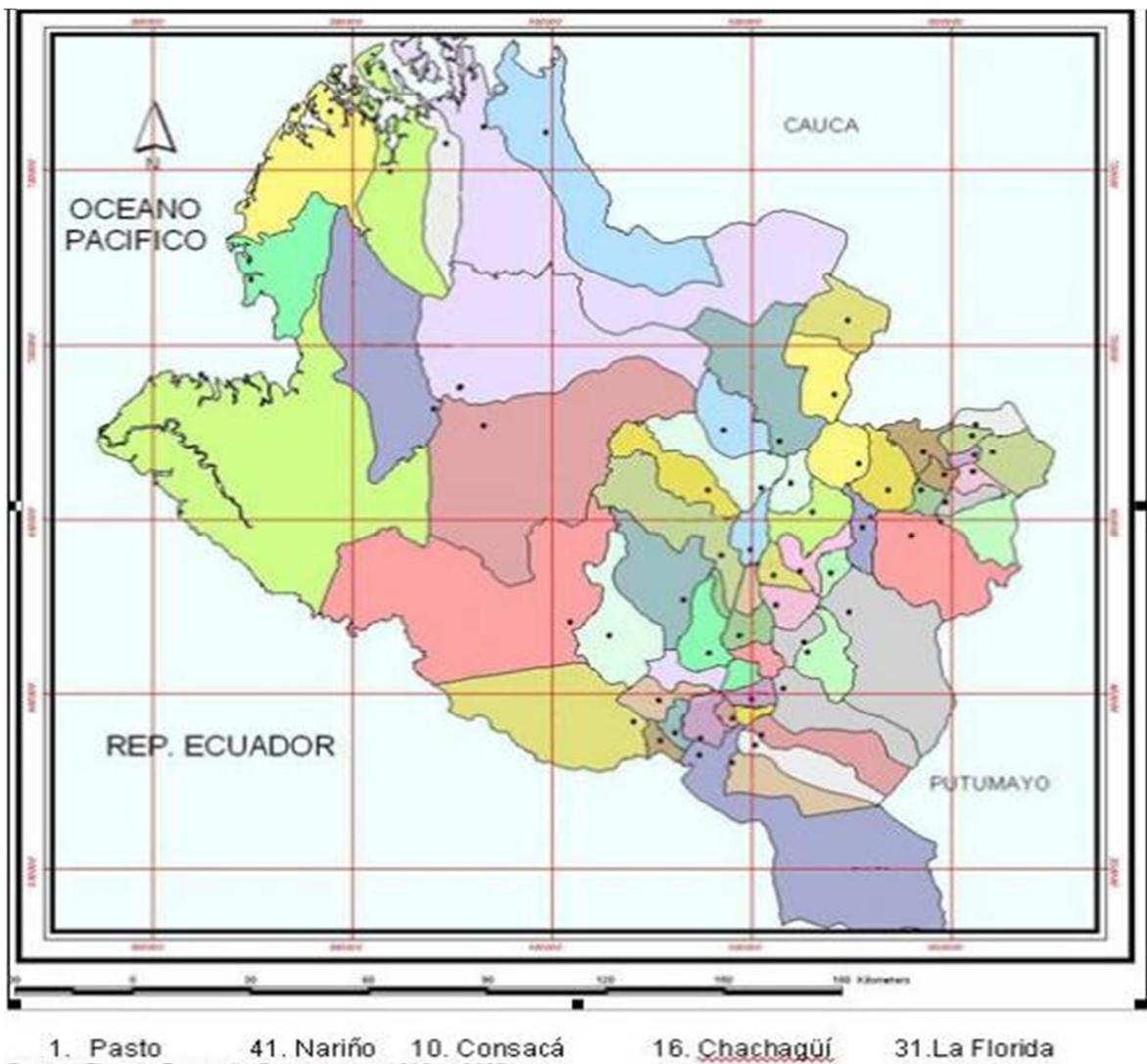
- Ubicación Geográfica del departamento de Nariño.

**Grafica 4. Municipio de San Juan de Pasto**



Fuente: página web Mapas de Nariño. Gobernación del departamento de Nariño

**Grafica 5. División política departamento de Nariño.**



Fuente: plan de Desarrollo Departamental 2004 – 2007

## Grafica 6. Vista área de San Juan de Pasto



Fuente: Vista aérea mapas de San Juan de Pasto

- **Centro de atención integral al ciudadano CAIC.** Centro de Atención Integral al Ciudadano Calle 18 No 19 – 54, instalaciones de la antigua Caja Agraria. Teléfono: 7333300, Correo Electrónico: hacienda@pasto.gov.co.

### - Plataforma Estratégica.

- Misión.

La Secretaria de Hacienda y Tesorería es el equipo de trabajo organizado y comprometido con la administración transparente, eficiente y eficaz de los recursos públicos para el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto para contribuir a la satisfacción de necesidades y mejoramiento de la calidad de vida de todas y todos los ciudadanos.

## Grafica 7. Centro de Atención Integral al Ciudadano



Fuente: esta información

- **Visión.** Equipo de trabajo organizado operando bajo un modelo de calidad, en continuo proceso de mejoramiento, líder en la administración de los recursos públicos del municipio en forma equitativa, transparente, eficiente, efectiva y eficaz para el apoyo de la misión de la Alcaldía de Pasto.

- **Objetivos.** Garantizar el efectivo requerido para el funcionamiento y la inversión de la Administración Municipal.

- **Funciones:** Establecer los métodos, estrategias, procesos y procedimientos para los ingresos del Municipio.

Diseñar y administrar el portafolio de inversiones financieras del Municipio

Gestionar recursos y fuentes alternativas de financiación.

Administrar el pago de las obligaciones a cargo del Municipio.

Preparar el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos del municipio para cada vigencia fiscal en colaboración con las demás secretarías y la coordinación del Departamento Administrativo de Planeación Municipal.

Implementar la jurisdicción coactiva.

Definir y proyectar los ingresos del Municipio.

Llevar el registro y contabilidad de los ingresos, gastos e inversiones del Municipio. Realizar las funciones que de por ley, estén atribuidas a esta dependencia.

**- Talento Humano.** Como se anotó con anterioridad en la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto, no existe una estructura organizacional que defina las funciones y los cargos de los colaboradores que laboran en esta dependencia.

A continuación se relacionan los funcionarios según su vinculación con la Secretaría de Hacienda:

SECRETARIA DE HACIENDA MUNICIPIO DE PASTO	
LISTADO DE FUNCIONARIOS POR DEPENDENCIAS	
<b>FUNCIONARIOS DE NOMINA</b>	
CONTABILIDAD	3
DESPACHO	3
INDUSTRIA Y COMERCIO	3
SUBSECRETARIA DE INGRESOS	2
PRESUPUESTO	1
SISTEMAS	1
SOBRESTASA	1
TESORERIA	6
	<b>20</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	
SECRETARIO DE HACIENDA	1
SUBSECRETARIO DE INGRESOS	1
TESORERO MUNICIPAL	1
JEFE OFICINA DE CONTABILIDAD	1
JEFE OFICINA DE PRESUPUESTO	1
JEFE OFICINA JURIDICA	1
	<b>6</b>
<b>CONTRATISTAS</b>	
CONTABILIDAD	3
DESPACHO	1
INDUSTRIA Y COMERCIO	9
SUB SECRETARIA INGRESOS	19
PRESUPUESTO	1
SISTEMAS	3
SOBRETASA	3
TESORERIA	4
	<b>43</b>
<b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>	<b>69</b>

Fuente: secretaria de hacienda municipal de pasto

**1.6.4 Marco temporal.** El estudio se desarrolla en la Secretaría de Hacienda del Municipio de San Juan de Pasto, en el periodo comprendido entre los años 2009 a 2011 cuando ésta Secretaría inicia sus actividades en el Centro de Atención Integral al Ciudadano. El diagnóstico parte del análisis de las encuestas aplicadas a los directivos y colaboradores de la entidad. El estudio se inicia, a partir, de las observaciones que hacen los investigadores de las dificultades y problemas con la comunicación e información organizacional presentada en la Secretaría de Hacienda.

El plan de mejoramiento comprenderá el periodo año 2.012 hasta el año 2.014.

**1.6.5 Marco jurídico.** Algunos aspectos sobre la descentralización administrativa y el papel de los Municipios.

Durante la vigencia de la Constitución de 1886 donde primó el centralismo político y administrativo, fueron pocas las posibilidades de desarrollo y autonomía de los entes territoriales, particularmente de los municipios.

Se pueden destacar algunos avances logrados con las reformas a la Carta de 1886 es logrados durante el gobierno de Carlos Lleras Restrepo en 1968, en la que no sólo se impusieron condiciones especiales para astringir la creación de departamentos; se permitió elevar intendencias y comisarías a la calidad de departamentos y se dispuso que las divisiones territoriales podían no coincidir con las otras divisiones especiales que arreglaran los servicios públicos, la instrucción pública, lo militar, fiscal y la planificación y el desarrollo, que son aspectos de organización general estatal, sino que, de manera especial y con un amplio criterio de técnica descentralista, estableció la tutela administrativa de los departamentos sobre los municipios, creó figuras como las juntas administradoras locales, las asociaciones de municipios y las áreas metropolitanas y entregó la facultad al legislador para distribuir los servicios públicos a cargo de la Nación, los departamentos y los municipios a través de la figura del «situado fiscal» y facultó a los gobernadores y alcaldes para crear establecimientos públicos, empresas comerciales e industriales y sociedades de economía mixta de los respectivos órdenes territoriales.

Más tarde, se destaca el proceso de fortalecimiento municipal, iniciado con las leyes 14 de 1983, 50 de 1984 y la 55 de 1985, que trataron, respectivamente, sobre fortalecimiento de los fiscos municipales, funcionamiento del presupuesto público y ordenamiento de las finanzas del Estado, proceso que vino a culminar con la expedición del acto legislativo N°1 de enero 9 de 1986, relativo a la elección popular de alcaldes y consultas populares, ampliamente desarrollado por las leyes 11 de 1986, sobre estatuto básico de la administración municipal, desarrollado por el decreto 1333 de 1986; la ley 12 de ese mismo año, sobre Cesión del Impuesto del Valor Agregado (IVA); la ley 78 de 1986, sobre desarrollo de la elección popular de alcaldes, debidamente complementada por la 49 de 1987 y, finalmente,

las leyes 77, 78 ,80 y 81 de 1987,que desarrollaron el estatuto de la descentralización según el traslado de los diversos servicios públicos, inspección y vigilancia de la urbanización y construcción, el transporte urbano municipal y funciones especiales conjuntas del Instituto de Bienestar Familiar y los municipios.<sup>50</sup>:

LEY 909 DE 2004 (septiembre 23). Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1227 de 2005 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4500 de 2005,Reglamentada por el Decreto Nacional 3905 de 2009por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y establece los principios básicos por medio de los cuales se debe regular la gerencia pública.

Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.<sup>51</sup>:

De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos: Empleos públicos de carrera, empleos públicos de libre nombramiento y remoción, empleos de período fijo y empleos temporales.

Dentro de los principios de función pública, cabe destacar uno de los criterios básicos como es el de capacitación para aumentar los niveles de eficacia. Aunque ya lo veremos más adelante esta capacitación únicamente ésta establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, para los funcionarios públicos, de acuerdo a lo previsto en la constitución política.

4.9.2 Decreto No. 0154 de 2010 (9 de abril de 2010), por el cual se compilan los acuerdos y normas vigentes que conforman el estatuto tributario del municipio de Pasto.

La compilación de de los acuerdos y normas vigentes sobre la materia tributaria del municipio integra el Código de Rentas del Municipio, iniciando desde la

---

<sup>50</sup> BASTIDAS UNIGARRO, Antonio, Análisis del sistema de talento humano para los funcionarios de carrera administrativa en la Alcaldía del Municipio de Pasto, Pasto, Tesis de grado Universidad de Nariño, 2010

<sup>51</sup> MONOGRAFÍAS.COM, Cliente Interno, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>, (citado el 10 de febrero de 2011)

estructura que el Acuerdo 054 de 1995 le otorgó y las demás normas que lo modifican y complementan, relativas al Estatuto Tributario del Municipio de Pasto. Uno de los acuerdos base para el establecimiento de las rentas en el municipio y por ende para la estructuración de la Secretaria de Hacienda es el acuerdo 054 del 31 de diciembre de 1995, donde el Concejo Municipal de Pasto, adoptó el Código de Rentas del Municipio de Pasto, el cual ha sufrido varias modificaciones.

Este documento tiene por objeto la definición general de los impuestos, tasas, sobretasas y contribuciones fiscales y parafiscales, su discusión, determinación, recaudo, administración y control, lo mismo que la regulación del régimen sancionatorio. Y sus disposiciones rigen en todo el territorio del municipio.

Los Acuerdos Municipales deben fijar directamente los sujetos activo y pasivo, los hechos y bases gravables y las tarifas de los impuestos; igualmente es facultativo del Concejo Municipal autorizar a las autoridades para fijar las tarifas de las tasas y contribuciones de los servicios, de conformidad con el artículo 338 de la Constitución Nacional.

El recaudo de los impuestos, tasas, sobretasas y derechos se efectúa en forma directa a través de la Tesorería Municipal, o por administración delegada cuando se verifique por conducto de las Empresas Públicas Municipales; a través de la retención en la fuente a título del impuesto respectivo, o por medio de las entidades financieras con las cuales la Secretaria de Hacienda tiene establecidos. El Impuesto de Industria y Comercio es un gravamen de carácter general y obligatorio, cuyo hecho generador lo constituye la realización de actividades industriales, comerciales y de servicios, incluidas las del sector financiero, en el municipio de Pasto, directa o indirectamente, por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados como establecimientos de comercio o sin ellos.<sup>52</sup>

La organización funcional de Industria y Comercio se viene actualizando y mejorando día a día con el propósito de darle mayor estabilidad, compromiso y tributación al fisco municipal. De esta forma se desarrollan mejoras considerables que han aumentado su cobertura y participación dentro de las rentas municipales que maneja la Secretaria de Hacienda.

---

<sup>52</sup>DECRETO No. O154 de 2010 (9 de abril de 2010) por el cual se compilan los acuerdos y normas vigentes que conforman el estatuto tributario del Municipio de Pasto.

## 1.7 METODOLOGÍA

**1.7.1 Tipo de investigación.** La investigación es de tipo descriptivo, en donde se analiza y describe la situación actual que presentan los procesos de comunicación interna en la dependencia de Industria y Comercio de la Secretaría de Hacienda del municipio de Pasto, para finalmente diseñar estrategias de mejoramiento.

Los estudios descriptivos buscan describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.<sup>53</sup>

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. La investigación aplicará tanto el tipo de investigación cuantitativa para la presentación estadística de los datos, como de tipo cualitativo que permita explicar variables relacionadas con el comportamiento y la motivación.

**1.7.2. Método de investigación.** Se inicia desde la observación de la realidad y la práctica cotidiana, retomando el marco teórico frente al modelo tradicional a las nuevas teorías en administración y a la experiencia del investigador como sujeto participante del proceso.

A continuación se utiliza en el presente trabajo es inductivo – deductivo.

Inductivo porque a partir del análisis de las variables relacionadas con la comunicación interna organizacional, se obtendrán los factores críticos de funcionamiento en la dependencia de Industria y Comercio de la Secretaría de Hacienda del municipio de Pasto, los cuales, permitirán a su vez, a partir de esas premisas proponer conclusiones relacionadas con dichos aspectos y formular un plan de mejoramiento.

Deductivo porque se parte de aspectos generales y se llega a identificar y explicar las particularidades contenidas en la situación general, es decir la fundamentación

---

<sup>53</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. 1998p. 60.

teórica que se le ha dado a la presente investigación, parte del reconocimiento de la importancia de la comunicación al interior de la Dependencia, para luego enfocarse en cada uno de los procesos y procedimientos que ésta implica.

**1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.** Para elaborar el estudio se recurrirá al análisis de las fuentes primarias, que son los directivos de la Dependencia de Industria y Comercio de la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto, los administrativos y los colaboradores. La recolección de información se realizará a través de encuestas (Anexo A. personal administrativo y colaboradores y Anexo B. Directivos y coordinadores), las cuales se aplicarán de manera auto administrada, en donde se le entregará al encuestado y éste responderá marcará respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

En segunda instancia, se apelará a fuentes secundarias, como el estudio de libros, revistas, textos de Internet y documentos sobre comunicación organizacional, los cuales, ayudaran a dar un soporte especializado a la investigación.

En cuanto a las fuentes secundarias de información se consultará el material bibliográfico disponible, es decir, libros especializados sobre, Comunicación Organizacional, Administración General, Administración del Talento Humano, Gerencia y Alta Gerencia.

**1.7.4 Análisis e interpretación de la información.** La tabulación de la información se realizará a través de la Hoja Electrónica EXCEL, y el programa estadístico STATGRAPHICS 5.1. PLUS en español, los cuales permitirán realizar cuadros y gráficos que a su vez facilitarán el análisis e interpretación de la información obtenida.

Para obtener la información que nos permita construir el diagnostico organizacional se aplicaran encuestas para el nivel directivo y colaboradores de la Secretaria de Hacienda Municipal, sobre el censo total de su población.

## 2. ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO

A continuación se presenta el resultado obtenido del trabajo de campo realizado a la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto con base en la aplicación de dos formatos de encuesta, dirigidos a: directivos (5) y el otro formato dirigido a los colaboradores de nómina (11) y a los colaboradores de contrato (23).

El estado actual de los procesos de comunicación se ha dividido en el análisis de dos grupos que conforman la población total escogida de un universo de sesenta y nueve integrantes, de donde se ha tomado como muestra un total de treinta y ocho participantes de acuerdo al papel que desempeñan en los procesos de comunicación de la Secretaria de hacienda. En la primera parte se analizan los resultados del equipo de colaboradores pertenecientes al grupo de contratistas y del grupo de colaboradores pertenecientes a nómina y por último se concluye sobre la situación actual de los procesos de comunicación de los directivos de la Institución.

### 2.1 COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COLABORADORES DE CONTRATO Y NOMINA DE LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO

#### 2.1.1 Evaluación de la comunicación al interior de la secretaria.

**Cuadro 1. Evaluación de la comunicación al interior de la secretaria**

COMUNICACIÓN	EXCELENTE	%	BUENA	%	REGULAR	%	MALA	%	TOTAL
ENTRE SECRETARIO DE HACIENDA Y JEFES DE OFICINA	2	6%	25	74%	6	18%	1	3%	34
ENTRE JEFES DE OFICINA	2	6%	19	56%	12	35%	1	3%	34
ENTRE JEFES DE OFICINA Y COLABORADORES	5	15%	15	44%	12	35%	2	6%	34
ENTRE COLABORADORES	8	24%	18	53%	7	21%	1	3%	34

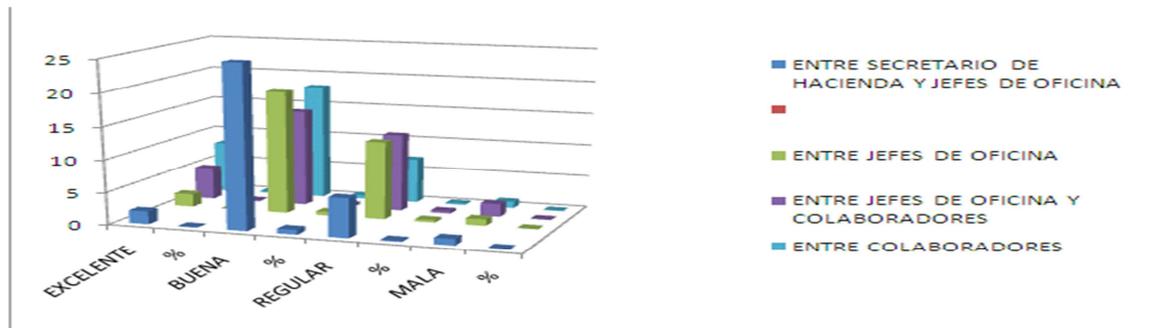
Fuente esta investigación

El 74% de los colaboradores consideran que la comunicación entre el Secretario de Hacienda y los Jefes de oficina es buena, el 56% evalúan como buena la comunicación entre jefes de oficina y el 44% opina que la comunicación al interior de la Secretaria entre jefes de oficina y colaboradores es buena, por último los

colaboradores establecieron que la comunicación entre los mismos es buena en un 53%. (Gráfica 1)

Es importante destacar que tal como lo muestra el cuadro no. 1; la evaluación de la comunicación en su consolidado es relativamente buena ya que el mayor porcentaje de los encuestados lo opina de esa forma. En un segundo lugar se encuentra la calificación de regular, donde una tercera parte de la población encuestada dice que la comunicación entre jefes de oficina y estos con los colaboradores tiene esta apreciación. (Cuadro 1) la menor calificación se da entre jefes de Oficina.

**Gráfica 8. Evaluación de la comunicación al interior de la secretaria.**



Fuente: Esta investigación

### 2.1.2 Información proporcionada para desempeñar el trabajo o actividad al interior de la secretaria.

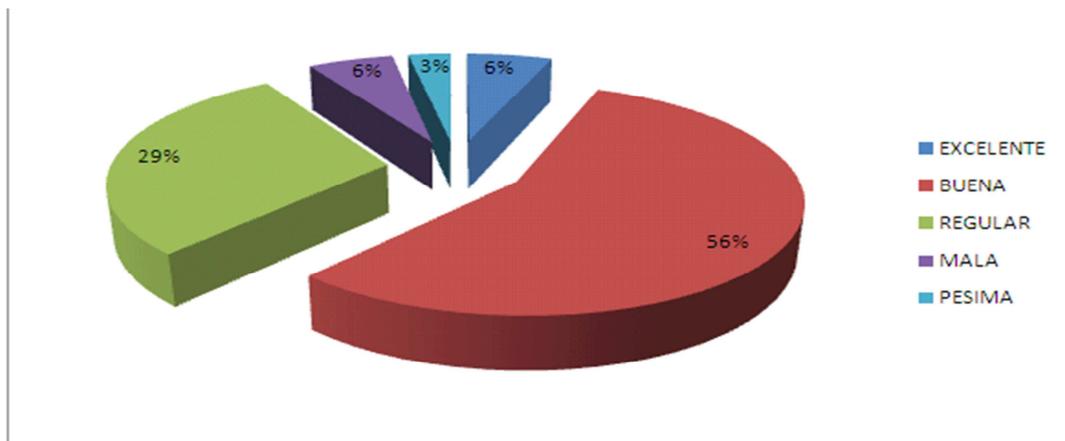
**Cuadro 2. Información proporcionada para desempeñar su trabajo o actividad al interior de la secretaria**

INFORMACION	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	2	6%
BUENA	19	56%
REGULAR	10	29%
MALA	2	6%
PESIMA	1	3%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

El 56% de los encuestados respondieron que la información que se les ha suministrado para desempeñar su trabajo o actividad es buena y un 29% dicen que esta es regular, siendo muy bajas las calificaciones para mala, pésima y excelente. (Cuadro 2)

**Grafica 9. información proporcionada para desempeñar su trabajo o actividad al interior de la secretaria**



Fuente: Esta investigación

**Cuadro 3. Quien comunica las decisiones al interior de la secretaria**

ACTORES	FRECUENCIA	%
SECRETARIO DE HACIENDA	10	29%
JEFES DE OFICINA O SUPERVISOR	13	38%
COLABORADORES	4	12%
TODOS LOS ANTERIORES	7	21%
OTROS		
TOTAL	34	100%

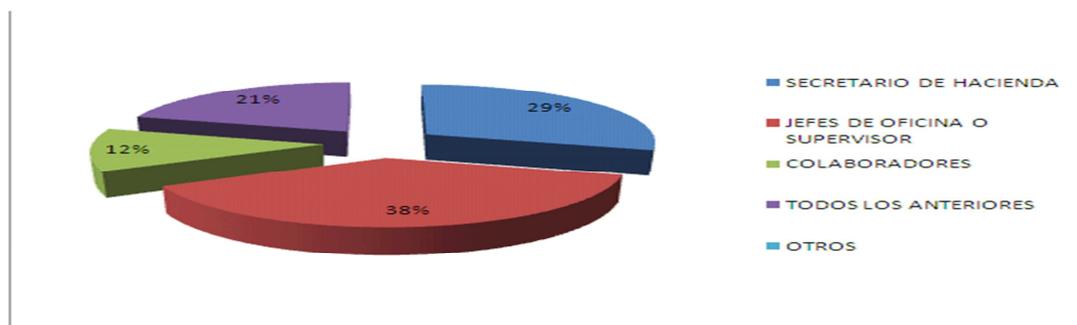
Fuente: Esta investigación

- **Quien comunica las decisiones al interior de la secretaria.**

El 38% de los colaboradores respondieron que la persona encargada en comunicar las decisiones al interior de la Secretaría son los Jefes de oficina o supervisores del contrato; mientras el 29% de los encuestados coincidieron en que es el Secretario de Hacienda quien proporciona esta información. (Cuadro 3)

El Secretario de Hacienda es el responsable de la toma de decisiones en la Secretaría, pero se observa claramente que quien comunica estas decisiones en su mayoría son los Jefe de oficina o supervisores del contrato y con un 29% el mismo Secretario de Hacienda.

**Grafica 10. Quien comunica las decisiones al interior de la secretaria**



Fuente: Esta investigación

- **Suministro de la información de carácter formal.**

**Cuadro 4. Suministro de la información de carácter formal**

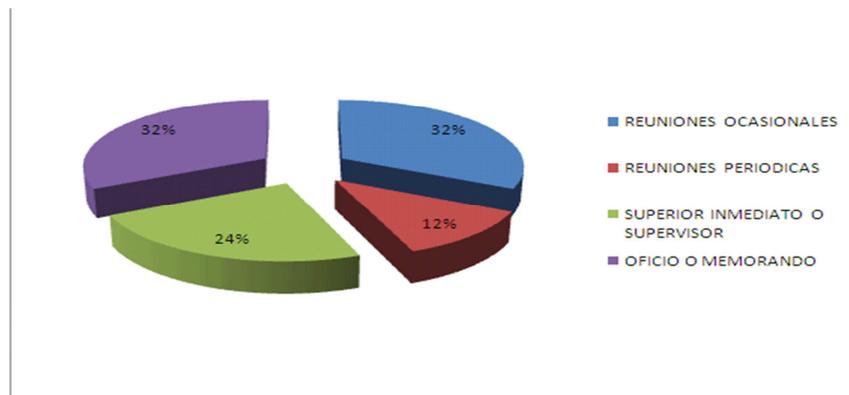
ACTORES	FRECUENCIA	%
REUNIONES OCASIONALES	11	32%
REUNIONES PERIODICAS	4	12%
SUPERIOR INMEDIATO O SUPERVISOR	8	24%
OFICIO O MEMORANDO	11	32%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

En el cuadro 4, se observa que los colaboradores reciben la información de carácter formal en un 32% a través de reuniones ocasionales y también con una participación del 32% a través de oficios o memorandos.

El supervisor del contrato o jefe de oficina participa con un 24% de responsabilidad dentro del proceso de comunicación en la entidad. De esta manera se observa una línea directa de comunicación donde las reuniones establecidas como periódicas no tienen mucha importancia dentro del proceso de comunicación formal.

**Grafica 11. Suministro de la información de carácter formal**



Fuente: Esta investigación

- Como se relacionan mis actividades o funciones con otras actividades o funciones del área.

**Cuadro 5. Entiendo la forma en que mis actividades o funciones con otras actividades o funciones del área**

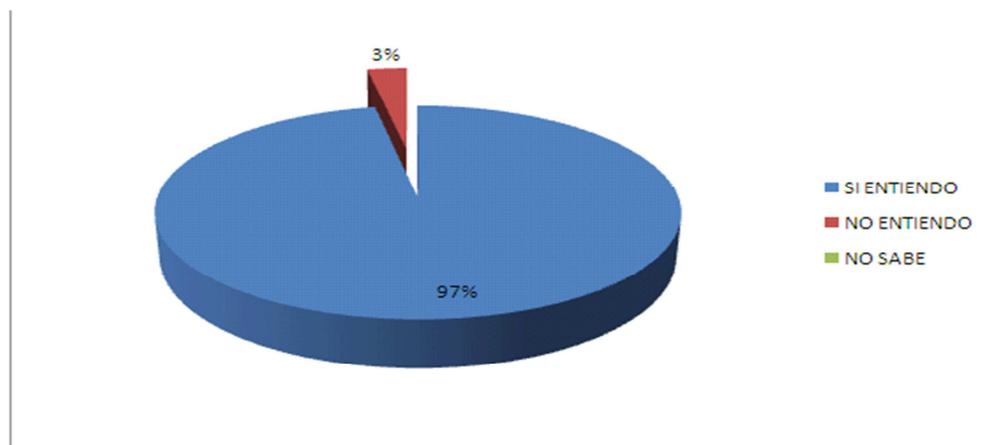
OPCION	FRECUENCIA	%
SI ENTIENDO	33	97%
NO ENTIENDO	1	3%
NO SABE		0%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

Con una participación casi del 97% los colaboradores afirman que entienden la forma en que sus actividades o funciones se ven relacionadas con otras actividades o funciones de compañeros de área. Esto nos muestra claramente la identificación y compromiso con el resto de colaboradores de la Secretaria al comprender la relación de sus cargos con otras áreas de la entidad, facilitando y fortaleciendo el trabajo en equipo, optimizando los canales de comunicación y el flujo de la información y haciendo más flexible el proceso de toma de decisiones.

Por parte de los directivos. (Cuadro 5).

**Grafica 12. Entiendo la forma en que mis actividades o funciones se relacionan con otras actividades de mi área**



Fuente: Esta información

- **Conozco y entiendo el objeto y demás actividades o funciones de los otros colaboradores**

**Cuadro 6. Conozco y entiendo el objeto y demás actividades de los otros colaboradores**

OPCION	FRECUENCIA	%
CONOZCO Y ENTIENDO	24	71%
NO CONOZCO	9	26%
NO SABE	1	3%
TOTAL	34	100%

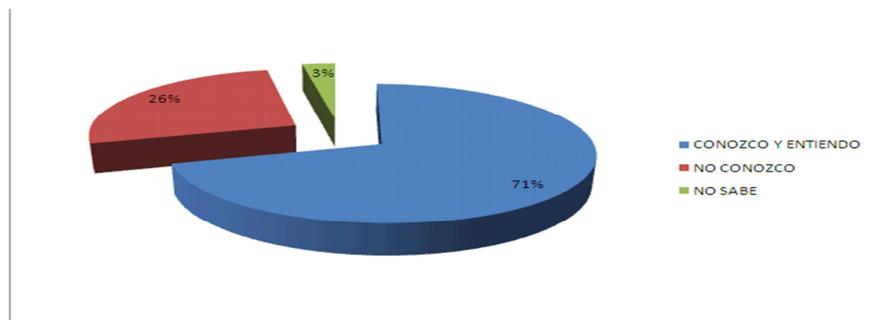
Fuente: Esta investigación

El 71% de los colaboradores de la Secretaria de Hacienda conocen y entienden el objeto, su aplicación y lo normalmente concerniente a las funciones o actividades de sus compañeros de labores. Un 26% de los encuestados dicen no saber, ni entender lo que hacen sus compañeros de trabajo. En este sentido, se observa que la Secretaria se ha esforzado por brindar información necesaria para un óptimo desempeño de su cargo, aspecto fundamental para una organización eficiente.

Este tipo de información, genera sentido de pertenencia en el personal, así como, puntualiza las funciones, metas y objetivos que pretende la organización, incrementando la eficiencia y productividad laboral

Sin embargo, se debe, identificar, aquellos colaboradores que no tienen claro cuál es la relación de sus funciones o actividades, toda vez, que esto puede generar entorpecimiento no solo de la comunicación sino del desarrollo de las funciones y el funcionamiento sistémico de la organización (Cuadro 6)

**Grafica 13. Conozco y entiendo el objeto y demás actividades de los otros colaboradores**



Fuente: Esta información

**El superior o supervisor se asegura de la información suministrada**

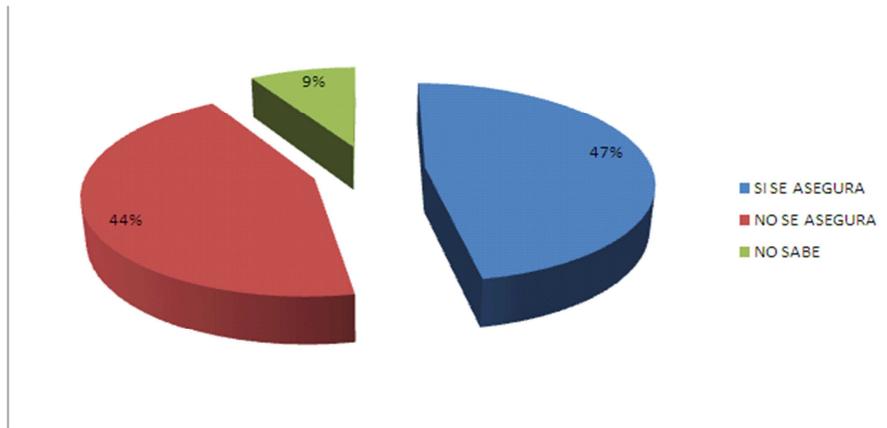
**Cuadro 7. El superior o supervisor se asegura de la información suministrada**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI SE ASEGURA	16	47%
NO SE ASEGURA	15	44%
NO SABE	3	9%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

La encuesta nos arroja una igualdad sobre el aseguramiento de la información suministrada donde el 47% asegura que si lo hace y el 44% dice lo contrario. Al sumar el porcentaje de quienes dicen que no (44%) y de los que no saben (9%), se obtiene un total de 53% lo que refleja una inconformidad con relación a este aspecto que debe trabajarse desde la dirección **con** el fin de cambiar la posición de los colaboradores y mejorar la situación entre ambos. (Cuadro 7)

**Grafica 14. El superior o supervisor se asegura de la información suministrada frecuencia**



Fuente: Esta investigación

- **Conozco la misión, visión y valores corporativos de la secretaria**

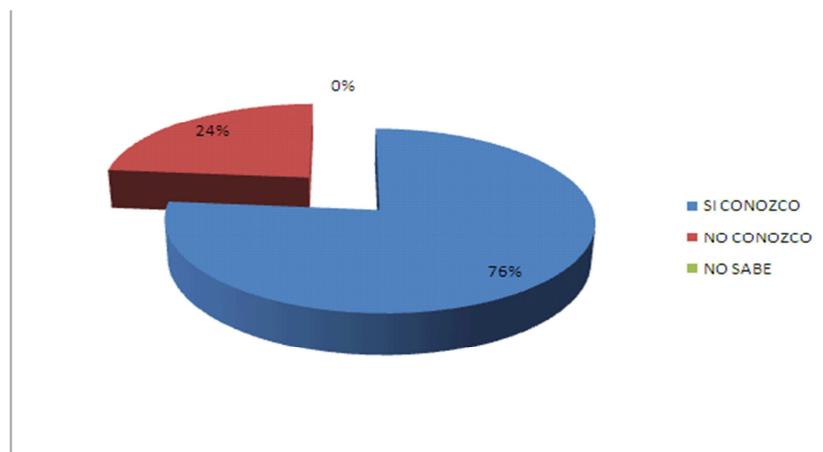
**Cuadro 8. Conozco la misión, visión y valores corporativos de la secretaria**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI CONOZCO	26	76%
NO CONOZCO	8	24%
NO SABE	0	
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

En el cuadro 8, se observa que el 76% de los colaboradores de la Secretaria de Hacienda si conocen la misión, visión y valores de la organización. Esta es una fortaleza para la organización, ya que, ellos tienen conocimiento del direccionamiento estratégico de la organización. Es importante que ese direccionamiento estratégico se esté revaluando y por ende comunicando a todos los colaboradores que participan en los diferentes procesos estratégicos de la entidad. (Cuadro 8)

**Grafica 15. Conozco la misión, visión y valores corporativos de la secretaria**



Fuente: Esta investigacion

- Normalmente entiendo los comunicados internos

**Cuadro 9. Normalmente entiendo los comunicados internos**

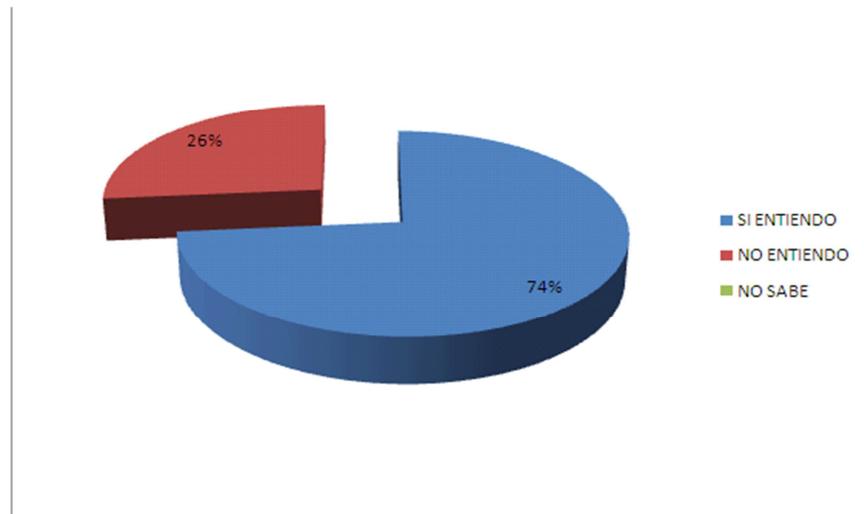
OPCION	FRECUENCIA	%
SI ENTIENDO	25	74%
NO ENTIENDO	9	26%
NO SABE		0%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

El 74% de los colaboradores leen y entienden casi en su totalidad los comunicados emitidos por los directivos de la Secretaria, mientras que el 26% no los lee o no los entiende. (Cuadro 9)

En este sentido, se denotan las deficiencias en el sistema de comunicación que presenta la entidad. Lo anterior, no solo refleja las deficiencias en retroalimentación sino la percepción por parte de los empleados de que la información que suministra la Secretaria no es muy interesante.

**Grafica 16. Normalmente entiendo los comunicados internos**



Fuente: Esta investigacion

•El correo electrónico es un medio eficiente para la realización de mis actividades.

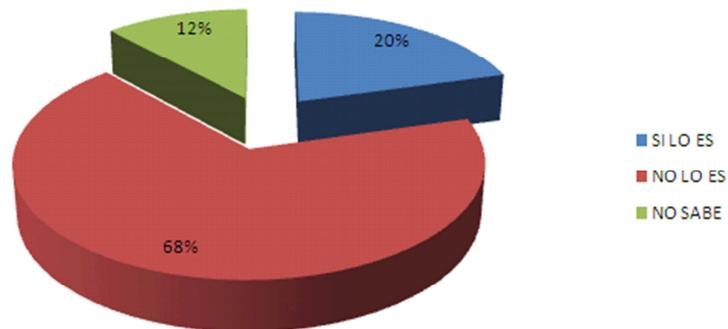
**Cuadro 10. El correo electrónico es un medio eficiente para la realización de mis actividades**

OPCION	FRECUENCIA	%
SI LO ES	7	21%
NO LO ES	23	68%
NO SABE	4	12%
TOTAL	34	100,0%

Fuente: Esta investigación

La encuesta determinó que para el 68% de la población encuestada no es un medio eficiente para la realización de sus actividades y solo para un 21% de los colaboradores este es un medio que les permite mejorar su desempeño. Faltaría conocer si la respuesta negativa tiene que ver con la ausencia de esta herramienta para el cumplimiento de sus funciones o actividades. (Cuadro 10)

**Grafica 17. El correo electrónico es un medio eficiente para la realización de mis actividades.**



Fuente: Esta información

- **Que tanto conoce la entidad donde cumple sus funciones o actividades**

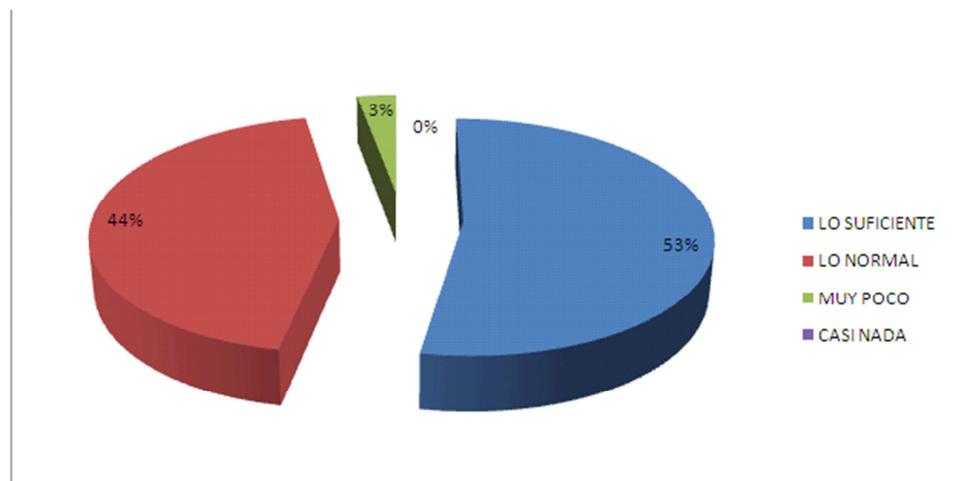
**Cuadro 11. Que tanto conoce la entidad donde trabaja**

OPCION	FRECUENCIA	%
LO SUFICIENTE	18	53%
LO NORMAL	15	44%
MUY POCO	1	3%
CASI NADA	0	0%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

El 53% de los encuestados respondieron afirmando que conocen lo suficiente de la entidad donde laboran a este porcentaje se suma el 44% que dicen conocer lo normal de la institución. De la anterior afirmación se puede concluir que hay una ventaja significativa del conocimiento y del papel que juega la Secretaria de Hacienda. (Cuadro 11)

**Grafica 18. Que tanto conoce la entidad donde trabaja**



Fuente: Esta investigacion

- **Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación interna.**

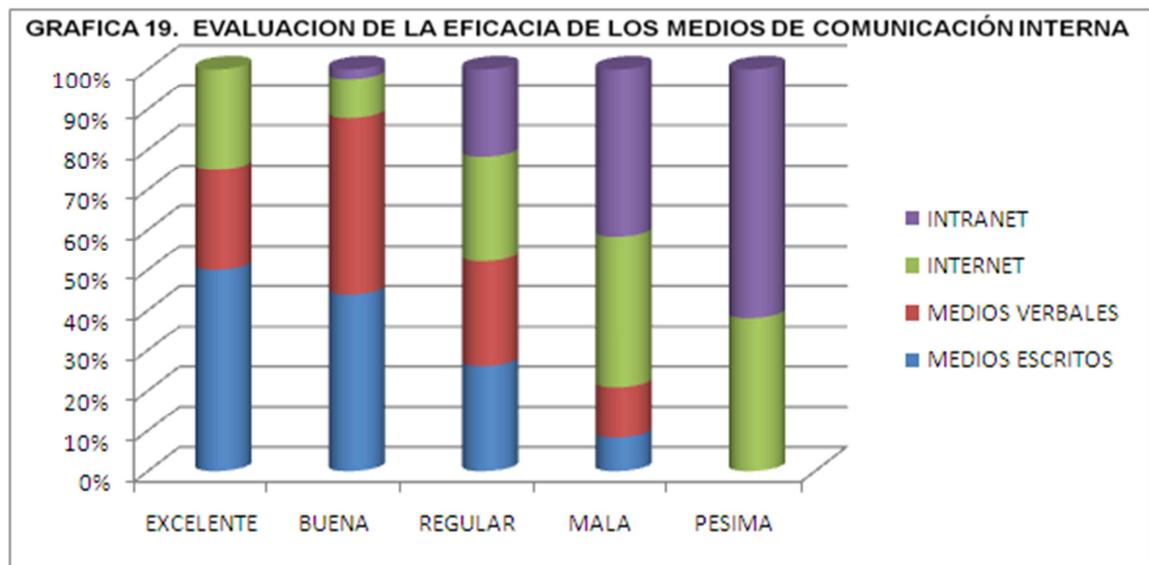
**Cuadro 12. Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación interna**

OPCION	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA	TOTAL
MEDIOS ESCRITOS	2	18	12	2		34
MEDIOS VERBALES	1	18	12	3		34
INTERNET	1	4	12	9	8	34
INTRANET		1	10	10	13	34
PORCENTAJE	0%	31%	35%	18%	15%	

Fuente: Esta investigación

El 35% de los encuestados opina que la eficacia de los medios de comunicación interna es generalmente regular en todos los medios. Un 31% opina que la eficacia es buena en lo relacionado a medios verbales y escritos. El 18% dice que el internet y la intranet son ineficaces como medios de comunicación y un 15% cree que el internet y la intranet, especialmente este último son pesimamente eficaces como medios de comunicación en la Secretaria de Hacienda. (Grafica 19)

**Grafica 19. Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación interna**



Fuente: Esta investigación

• Información que se suministró al ingresar a trabajar en la Secretaria de hacienda.

**Cuadro 13. Información que se suministró al ingresar a trabajar en la Secretaría de hacienda**

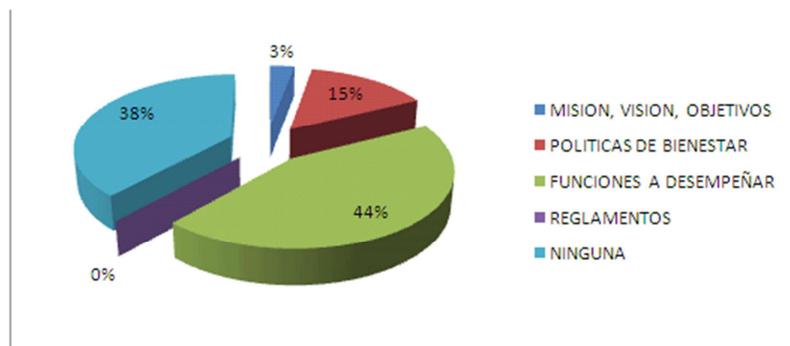
OPCION	FRECUENCIA	%
MISION, VISION, OBJETIVOS	1	3%
POLITICAS DE BIENESTAR	5	15%
FUNCIONES A DESEMPEÑAR	15	44%
REGLAMENTOS	0	0%
NINGUNA	13	38%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

En el cuadro 13, se observa que el 44% de los colaboradores coincidieron que la información suministrada en el proceso de inducción o de ingreso a la Secretaría fueron las funciones a desempeñar, seguido de un 38% que dicen no haber recibido ningún tipo de información.

Es importante anotar, que solo a un 3% de los colaboradores se les suministro información de la filosofía corporativa de la entidad. Esto denota, deficiencias de parte de la administración sobre los procesos de inducción o ingresos a la institución y de desarrollo y capacitación de los colaboradores.

**Grafica 20. Información suministrada al ingresar a trabajar en la secretaria de hacienda**



Fuente: Esta investigación

## Información que le gustaría recibir como capacitación.

**Cuadro 14. Información que le gustaría recibir como capacitación**

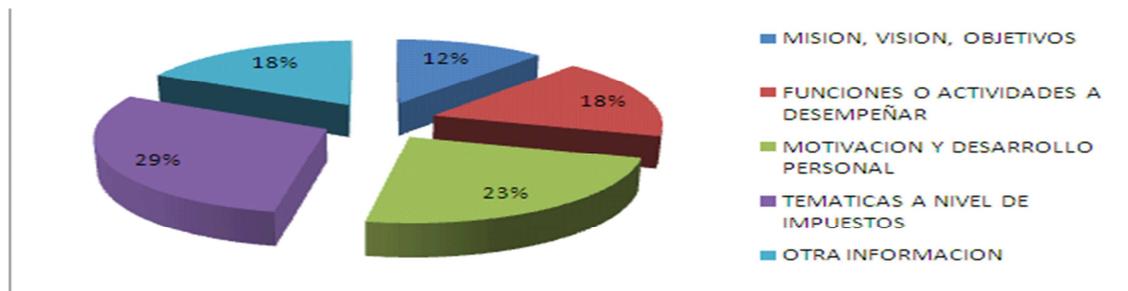
OPCION	FRECUENCIA	%
MISION, VISION, OBJETIVOS	4	12%
FUNCIONES O ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR	6	18%
MOTIVACION Y DESARROLLO PERSONAL	8	24%
TEMATICAS A NIVEL DE IMPUESTOS	10	29%
OTRA INFORMACION	6	18%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

La temática a nivel de impuestos fue considerada como una de las informaciones más importantes para recibir como capacitación grupal o personal con una participación del 29%, seguida del 24% de los que pensaron que la mejor opción es recibir capacitaciones o adiestramientos en motivación y desarrollo personal. (Cuadro 14)

Lo anterior, confirma deficiencias en algunos de los procesos de administración o gestión del talento humano por parte de la dirección de la Secretaria de Hacienda como también de la Alcaldía Municipal. Es fundamental, fortalecer los procesos de capacitación como vía para comunicar no solo aspectos técnicos en materia de impuestos, sino también en lo referente a mejorar la eficiencia en el desempeño del cargo, la mejora del clima organizacional, el posicionamiento de la imagen corporativa de la entidad y el eficiente servicio al cliente, variables que resultarían ser una ventaja competitiva frente a otras secretarías o municipios.

**Grafica 21. Información que le gustaría recibir como capacitación**



Fuente: Esta investigacion

## Información recibida a través de canales informales

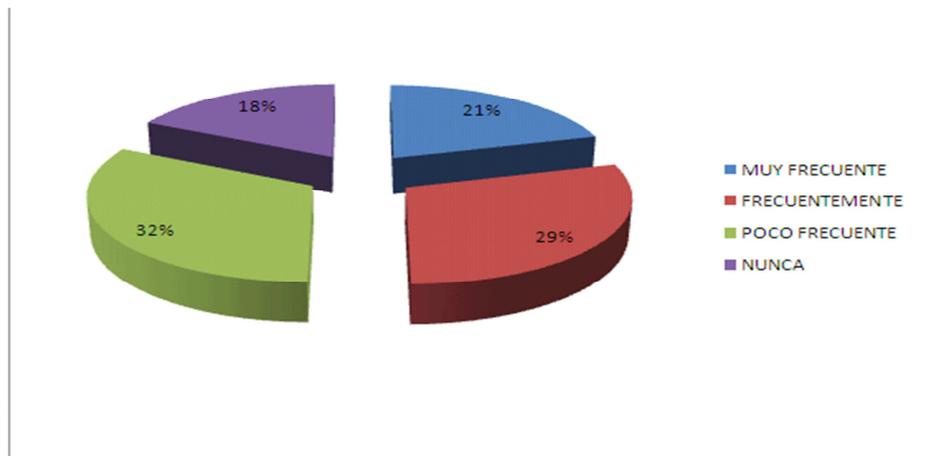
**Cuadro 15. Información recibida a través de canales informales**

OPCION	FRECUENCIA	%
MUY FRECUENTE	7	21%
FRECUENTEMENTE	10	29%
POCO FRECUENTE	11	32%
NUNCA	6	18%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

El 32% de los encuestados opina que la información que se recibe a través de canales informales como el rumor o chisme es muy poco frecuente, pero muy cerca se encuentra la posición que dice que esta información, si circula por la institución y que participa con un 29% (frecuentemente). De esta forma se advierte que la comunicación informal está muy presente dentro de la comunicación organizacional de la Secretaria de Hacienda y que deben trazarse estrategias que permitan mejorar la comunicación que fluye por estos canales. (Cuadro 15)

**Gráfica 22. Información recibida a través de canales informales**



Fuente: Esta investigación

## Información recibida a través de mensajes rutinarios.

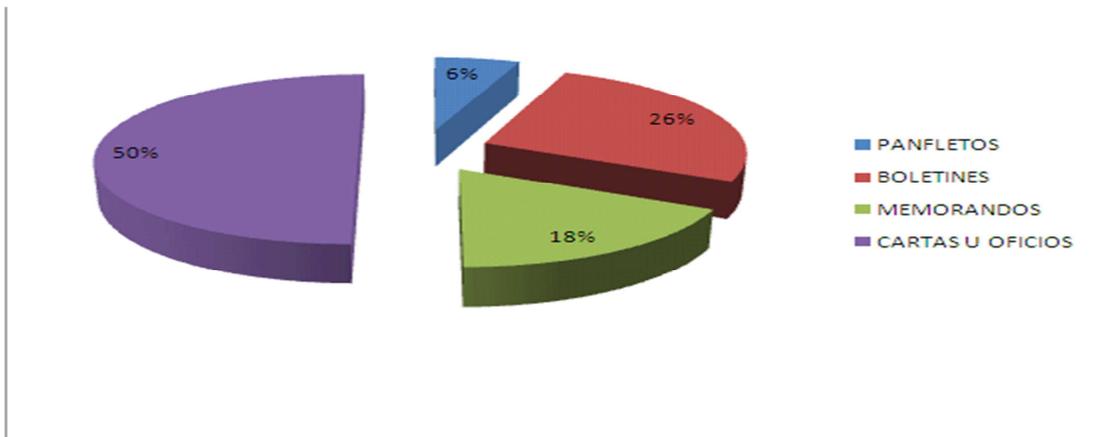
**Cuadro 16. Información recibida a través de mensajes rutinarios**

OPCION	FRECUENCIA	%
PANFLETOS	2	6%
BOLETINES	9	26%
MEMORANDOS	6	18%
CARTAS U OFICIOS	17	50%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

El mayor número de participación dentro de la encuesta lo tiene el 50% que dicen que la información que reciben a través de mensajes rutinarios se hace por medio de cartas u oficios, en segundo lugar con un 26% participan los boletines. Aquí se debe tener en cuenta que los colaboradores de nómina reciben mensajes a través de cartas u oficios personales y los colaboradores de contrato generalmente lo hacen a través de boletines de carácter general. (Cuadro 16)

**Grafica 23. Información recibida a través de mensajes rutinarios**



Fuente: Esta investigacion

• **Información recibida a través de mensajes no rutinarios.**

**Cuadro 17. Información recibida a través de mensajes no rutinarios.**

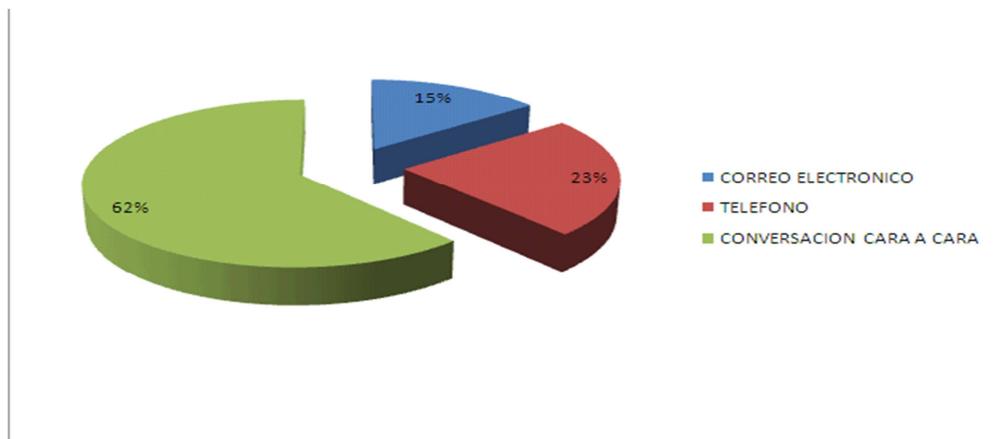
OPCION	FRECUENCIA	%
CORREO ELECTRONICO	5	15%
TELEFONO	8	24%
CONVERSACION CARA A CARA	21	62%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

Indiscutiblemente con un 62% de participación se encuentra que la información recibida a través de mensajes no rutinarios es la conversación personal o cara a cara que se puede traducir en una ventaja al momento crear más confianza y un clima organizacional más personalizado. (Cuadro 17)

Es importante, potencializar el uso del correo electrónico a nivel institucional o corporativo, no solo, para mejorar la comunicación interna sino también para suministrar información, ser un medio de capacitación y actualización diaria.

**Grafica 24. Información recibida a través de mensajes no rutinarios**



Fuente: Esta investigación

•Uso y necesidades de las herramientas de comunicación.

**Cuadro 18. Uso y necesidades de las herramientas de comunicación.**

HERRAMIENTAS	no contamos con ella y no inetrresa implementarla	no contamos con ella y nos interesa implementarla	contamos con ellas pero no le damos un correcto uso	contamos con ella pero necesitamos mejorarla	contamos con ella y es una herramienta indispensable	TOTAL	PUNTAJE MAS ALTO
Fax	5	10	4	11	4	34	32%
Exhibiciones audiovisuales	5	17	4	5	3	34	50%
Videos y peliculas	12	14	5	2	1	34	41%
memorandos, cartas e instrucciones escritas	1	6	10	10	7	34	29%
Tablero de noticias y avisos	1	15	12	5	1	34	44%
informes escritos		2	10	13	9	34	38%
circulares y volantes	5	4	10	10	5	34	29%
Discursos	19	8	4	3		34	56%
Reuniones informales planeadas (desayunos y almuerzos)	2	15	6	7	4	34	44%
Reuniones o juntas administrativas de trabajo	2	11	5	8	8	34	32%
Folletos	8	17	5	4		34	50%
Correo electronico	2	16	3	4	9	34	47%
Intranet	1	20	4	6	3	34	59%
Telefono	1	6	4	7	16	34	47%
Pagina web	2	13	2	6	11	34	38%

Fuente: Esta investigacion

Dentro del uso y necesidad de las herramientas de comunicación cabe destacar que la Secretaria de Hacienda cuenta con un fax el cual como medio de comunicación podría mejorarse dándole un mejor uso.

Con un 50% de participación los encuestados opinan que no interesa implementar las exhibiciones audiovisuales al igual que los videos y películas.

En relación a los memorandos y cartas un 58% de los colaboradores opinan que contamos con ellos pero que necesitamos mejorarlos como medios de comunicación y darles un mejor uso. Los informes escritos también recibieron un 38% de elección como un medio que debe ser mejorado. En cuanto a los circulares y volantes los colaboradores opinan que no se está haciendo un correcto uso de esta herramienta.

Con un 44% de participación los encuestados opinan que no se cuenta con un tablero de noticias, pero, que si es necesario implementarlo con el objetivo de comunicar sobre información tanto formal como informal.

El 56% estableció que no es necesario implementar los discursos.

El 44% de los colaboradores dicen que no se cuenta con reuniones informales pero que si es necesario implementarlas como estrategias de comunicación.

En cuanto a medios como el correo electrónico, la página web y el intranet, los encuestados en un 50% o más opinaron no se cuenta con estas herramientas, que es necesario implementarlas o mejorar su utilización.

- **Eficacia de los medios de comunicación en la secretaría de hacienda.**

**Cuadro 19. Eficacia de los medios de comunicación en la secretaría de hacienda**

HERRAMIENTAS	% EXCELENTE	% BUENO	% REGULAR	% MALA	% PESIMA	TOTAL	
Fax		12	10	5	7	34	35%
Exhibiciones audiovisuales	1	5	11	11	6	34	32%
Videos y películas		1	11	11	11	34	32%
memorandos, cartas e instrucciones escritas		16	15	1	2	34	47%
Tablero de noticias y avisos		3	12	11	8	34	35%
informes escritos	1	17	13	3		34	50%
circulares y volantes		15	15	4		34	44%
Discursos		4	10	12	8	34	35%
Reuniones informales planeadas (desayunos y almuerzos)		7	8	10	9	34	29%
Reuniones o juntas administrativas de trabajo		12	16	3	3	34	47%
Folletos		5	10	12	7	34	35%
Correo electrónico	2	4	11	7	10	34	32%
Intranet	1	1	11	7	14	34	41%
Telefono	6	18	6		4	34	53%
Página web	4	13	6	2	9	34	38%

Fuente: Esta investigación

Los informes escritos, memorandos, circulares y el teléfono fueron calificados como “buenos” dentro del desempeño total de los medios de comunicación que se emplean en la institución. El intranet obtuvo la votación de pésima eficacia haciéndose necesario un replanteamiento de lo útil que puede llegar a ser esta herramienta.

Los videos, películas y exhibiciones audio visuales también obtuvieron una baja calificación evidenciando que no se requiere su utilización como medio de comunicación dentro de la secretaria.

- **El superior o supervisor brinda atención en el proceso de comunicación**

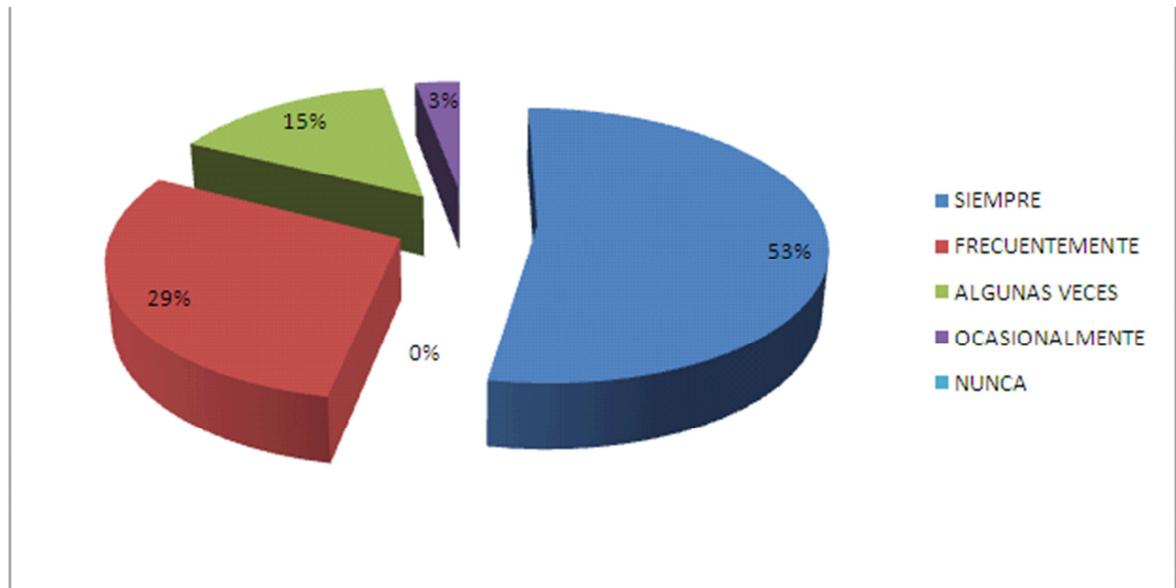
**Cuadro 20. El superior o supervisor brinda atención en el proceso de comunicación**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	18	53%
FRECUENTEMENTE	10	29%
ALGUNAS VECES	5	15%
OCASIONALMENTE	1	3%
NUNCA	0	
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

El 53% de los colaboradores encuestados opinan que el superior o supervisor del contrato siempre brinda atención en el proceso de comunicación. El 29% de los mismos establece que frecuentemente el superior o supervisor brinda les atención. Esta se convierte en una fortaleza dentro de las comunicaciones que se manejan en la Secretaria de Hacienda. (Cuadro 20).

**Grafica 25. El superior o supervisor brinda atención en el proceso de comunicación**



Fuente: Esta investigación

- El superior o supervisor toma en cuenta las sugerencias que le hacen los colaboradores.

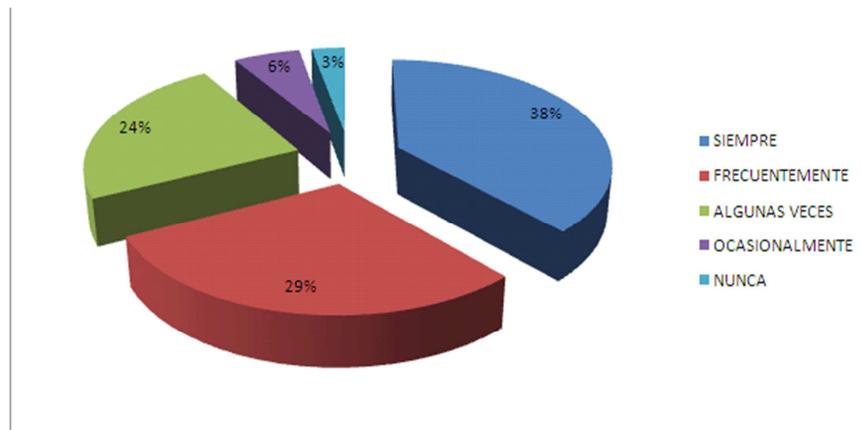
**Cuadro 21. El superior o supervisor toma en cuenta las sugerencias que le hacen los colaboradores.**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	13	38%
FRECUEMENTEMENTE	10	29%
ALGUNAS VECES	8	24%
OCASIONALMENTE	2	6%
NUNCA	1	3%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

El 38% opinan que siempre las sugerencias que ellos elevan a sus superiores o supervisores son tenidas en cuenta y el 29% dice que frecuentemente, reflejando un buen clima de trabajo. (Cuadro 21)

**Grafica 26. El superior o supervisor toma en cuenta las sugerencias que le hacen los colaboradores.**



Fuente: Esta investigacion

- Existe confianza para discutir problemas de trabajo con su superior o supervisor.

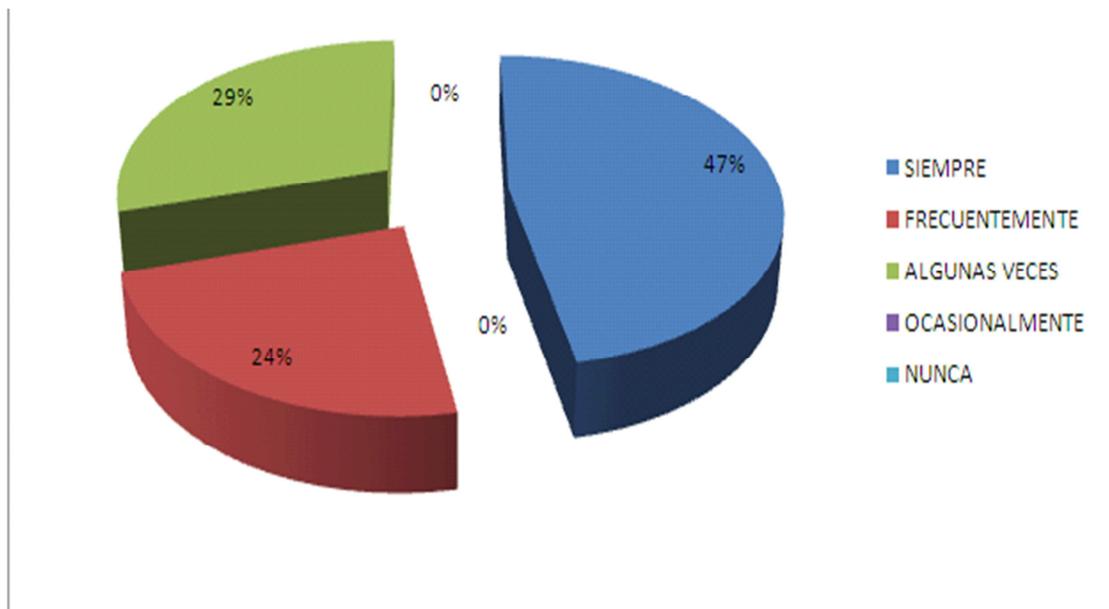
**Cuadro 22 . Existe confianza para discutir problemas de trabajo con su superior o supervisor**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	16	47%
FRECUENTEMENTE	8	24%
ALGUNAS VECES	10	29%
OCASIONALMENTE	0	
NUNCA	0	
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

Como en el cuadro anterior la calificación otorgada por los colaboradores en cuanto a la confianza que brindan sus superiores o supervisor de contrato es alta, (47% siempre). Lo que indica que existe un ambiente de cordialidad y respeto entre los colaboradores de la institución y sus directivos. (Cuadro 22)

**Grafica 27. Existe confianza para discutir problemas de trabajo con su superior o supervisor**



Fuente: Esta investigacion

- Se permite la retroalimentación de la información recibida.

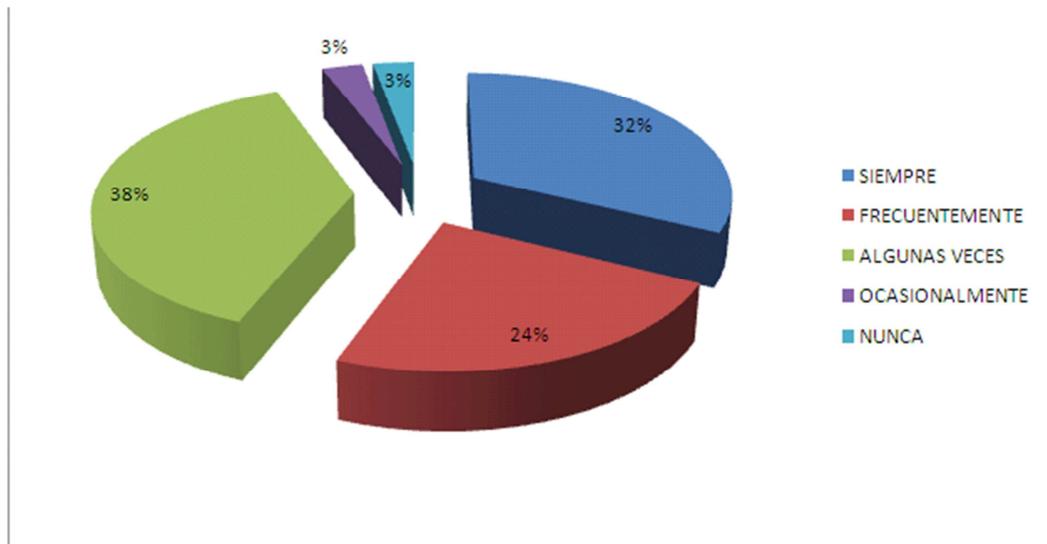
**Cuadro 23. Está permitida la retroalimentación de la información recibida**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	11	32%
FRECUENTEMENTE	8	24%
ALGUNAS VECES	13	38%
OCASIONALMENTE	1	3%
NUNCA	1	3%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

El 38% de los encuestados advierten que por diferentes motivos solo algunas veces la información recibida es retro alimentada en el proceso de comunicación de la Secretaria de Hacienda. Este impase demuestra una debilidad para el sistema como un todo. (Cuadro 23)

**Grafica 28. Está permitida la retroalimentación de la información recibida**



Fuente: Esta investigación

•El superior o supervisor utiliza un lenguaje entendible.

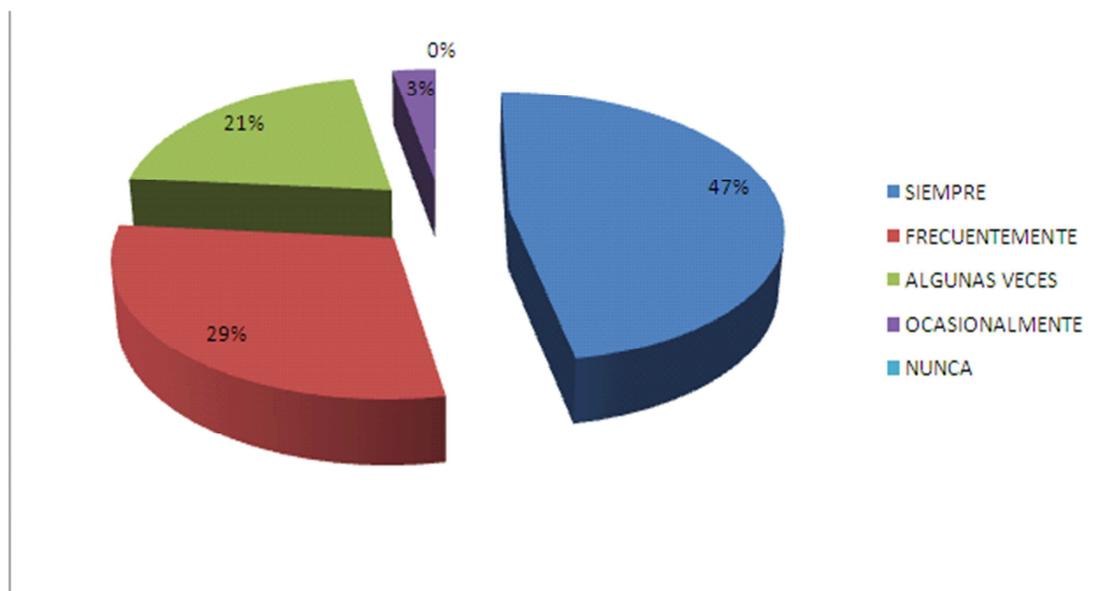
**Cuadro 24. El superior o supervisor utiliza un lenguaje entendible**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	16	47%
FRECUENTEMENTE	10	29%
ALGUNAS VECES	7	21%
OCASIONALMENTE	1	3%
NUNCA	0	
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

Los colaboradores encuestados opinan que siempre (47%) y frecuentemente (29%) los superiores o supervisores utilizan lenguajes entendibles dentro del proceso de comunicación. (Cuadro 24)

**Grafica 29.El superior o supervisor utiliza un lenguaje entendible**



Fuente: Esta investigacion

•El superior o supervisor es claro al dar instrucciones.

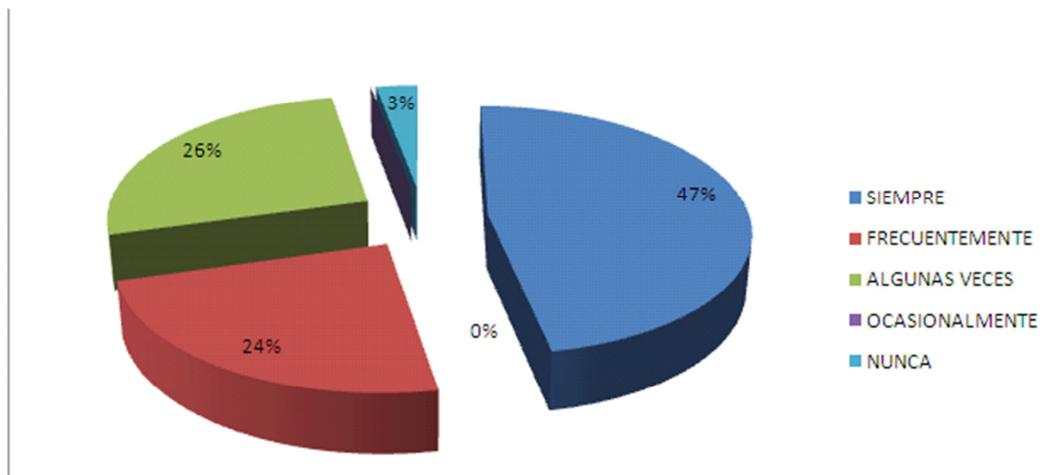
**Cuadro 25. El superior o supervisor es claro a la hora de dar instrucciones**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	16	47%
FRECUEMENTEMENTE	8	24%
ALGUNAS VECES	9	26%
OCASIONALMENTE	0	
NUNCA	1	3%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

La opinión de los encuestados es del 47% siempre y 24% frecuentemente los superiores o supervisores son claros a la hora de dar instrucciones a sus colaboradores convirtiéndose en una ventaja interna del proceso de comunicación. (Cuadro 25)

**Grafica 30. El superior o supervisor es claro a la hora de dar instrucciones**



Fuente: Esta investigacion

•La información que se le suministra es oportuna.

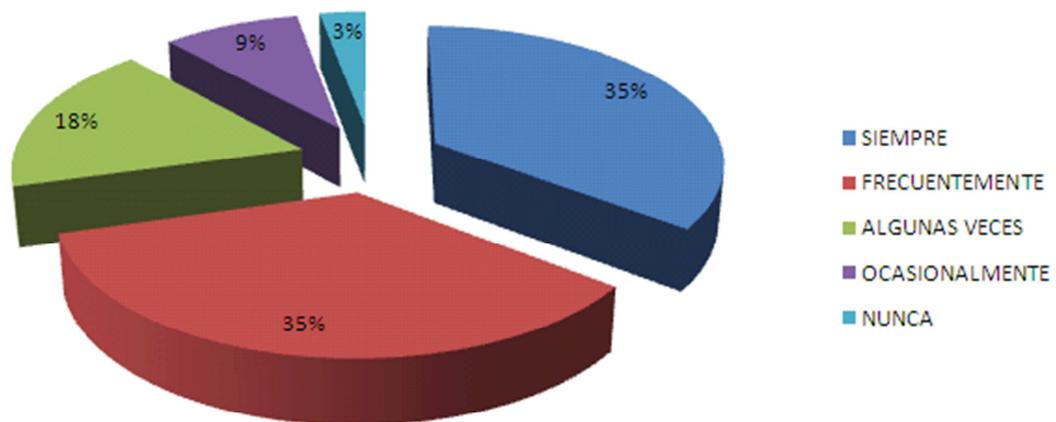
**Cuadro 26. La información que se le suministra es oportuna**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	12	35%
FRECUENTEMENTE	12	35%
ALGUNAS VECES	6	18%
OCASIONALMENTE	3	9%
NUNCA	1	3%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

Los colaboradores encuestados opinaron que siempre (35%) y frecuentemente (35%) la información es entregada oportunamente a ellos para el desempeño de sus funciones o actividades cotidianas. (Cuadro 26)

**Grafica 31. La información que se le suministra es oportuna**



Fuente: Esta investigacion

- Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores.

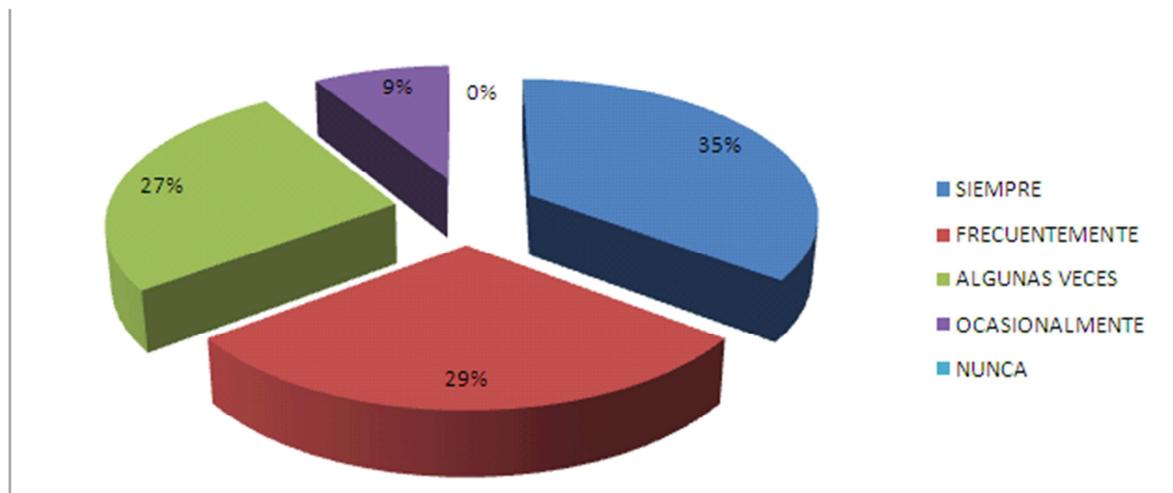
**Cuadro 27. Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	12	35%
FRECUENTEMENTE	10	29%
ALGUNAS VECES	9	26%
OCASIONALMENTE	3	9%
NUNCA	0	
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

Siempre con un 35% y frecuentemente con un 29% de participación los colaboradores opinan que existe un clima de confianza entre ellos para un total del 64% de calificación positiva. (Cuadro 27)

**Grafica 32. Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores**



Fuente: Esta investigacion

- Existe integración para la solución de conflictos entre los colaboradores.

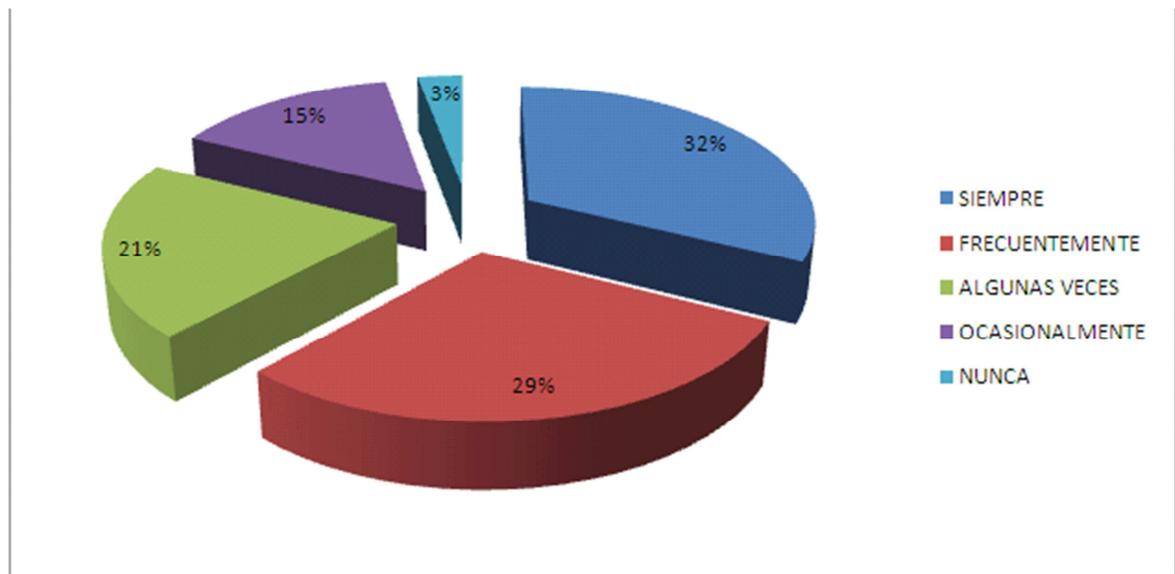
**Cuadro 28. Existe integración para la solución de de conflictos entre los colaboradores.**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	11	32%
FRECUENTEMENTE	10	29%
ALGUNAS VECES	7	21%
OCASIONALMENTE	5	15%
NUNCA	1	3%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

Los colaboradores encuestados opinan que hay integración entre ellos para la solución de conflictos con un 32% que dijeron siempre y 29% que piensan que esta situación se presenta frecuentemente con integración. (Cuadro 28)

**Grafica 33. Existe integración para la solución de conflictos entre los colaboradores.**



Fuente: Esta investigacion

- La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta?

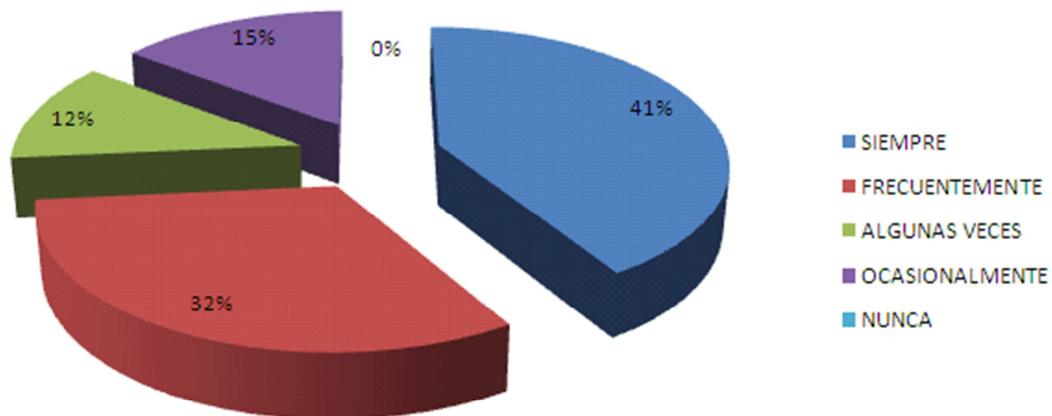
**Cuadro 29. La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	14	41%
FRECIENTEMENTE	11	32%
ALGUNAS VECES	4	12%
OCASIONALMENTE	5	15%
NUNCA	0	0%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigación

El 41% de los colaboradores estableció que siempre la comunicación es abierta y un 32% dice que es frecuente. Esta comunicación permite obtener un clima organizacional mucho más óptimo para el desarrollo de las comunicaciones al nivel organizacional. (Cuadro 29)

**Grafica 34. La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta**



Fuente: Esta investigación

•Se oculta información entre los colaboradores del mismo nivel.

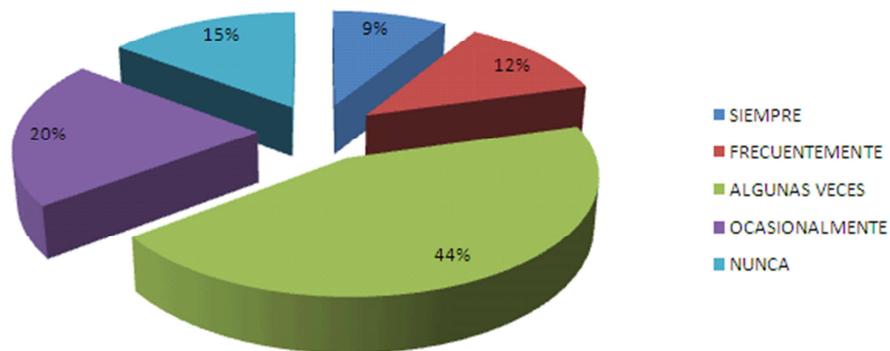
**Cuadro 30. Se oculta información entre los colaboradores del mismo nivel.**

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	3	9%
FRECUENTEMENTE	4	12%
ALGUNAS VECES	15	44%
OCASIONALMENTE	7	21%
NUNCA	5	15%
TOTAL	34	100%

Fuente: Esta investigacion

El 44% de los encuestados dice que si se oculta información entre colaboradores del mismo nivel y un 20% dice que ocasionalmente lo que muestra una parcialidad de alguna información que se oculta que puede ser en algunos casos las tareas propias de cada función o actividad de trabajo (celo profesional). (Cuadro 30)

**Grafica 35. Se oculta información entre los colaboradores del mismo nivel**



Fuente: Esta investigacion

## 2.2 COMUNICACIÓN INTERNA DE DIRECTIVOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA

Los directivos de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, determinaron a través de esta encuesta, que la comunicación al interior de la misma tiene un alto grado de aceptación, calificándola como “buena”. Se destaca la calificación entre secretario de hacienda y jefes de oficina y entre jefes de oficina y colaboradores. (ver cuadro 31). Al respecto se debe tener en cuenta que la encuesta se realiza en la administración del nuevo Secretario de Hacienda quien valga la oportunidad ha realizado algunos cambios importantes para el mejoramiento de la comunicación en la institución.

El mejoramiento de las comunicaciones en los demás niveles de la organización permitirá el desarrollo de habilidades de comunicación y de estrategias de comunicación que mejoren aún más los canales, medios y objetivos de este importante componente de la administración.

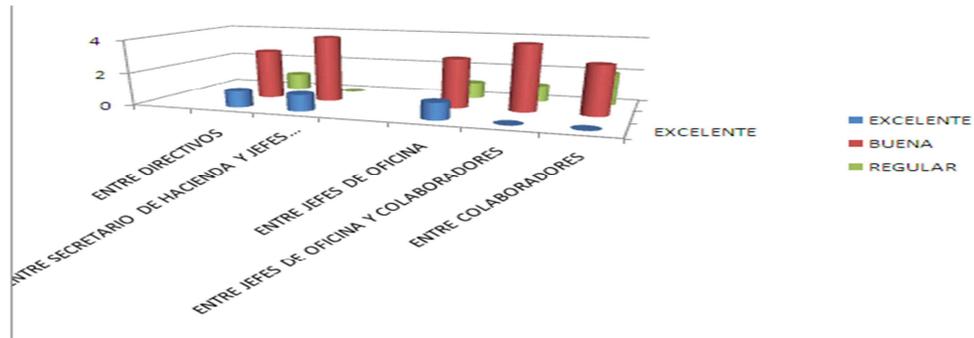
### 2.2.1 Evaluación de la comunicación al interior de la Secretaría de hacienda.

**Cuadro 31. Evaluación de la comunicación al interior de la Secretaría de hacienda**

COMUNICACIÓN	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	TOTAL
ENTRE DIRECTIVOS	1	3	1	5
ENTRE SECRETARIO DE HACIENDA Y JEFES DE OFICINA	1	4	0	5
ENTRE JEFES DE OFICINA	1	3	1	5
ENTRE JEFES DE OFICINA Y COLABORADORES	0	4	1	5
ENTRE COLABORADORES	0	3	2	5

Fuente: Esta investigación

**Grafica 36. Evaluación de la comunicación al interior de la secretaria de hacienda**



Fuente: Esta investigación

### 2.2.2 comunicación de las decisiones al interior de la secretaria.

**Cuadro 32. Comunicación de las decisiones al interior de la secretaria**

ACTORES	FRECUENCIA	%
SECRETARIO DE HACIENDA	3	60,00%
JEFES DE OFICINA	0	
COLABORADORES	2	40,00%
TODOS LOS ANTERIORES	0	
OTROS	0	
TOTAL	5	100,00%

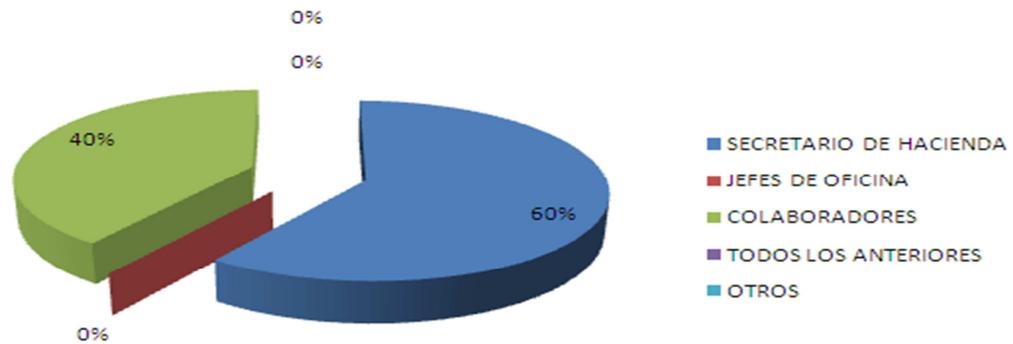
Fuente: Esta investigación

En el gráfico 37 se puede apreciar con claridad que la comunicación de las decisiones al interior de la entidad se hace en un 60% por parte del Secretario de Hacienda y lo que sorprende es que el 40% que le sigue es la comunicación de los colaboradores donde se deja de lado a los jefes de oficina sin ninguna participación.

La comunicación de las decisiones tiene que ver con las funciones, responsabilidad y nivel de autoridad que detente el cargo, el comunicar o no las decisiones que los directivos tomen, va acorde al grado de importancia de la misma. Aquí se observa que cuando estas tienen que ver con el funcionamiento integral de la entidad, es el Secretario de Hacienda en quien recae esta obligación, donde los directivos no toman partido. Sin embargo, cuando buscan optimizar el funcionamiento operativo, están al nivel de los colaboradores que en este caso se llamarían coordinadores, figura ausente en el organigrama general y funcional.

Estos coordinadores que están dentro de los colaboradores hacen el papel de coordinar los equipos de trabajo y cumplen su papel operativo aunque no están inmersos dentro de la jerarquía de la organización.

**Gráfica 37. Comunicación de las decisiones al interior de la secretaria**



Fuente: Esta investigación

### 2.2.3 Uso y necesidad de las herramientas de comunicación.

**Cuadro 33. Uso y necesidad de las herramientas de comunicación**

HERRAMIENTAS	no contamos con ella y no inetresa implementarla	no contamos con ella y nos interesa implementarla	contamos con ellas pero no le damos un correcto uso	contamos con ella pero necesitamos mejorarla	contamos con ella y es una herramienta indispensable	TOTAL
Fax		1	2	2		5
Exhibiciones audivisuales		1	1	3		5
Videos y películas	1	4				5
memorandos, cartas e instrucciones escritas			1	2	2	5
Tablero de noticias y avisos		3		1	1	5
informes escritos		1		1	3	5
circulares y volantes			1		4	5
Discursos	2		1	2		5
Reuniones informales planeadas (desayunos y almuerzos)				3	2	5
Reuniones o juntas administrativas de trabajo				3	2	5
Folletos		3		1	1	5
Correo electronico			3		2	5
Intranet		2	2		1	5
Telefono			3		2	5
Página web				4	1	5

Fuente: Esta investigación

Las encuestas aplicadas a los directivos de la Secretaria de Hacienda nos indican que hay interés en mejorar algunas herramientas de comunicación como la página web, el correo electrónico al que debe dársele un mejor uso y en especial el intranet que no está siendo utilizado en esta institución.

Existen otras herramientas como los informes escritos, las circulares, los folletos y en síntesis los medios escritos que se están manejando adecuadamente como herramientas de comunicación sin descuidar su control y operatividad.

Otras herramientas de comunicación que los directivos consideran importantes para el cumplimiento de los objetivos de información y que se necesitan mejorar son las reuniones tanto formales como informales donde el cara a cara se manifiesta como un buen medio de comunicación. Esta última herramienta se implementa con la nueva administración y ha permitido mejorar la comunicación organizacional.

#### 2.2.4 Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación en la Secretaria de hacienda.

**Cuadro 34. Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación en la Secretaria de hacienda**

HERRAMIENTAS	% EXCELENTE	% BUENO	% REGULAR	% MALA	% PESIMA	TOTAL
Fax		2	3			5
Exhibiciones audiovisuales			3	2		5
Videos y películas			2	3		5
memorandos, cartas e instrucciones escritas	1	3	1			5
Tablero de noticias y avisos		1	1	3		5
informes escritos	1	2	1	1		5
circulares y volantes	1	2	2			5
Discursos			4	1		5
Reuniones informales planeadas (desayunos y almuerzos)		4	1			5
Reuniones o juntas administrativas de trabajo		4	1			5
Folletos			4	1		5
Correo electrónico		2	3			5
Intranet		2	1	2		5
Telefono	1	1	3			5
Página web		3	2			5

Fuente: Esta investigación

En las encuestas aplicadas a los directivos, estos establecen que algunas herramientas como el fax, las exhibiciones audiovisuales y los videos y películas no tienen mucha importancia para el desarrollo eficaz de las comunicaciones al interior de la secretaria.

Los informes escritos, circulares y volantes, folletos, cartas y en general los medios impresos o escritos son apreciados por las directivas como eficaces a la hora de brindar una mejor comunicación organizacional.

Los directivos destacan con bastante posicionamiento (ver cuadro 34) la eficacia de las reuniones tanto formales como informales donde el dialogo y la comunicación personal se han convertido en un baluarte muy importante para mejorar la comunicación al interior de la entidad. Reiteramos que esta herramienta está siendo usada a partir de la nueva administración.

**2.2.5 Habilidades gerenciales en la comunicación en la secretaria de hacienda.** Para obtener información relacionada con la habilidad gerencial se aplicó un test dentro de las mismas encuestas para directivos a dos directivos de la institución, uno de ellos el Secretario de Hacienda y al Subsecretario de Ingresos de quien depende la sección de Industria y comercio, estas respuestas permitirán establecer cómo se encuentran sus habilidades gerenciales con relación a la comunicación organizacional.

Recordemos que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar actividades propias de gerencia y liderazgo en una determinada organización. Dentro de ese grupo de habilidades nos interesa investigar sobre algunas que tienen relación directa con la comunicación, como; el manejo de recurso humano y la toma de decisiones.

A continuación, se evalúan las habilidades gerenciales de comunicación, donde se aplicó un cuestionario que evalúa su comportamiento frente a ciertas posiciones o actitudes de sus colaboradores y de ellos como parte de la organización.

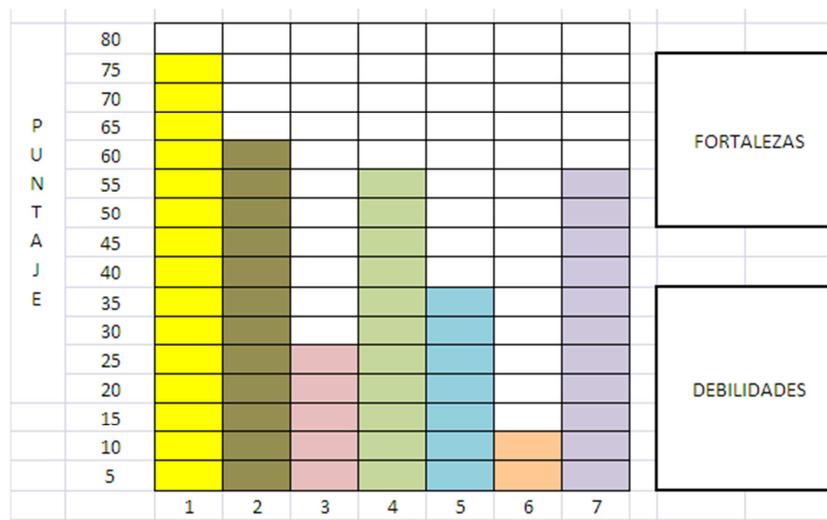
Ante cada pregunta se tienen cuatro (4) opciones cualitativas de respuesta, que se traducen a una escala cuantitativa, así: NUNCA (1), CASI NUNCA (2), A MENUDO (3) Y SIEMPRE (4)

Este test mide los siguientes criterios:

- |    |                            |
|----|----------------------------|
| 1. | La asertividad             |
| 2. | La visión crítica          |
| 3. | El cómo recibir críticas   |
| 4. | El cómo dar instrucciones  |
| 5. | El cómo hacer peticiones   |
| 6. | El cómo rehusar peticiones |
| 7. | El cómo comunicar cambios  |

## 2.2.6 Habilidades de comunicación del secretario de hacienda.

**Grafica 38. Habilidades de comunicación**



Fuente: Esta investigación

Al hacer el análisis de las habilidades del Secretario de hacienda en lo relacionado a la comunicación, este presenta fortalezas en cuatro (4) criterios que son: asertividad, la visión crítica, el cómo dar instrucciones y el cómo comunicar cambios.

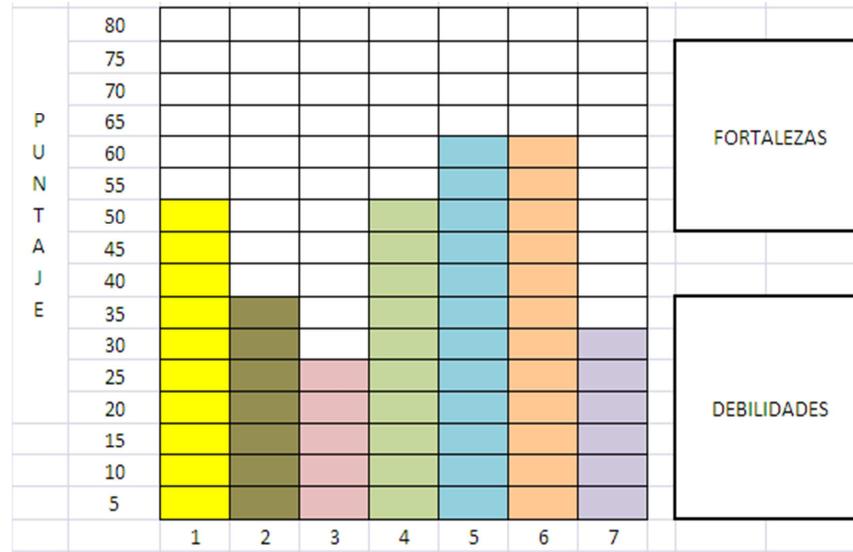
La asertividad permitirá afianzar su propia personalidad respetando el punto de vista de los demás, creando así un clima de trabajo óptimo e ideal para una buena comunicación. Por otra parte La fortaleza excesiva de la visión crítica de la institución, puede volver muy funcional y/o operativa a la gerencia que en este caso se trata del Secretario de Hacienda, haciendo perder de esta su visión estratégica.. Tanto el cómo dar instrucciones y como comunicar cambios son fortalezas que mejoran las comunicaciones a nivel interno de la secretaria fortaleciendo el trabajo en equipo.

En cuanto a las debilidades, observamos que el cómo recibir críticas se convierte en un obstáculo dentro del proceso de comunicación porque el Secretario de Hacienda no permite avanzar en este aspecto, dejando de un lado el acercamiento y la confianza que se pueda producir entre él y sus colaboradores. El cómo hacer peticiones se encuentra en un punto entre debilidad y fortaleza, que si bien el Secretario de hacienda debe mejorar en este aspecto con el fin crear un mejor canal de comunicación organizacional. El rehusar peticiones es un criterio que si bien es importante para las comunicaciones de la entidad como debilidad fomenta

el autoritarismo y no permite el acercamiento claro y oportuno de sus colaboradores.

### 2.2.7 Habilidades de comunicación del subsecretario de ingresos.

**Grafica 39. Habilidades de comunicación del subsecretario de ingresos**



Fuente: Esta investigación

El análisis correspondiente a las habilidades gerenciales y especialmente en cuanto a comunicación se refiere del Subsecretario de ingresos nos muestra que dentro de las fortalezas se encuentran la asertividad aunque en un término medio, el cómo dar instrucciones, el cómo hacer peticiones e igualmente el cómo rehusarlas. Esta calificación tal vez obedece a la situación de cambio que se dio del Subsecretario de ingresos al pasar de contratista a personal de nómina, transcurso durante el cual se habían logrado varias amistades de sus colegas.

Entre las debilidades se encuentra la visión crítica, donde una crítica excesiva genera desmotivación en los colaboradores, donde el directivo únicamente ve los aspectos negativos del desempeño y se concentra en estos aspectos, el colaborador no verá valorado su esfuerzo ni tampoco buscara hacer mejor las cosas. Por otra parte, cuando la comunicación crítica se la realiza generando retroalimentación, este aspecto, permitirá no solo buscar soluciones sino hacer partícipe a los colaboradores en las mismas.

El cómo recibir las críticas y como comunicar cambios si son debilidades de la comunicación en lo relacionado a la habilidad gerencial presentaran

inconvenientes en el proceso dificultando el trabajo en equipo y la falta de confianza de los colaboradores para solucionar errores o mejorar procesos.

## **2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARIA DE HACIENDA**

Con base al análisis anterior, a continuación se puntualizan las principales fortalezas y debilidades que presenta el sistema de Comunicación de la Secretaria de Hacienda del municipio de pasto, desde el punto de vista de los colaboradores como de los directivos.

Estos criterios se convertirán en los factores críticos sobre los cuales se sustentara la propuesta de mejoramiento de la comunicación interna organizacional para la institución.

### **2.3.1 Fortalezas.**

- La comunicación entre el Secretario de Hacienda y los directivos es calificada como buena de la misma forma entre este y los colaboradores.
- Existe unidad de mando en la dirección que encabeza el secretario de Hacienda, ya que, en los colaboradores existe claridad sobre quien toma las decisiones.
- Existe claridad en la forma en que se suministra la información de parte de los directivos hacia los colaboradores. Comunicación vertical.
- Existe claridad del papel o rol que cumple cada función o actividad en la organización y su relación con los demás cargos o actividades que desempeñan los colaboradores de la institución.
- Hay entendimiento sobre la forma en que las funciones o actividades de los colaboradores están relacionadas con otras actividades o cargos.
- Están claramente definidas y entendidas las funciones y actividades que realizan los colaboradores de nómina y de contrato de cada cargo en la organización.
- Un alto porcentaje de los colaboradores leen y entienden los comunicados internos.

- La información que entregan los superiores a sus colaboradores frecuentemente y siempre es oportuna
- La eficacia de los medios de comunicación de la Secretaria de hacienda fue evaluada como buena.
- Los mensajes rutinarios que llegan y aceptan los colaboradores son las cartas u oficios, los no rutinarios más aceptados son las conversaciones cara a cara.
- Es positivo que los colaboradores estén ávidos de recibir información tanto de la plataforma estratégica, como de las funciones o actividades que realizan y en materia de impuestos.
- Existe eficiencia en el uso de las herramientas de comunicación como: cartas, oficios, memorandos, informes escritos, circulares, folletos, en si en los medios impresos o escritos.
- Los superiores brindan la suficiente atención y confianza cuando sus colaboradores se comunican con ellos
- El lenguaje que usan los directivos es entendido y claro, cuando se comunican con los colaboradores
- Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores de la institución.
- Existe integración y coordinación entre los colaboradores para la solución de conflictos o problemas.
- La comunicación entre los compañeros o colaboradores del mismo nivel es clara y de manera abierta
- El Secretario de Hacienda tiene entre sus fortalezas: habilidades gerenciales frente al proceso de comunicación, como: asertividad, visión crítica, dar instrucciones y comunicar cambios.
- El subsecretario de ingresos tiene entre sus fortalezas: como dar instrucciones, como hacer peticiones y como rehusarlas.

### 2.3.2 Debilidades

- El aseguramiento de la información de parte del superior o supervisor es regular o sea que muy pocas veces se asegura de que la información llegó oportunamente y con claridad.
- El proceso de inducción para los colaboradores de nómina es muy débil y para los colaboradores de contrato es casi que nulo y muchas veces se limita a información del puesto a desempeñar. (proceso de inducción no abarca a contratistas)
- La información que se recibe dentro de la organización a través de canales informales de la comunicación como los rumores que puede interrumpir el proceso.
- Existe debilidad en los procesos de retroalimentación de la información suministrada.
- Hay desconocimiento y falta de capacitación continua sobre la plataforma estratégica de la Secretaria, esta información no se actualiza constantemente.
- No existe una adecuada organización jerárquica dentro de la Secretaria y en el caso del subsecretario de Ingresos hay demasiada dependencia de cargos y actividades que no se encuentran ni siquiera definidas dentro de una planta u organización interna.
- El mayor porcentaje de contratistas dentro de la Secretaria de Hacienda dificulta algunas veces la organización interna y la falta de identidad y compromiso con la institución.
- Ausencia de información importante para el desarrollo de sus funciones o actividades en procesos de inducción y capacitación. Hay poca preocupación del superior o supervisor porque sus colaboradores estén informados y bien capacitados en los puestos de trabajo
- Mala utilización de algunas herramientas tecnológicas que como el internet, el correo electrónico y el intranet no son utilizadas correctamente y en otros casos ni siquiera lo poseen para la mejora de su desempeño.
- Las fortalezas en las habilidades gerenciales de comunicación por parte de los directivos no son potencializadas en función de la organización.
- No existe dentro de la Secretaria un canal de comunicación vertical de abajo hacia arriba, generalmente se ha utilizado el canal vertical de arriba hacia abajo.
- Escasa importancia por el trabajo en equipo

### **3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO.**

Teniendo en cuenta, el análisis situacional de los procesos de comunicación interna en la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, a continuación se identifican los factores críticos que inciden en el flujo de información y en el funcionamiento del sistema de comunicación de la organización.

Es importante anotar, que dichos factores no solo se relacionan con el proceso de comunicación interna sino que incluyen las habilidades gerenciales de los directivos.

Se entiende como factor crítico, a las actividades que el gerente o director debe prestar atención, con el fin de elevar los niveles de productividad y competitividad de la organización.

Para la identificación de factores críticos de éxito se analizó qué debe hacer y cómo debe operar el proceso de comunicación, en directivos y colaboradores de la Secretaria de Hacienda. Lo anterior, permite establecer los gap's entre lo que hace la entidad y lo que deberían implementar según los modelos gerenciales de comunicación organizacional.

#### **3.1 FACTORES CRITICOS**

A continuación se presentan los factores críticos de éxito, sobre los cuales se debe intervenir para mejorar los procesos de comunicación en la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, con el fin de contribuir al fortalecimiento de su productividad, bienestar laboral, eficiencia operacional y los niveles de competitividad de la organización.

- El aseguramiento de la información de parte del superior o supervisor es regular o sea que muy pocas veces se asegura de que la información llegó oportunamente y con claridad.
- El proceso de inducción para los colaboradores de nómina es muy débil y para los colaboradores de contrato es casi que nulo y muchas veces se limita a información del puesto a desempeñar. (proceso de inducción legal no abarca a contratistas)

- La información que se recibe dentro de la organización a través de canales informales de la comunicación como los rumores que pueden interrumpir el proceso de comunicación.
- Existe debilidad en los procesos de retroalimentación de la información suministrada.
- Hay desconocimiento y falta de capacitación continua sobre la plataforma estratégica de la Secretaría, esta información no se actualiza constantemente.
- No existe una estructura administrativa acorde al funcionamiento de la Secretaría de Hacienda.
- En el caso concreto de la Subsecretaría de Ingresos, existe una alta dependencia de cargos y actividades que no se encuentran ni siquiera definidos dentro de una planta u organización interna.
- El mayor porcentaje de contratistas dentro de la Secretaría de Hacienda dificulta algunas veces la organización interna y la falta de identidad y compromiso con la institución.
- Escasa preocupación del superior o supervisor porque sus colaboradores estén bien informados y bien capacitados en los puestos de trabajo y en general en la institución.
- Mala utilización de algunas herramientas tecnológicas que como el internet, el correo electrónico y el intranet no son utilizadas correctamente y en otros casos ni siquiera se consideran importantes para mejorar su desempeño.
- Las fortalezas en las habilidades gerenciales de comunicación por parte de los directivos no son potencializadas en función de la organización.
- Los directivos deben mejorar sus habilidades en: recibir críticas, hacer y rehusar peticiones y fomentar el trabajo en equipo.
- Se le da poca importancia al canal de comunicación vertical ascendente, generalmente se ha utilizado el canal vertical de descendente.

### **3.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

Una vez determinados los factores críticos o claves sobre los cuales se debe diseñar la propuesta de intervención para el mejoramiento del proceso de comunicación, se procede a realizar un análisis de vulnerabilidad o visión crítica

del diagnóstico, el cual, permitirá identificar los factores claves de los cuales depende la comunicación en la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, así como, inventariar las fuerzas que puedan afectar dichos factores y establecer el impacto y la capacidad de reacción que tiene la organización ante la factibilidad de ausencia de los hechos.

En este sentido, el análisis de vulnerabilidad permitirá formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme, igualmente concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico, introduciéndolo como elemento base de la cultura corporativa.

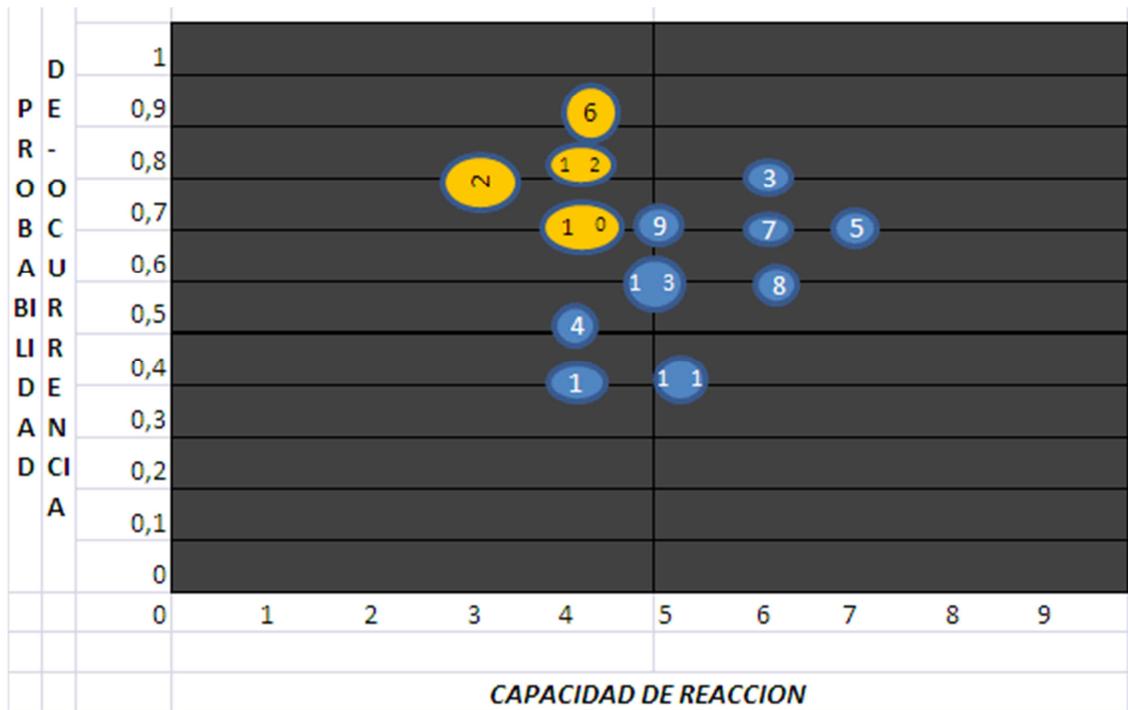
Para desarrollar lo anterior, se trabajan los factores claves identificados anteriormente, luego se los traduce en amenazas (¿qué pasa si ocurre tal evento?), para la posterior evaluación de las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción, en este caso de la institución.

**Cuadro 35. Matriz de análisis de vulnerabilidad - secretaria de hacienda**

FACTOR	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	P X IMPACTO	C-REACCION
		(0-1)	(0-10)		(0-10)
1. No hay aseguramiento de la información de parte del supervisor o superior.	anarquía y pérdida de tiempo, esfuerzo, material y financiero	0,4	5	2	4
2. Escaso proceso de inducción para los colaboradores tanto de nómina como de contrato	retrasos en los procesos, desmotivación personal, fallas en el cumplimiento de los objetivos	0,8	9	7,2	3
3. Gran cantidad de información que llega por canales informales.	los rumores pueden generar conflictos, toma de decisiones inadecuadas, retrasar los procesos y afectar el clima organizacional.	0,8	6	4,8	6
4. procesos de retro alimentación de la información muy débiles	los canales de comunicación afectados por la demora en la retro alimentación, duplicidad de procesos y retrasos	0,5	4	2	4
5. Desconocimiento y desactualización de la filosofía institucional de la Secretaria	Bajo sentido de pertinencia y falta de contribución al mejoramiento continuo afectando el clima organizacional	0,7	7	4,9	7
6. No existe una estructura administrativa acorde a la funcionalidad de la Secretaria	crecimiento de las relaciones informales, falta de liderazgo, ausencia de trabajo en equipo	0,9	9	8,1	4
7. Existe una alta dependencia de cargos y actividades en la Subsecretaria de Ingresos	Dificultades en la organización interna, duplicidad de funciones o actividades, aumento de burocracia, fallas en la división del trabajo y asignación de tareas mal distribuidas.	0,7	7	4,9	6
8. Alto porcentaje de contratistas con términos definidos de contrato	falta de pertinencia, retraso en los procesos	0,6	6	3,6	6
9. Escasa preocupación de los superiores porque los colaboradores estén bien capacitados o informados.	desmotivación, bajo sentido de pertinencia, duplicidad y retraso de los procesos	0,7	6	4,2	5
10. Mala utilización de herramientas tecnológicas y en algunos casos ausencia de las mismas, como el internet e intranet.	la información que se comunica al cliente interno y externo, no se potencializa y los mensajes pueden presentar ruidos por emplear canales poco efectivos	0,7	8	5,6	4
11. Débil potenciación de las habilidades gerenciales	falta de liderazgo, ausencia de claridad en los procesos, desmotivación	0,4	6	2,4	5
12. Bajas habilidades gerenciales para recibir críticas, peticiones y el fomento de trabajo en equipo	aumento de los conflictos, deterioro laboral, pesimismo, falta de confianza y escases de trabajo en equipo	0,8	8	6,4	4
13. Poca importancia al canal de comunicación vertical ascendente	falta de confianza, escasa participación en soluciones de conflictos, mala toma de decisiones	0,6	6	3,6	5

Fuente: Esta investigación

**Grafica 40. Analisis de vulnerabilidad secretaria de hacienda del municipio de Pasto**



Fuente: Esta investigacion

Teniendo en cuenta la matriz de análisis de vulnerabilidad, se van a evaluar los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), donde hay baja capacidad de reacción y alta capacidad de ocurrencia:

- Los procesos de inducción son muy escasos punto 2(0,8-3) tanto para los colaboradores de nómina, como para los de contrato, obligando a la administración a no contar con canales adecuados de comunicación interna. El aprendizaje para los nuevos colaboradores resulta dificultoso por cuanto ellos deben aprender básicamente por sus propios medios tardando de esta forma la comunicación organizacional y por ende la obtención de los objetivos propuestos inicialmente.
- No existe una estructura administrativa funcional acorde, punto 6 (0,9-4) a la Secretaria de Hacienda. La actual estructura no cuenta con una departamentalización funcional, manuales de funciones, ni de procedimientos. La mayoría de los colaboradores son de contrato y dentro de la estructura actual existe una sobre carga de funciones y de colaboradores en la sub secretaria de Ingresos.

- Existe una mala utilización de las herramientas de la comunicación, punto 10 (0,7-4) como el internet, intranet y la página web. La agilidad de las comunicaciones y el desarrollo de las tecnologías nos apresuran para la obtención de información y el desarrollo de las comunicaciones, pero, en la Secretaria de Hacienda, estas herramientas no tienen una aplicación de eficacia y más aun no se encuentran operando en muchos de los procesos de comunicación al interior de la Secretaria.

- Las baja capacidad de las habilidades gerenciales, punto 12 (0,8-4) dentro de la Secretaria de Hacienda del municipio conllevan al no desarrollo de capacidades de escucha, especialmente, de la comunicación ascendente que hacen los colaboradores mediante sus críticas, aportes y peticiones. De la misma forma, esta baja capacidad origina un bajo aporte del trabajo en equipo, consolidándose muchas veces el trabajo grupal en cabeza de un líder por encima de los beneficios que brinda el establecimiento de equipos de trabajo.

- Estos cuatro (4) factores denotan los problemas que afronta la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, en cuanto a la comunicación, los cuales se constituyen en el objeto de estudio de esta investigación, buscando implementar estrategias que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones en la organización mediante la conformación de equipos de trabajo, implementar adecuados procesos de capacitación y formación del personal, al mismo tiempo que se requiere una adecuada estructura administrativa y el desarrollo de habilidades comunicativas entre todos los colaboradores que permitan cumplir con los objetivos propuestos a nivel organizacional.

Lo anterior sienta las bases para estructurar programas que permitan:

- Implementar una efectiva estructura administrativa, que logre mejorar las funciones comunicativas de los colaboradores, crear espacios propios para la adecuada comunicación interna en la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, incrementando la confianza entre el personal, incrementando el sentido de pertenencia de los colaboradores, informando oportunamente acciones y actividades que se desarrollen y aprovechando las ventajas que ofrecen las TIC'S en el mundo moderno; lo anterior permitirá incrementar los niveles de satisfacción laboral y personal, en beneficio último de la propia Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.

- Desarrollar habilidades comunicativas entre todo el personal, diseñando estrategias verbales, escritas, audiovisuales, de escucha, de orientación de reuniones, de expresión oral, de manejo de rumores y de selección de los canales de comunicación adecuados, que permitan fortalecer estos procesos. Entre estos incrementar el uso de herramientas como el internet, intranet y páginas web.

- Implementar programas de inducción y capacitación formal e informal para la cualificación de colaboradores, realizando continuamente retroalimentación de los procesos que permitan detectar las debilidades presentadas y realizar acciones correctivas.
- Desarrollar habilidades y competencias para el trabajo en equipo, facilitando la libertad, autonomía y responsabilidad en los colaboradores, lo cual producirá sentido de pertinencia y fortalecerá el trabajo en equipo y el mejoramiento de canales de comunicación como en el caso de las falencias que se presentan con la comunicación vertical ascendente, de esta manera se logrará mejorar la comunicación vertical tanto ascendente, como descendente, generando mayor confianza entre los integrantes del proceso de comunicación.
- Estos cuatro aspectos están contenidos en la propuesta de mejoramiento de la comunicación y los flujos de información de la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto que se presenta a continuación.

#### **4. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN DE LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO**

Muchas empresas han descubierto que la clave para conseguir un buen programa de relaciones internas es contar con un canal de comunicación que ofrezca a los empleados o colaboradores acceso a información importante y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos. Debido a la complejidad de las empresas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización. <sup>54</sup>.

La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar y no hay que únicamente entenderla, como el soporte que sustenta las diferentes actividades de la empresa o institución, sino que, debe asumirse por cada jefe y su equipo de trabajo, siendo fundamental el diseño de estrategias de comunicación corporativa y el establecimiento del flujo de información entre sus miembros para la toma de decisiones.

En este sentido, la comunicación es un elemento fundamental para la trascendencia de una institución, sin ésta los procesos informativos, el flujo de mensajes, los archivos de datos, serian meros fósiles esperando que alguien los descubra.

El concepto de información, tanto desde el punto de vista popular como desde el punto de vista científico se refiere a un proceso de reducción de la incertidumbre. En el lenguaje diario, la idea de información está unida a la de novedad y utilidad, pues información es el conocimiento (no cualquier conocimiento) disponible para uso inmediato y que permite orientar la acción, al reducir el margen de incertidumbre que cerca las decisiones cotidianas. En la sociedad moderna, la importancia de la disponibilidad de la información amplia y variada crece proporcionalmente al aumento de la complejidad de la propia sociedad. <sup>55</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación administrativa se ha definido como el proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambian información, con un propósito determinado. Para la formulación de una propuesta de mejoramiento, se considera

---

<sup>54</sup> PEARSON EDUCACIÓN, Biblioteca Virtual, Desarrollo de las relaciones internas. Sexta parte.cap13, pág. 473.Disponible En: [WWW.LIBROSITE.NET/GOMEZMEJIA](http://WWW.LIBROSITE.NET/GOMEZMEJIA). (citado el 20 de febrero de 2011)

<sup>55</sup> CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, libros McGraw Hill, México, 1.981, pag.473

a la comunicación administrativa como un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas en su ambiente, con el propósito de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Es importante tener en cuenta, que la comunicación, además de influir en el éxito o fracaso de una organización, constituye una de las principales actividades de los ejecutivos. Por eso, es necesario conocer en qué contextos ocurre la comunicación dentro de las organizaciones (Cuadro 36).

**Cuadro 36. Contextos para la comunicación administrativa en las organizaciones**

Quien, como contextos	Día a día	Grupo pequeño	Grupo grande	Masivo (ambiente)
Quienes interactúan	Director Ejecutivo/subordinados compañeros	Director Ejecutivo/subordinados Compañeros Administradores persona	Departamentos/clientes Organización total	Organización Departamentos/clientes Grupos cívicos Oficinas de gobierno Proveedores Competencia Público en general
Actividades de comunicación que se llevan a cabo	Entrevistas Contratación Evaluación Información  Discusión sobre: Problemas Políticas Procedimientos  Instrucciones Conversaciones informales Almuerzos Descansos durante labores	Juntas De ejecutivos De consejo De comité Regulares de los departamentos De información  Toma de decisiones Solución de problemas Lluvia de ideas  Sesiones especializadas Especializadas De ventas De Presupuesto De Producción  Sesiones de entrenamiento Equipos de producción  Sesiones informales Planeación programación	Sesiones de ventas  Sesiones de sindicatos  Gerente general y todo el personal  Sesiones de accionistas  Eventos Sociales Culturales Deportivos Recreativos  Sesiones inter departamentales	Publicidad  Relaciones publicas Recaudación de fondos  Información a clientes y proveedores  Procedimientos Cambios de domicilio Sistemas de crédito

Fuente: FERNANDEZ COLLADO Carlos. La comunicación en las organizaciones. Op. Cit. 160

Tales contextos (el día a día, el grupo pequeño, el grupo grande y el contexto masivo) forman parte de la comunicación organizacional, la cual, es cualitativa y cuantitativa, algo distinto a la comunicación en otros contextos. Esto implica que aun cuando la comunicación ocurra en un contexto diádico, grupal o entre ésta y su ambiente, se le considera comunicación organizacional.

Todo lo anterior, está estrechamente relacionado con las habilidades de comunicación que los directivos y los colaboradores de la Secretaria de hacienda deben tener y desarrollar, con el fin de poder desempeñarse en cualquiera de los contextos. Estas habilidades son:<sup>56</sup>

- a) Habilidades emergentes (correo electrónico, videoconferencia, digital interactiva)
- b) Escuchar
- c) Hablar
- d) Escribir
- e) Comunicación no verbal
- f) Conducción de entrevistas
- g) Conducción de reuniones administrativas

La anterior introducción sirve de base para el diseño de una propuesta de mejoramiento del sistema de comunicación en la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, la cual se divide en cuatro estrategias: La primera, pretende fortalecer la estructura administrativa que sostiene el sistema de comunicación; la segunda, está dirigida al desarrollo de las comunicaciones en los directivos; la tercera, a su vez, busca capacitar al talento humano de la secretaria y por último, la cuarta estrategia busca fortalecer el trabajo en equipo basado en una buena comunicación.

#### **4.1 Estrategia Implementar Una Estructura Administrativa Eficiente Y Efectiva.**

##### **OBJETIVO**

- Optimizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la entidad, por parte de los directivos y el equipo de colaboradores.

##### **ACTIVIDADES**

- Redefinir los criterios de departamentalización o división del trabajo mediante la creación de niveles enfocados mayormente a la especialización horizontal

---

<sup>56</sup> FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 161

agrupando actividades y tareas a través de la especialización de sus componentes o de sus procesos.

- Redefinir la filosofía corporativa de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, de tal manera, que pueda ser transmitida a los colaboradores de la organización en los procesos de inducción y capacitación, con el fin de mejorar su sentido de pertenencia y el papel en el logro de los objetivos organizacionales.
- Actualizar los Manuales de Funciones de los colaboradores que hacen el papel de coordinadores y del equipo de colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, en donde se incluya actividades relacionadas a la producción y manejo de la información.
- Realizar reuniones mensuales de retroalimentación entre el personal de colaboradores, que cuente con la participación del Secretario y de sus directivos, las cuales, permitan socializar las acciones y actividades que se van a desarrollar, evaluar la gestión, tomar correctivos, reasignar funciones o actividades y dar a conocer la información sobre decisiones tomadas.
- Diseñar y comunicar un Plan de Incentivos y Motivación a los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.
- Mejorar los procesos de administración de personal, especialmente inducción y capacitación. Para los colaboradores de nómina se buscará el apoyo de la Oficina de talento Humano de la Alcaldía Municipal, para los colaboradores de contrato se espera conformar un equipo interdisciplinario entre Alcaldía Municipal y Secretaria de hacienda para realizar un programa de inducción adicional ya que para este tipo de vinculación no existe una norma que obligue su aplicación.
- Realizar un programa de capacitación y un cronograma de actividades de recreación y eventos de integración y bienestar para el personal, que fomente la generación de confianza, el sentido de pertenencia y facilite la comunicación informal.
- Dotar tecnológicamente los puestos de trabajo, con computadores en red y acceso a Internet e intranet, buscando aprovechar las ventajas que brindan las TIC'S a los procesos de comunicación organizacional, todo con su respectivo control y supervisión.

## **4.2 ESTRATEGIA 2. DESARROLLAR HABILIDADES DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y SUS COLABORADORES.**

- **Objetivo:** Contribuir a una comunicación efectiva entre los directivos y los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.

La comunicación es un comportamiento relacional, en donde se expresa algo que tiene que ver con la tarea que desarrolla el colaborador a través de un mensaje verbal. Así mismo, expresa una valoración de la persona a la que se dirige, a veces, verbalmente y más frecuentemente, corporalmente.

Por otra parte, a través de la comunicación se expresa la satisfacción o insatisfacción que produce la colaboración con la persona a la que se dirige, situación que se realiza casi siempre por mensaje corporal.

La dificultad de la comunicación radica en que el emisor tiene una consciencia más clara del contenido del mensaje verbal y piensa que transmite lo que dice con las palabras, mientras que el receptor percibe ambos mensajes, el verbal y el corporal.

Es más, en muchos casos, el mensaje corporal es mejor interpretado por el receptor que por el emisor. La percepción que tiene el emisor y el receptor sobre el contenido del mensaje es diferente. De ahí que el significado de la comunicación tenga que ser negociado entre el emisor y el receptor. Si no hay una continua reelaboración de los mensajes y construcción compartida de los significados de los mensajes, la comunicación conduce a un conflicto de relación entre el emisor y el receptor. Este conflicto afecta directamente a la capacidad de trabajar juntos.

- **Actividades:**

**Diseñar estrategias de comunicación que permitan fortalecer los procesos de comunicación entre directivos y colaboradores en la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.**

La Comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento o inteligencia comunes entre comunicador y receptor. Además, es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes.

En este sentido, el mejoramiento de la comunicación en las organizaciones se debe concentrar en el desarrollo de estrategias que persigan:

Mejorar el entendimiento sobre lo que los directivos y colaboradores dicen

Mejorar los mensajes, es decir, la información que se quiere transmitir.

Expresar una información que facilite a los colaboradores la comprensión y el control de los procesos, permitiendo, adaptar o ajustar los mensajes para darles mayor claridad.

Mejorar la confianza entre los directivos y su equipo de colaboradores, con el fin de lograr un empoderamiento para la toma de decisiones participativa dentro de la organización.

La retroalimentación convierte las comunicaciones en vía de dos sentidos, al permitir que el receptor se convierta en emisor.

Lo anterior, permite proponer nueve (9) tipos de estrategias puntuales dirigidas a facilitar los procesos de comunicación entre directivos y colaboradores, estas son:

### **Estrategias verbales:**

**Reuniones:** Las cuales permitirán, fortalecer las comunicaciones con los empleados, si se aprovechan no solo para informar, sino también para solucionar problemas, hacer seguimiento a las actividades, coordinar el esfuerzo del equipo, analizar situaciones con el aporte de ideas de su gente, y para generar oportunidades de aprendizaje; de tal manera que las reuniones sean bien planeadas y bien conducidas para que no se conviertan en fuente de improductividad laboral.

**Entrevistas:** Realizarlas de manera periódica con cada empleado, estrategia que permite obtener información muy valiosa tanto formal, como informal, sobre sus intereses, preocupaciones y dificultades en el trabajo; además, contribuirá a fortalecer los procesos de retroalimentación.

**Contacto directo:** la relación con la gente, de manera formal o telefónica permitirá obtener información de primera mano, sin distorsiones. El contacto personal en sitios informales de encuentro o en eventos sociales, ayudarán a este propósito. No obstante, no se debe utilizar esta herramienta como el único medio de comunicación. Recordemos que el cara a cara fue uno de los canales mas utilizados según las encuestas.

**Política de puertas abiertas:** Implica que los empleados puedan acercarse al gerente para hablar de cualquier tema que les preocupe. En la práctica las barreras psicológicas y sociales son una realidad que impide a los empleados sentirse motivados a entrar a las oficinas de sus jefes, de ahí la importancia de que el gerente o directivo salga de su oficina y se mezcle, participando así con el personal. Punto de partida para la generación de procesos de empoderamiento.

**Discursos:** Es el razonamiento extenso dirigido por una persona a otra u otras, es la exposición oral de alguna extensión hecha generalmente con el fin de persuadir,

se encuentra conformada por tres aspectos: Tema o contenido del discurso, orador y auditorio.

En este sentido, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones para hablar con éxito:<sup>57</sup>

1. Preparar el discurso siempre que sea posible o anotar las ideas centrales a manera de estructura general, en su defecto. Lo anterior, implica conocer a fondo el tema a hablar con el fin de mantener una estructura y coherencia.
2. Tener en cuenta las características de las personas a quien se dirige (cuál es el lenguaje promedio, cómo son, que edad, preparación, actividades, jerarquía e intereses que tienen)
3. Buscar un objetivo claro al hablar.
4. Utilizar un lenguaje accesible y atractivo para la audiencia, claro y preciso a la vez. Es necesario hacerse comprender, ser amenos, directos y concretos.
5. Vocalizar correctamente.
6. Usar cualquier apoyo posible. Sea el lenguaje no verbal o en medios audiovisuales.

- **Estrategias Escritas:**

- **Correo electrónico:** Herramienta que permite agilidad y manejo de la información, con acceso fácil a todos los niveles, además de proporcionar economía de tiempo y papelería.

Se ha publicado mucho acerca de las ganancias de productividad provocadas por el uso del correo electrónico, éste tiene el beneficio de permitir a la gente colaborar con otras muchas personas a través del espacio y el tiempo. Permite comunicación informal, espontánea y rápida. Además, contribuye a mantener un registro de comunicaciones anteriores. Dado que la comunicación informal es muchas veces la actividad dominante en lograr que una tarea se lleve a cabo, la naturaleza informal del correo electrónico tiene grandes beneficios.<sup>58</sup>

Es necesario que al interior de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto se cree y se generalice el uso de un correo electrónico institucional, como medio complementario de información y comunicación. A continuación se describen algunas habilidades básicas que los directivos y los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto deben desarrollar para el uso adecuado del correo electrónico como herramienta de comunicación administrativa.

---

<sup>57</sup> FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 176

<sup>58</sup> FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 161

### Uso general del correo electrónico

- Elaborar un documento sencillo sobre políticas y procedimientos formales para el uso del correo electrónico y brindar entrenamiento al personal.
- Realizar un programa de capacitación sobre el manejo del Internet y el uso del correo institucional para los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.

### Al recibir y leer el correo electrónico

1. Asignar un horario fijo y un tiempo límite para atender el correo electrónico.
2. Clasificar y organizar los correos por importancia, a través de filtros y carpetas.
3. Revisar primero todos los encabezados de los mensajes recibidos antes de organizarlos y empezar a responderlos, borrarlos y reenviarlos. Así podrán determinar la importancia de cada mensaje.
4. Leer cada mensaje una sola vez. Si precisa responderlo, hágalo de acuerdo con su prioridad. Si requiere otro tipo de acción, programarla en la agenda. Si conviene archivarlo, hágalo. Sino, elimine de inmediato.
5. Atender primero aquellos mensajes que se relacionan con su propia lista de tareas prioritarias a nivel organizacional.
6. Mantener la bandeja de entrada lo más limpia o actualizada posible

### Al escribir y enviar mensajes

1. Elegir para que asuntos se debe usar el correo electrónico institucional con preferencia sobre otros medios.
2. El correo electrónico no es seguro desde el punto de vista técnico y no garantiza confidencialidad, por lo tanto, no enviar información confidencial de la empresa por este medio.
3. Indicar claramente el tema del mensaje en la línea de asunto
4. Ser conciso. Permitir ir directamente al punto y evitar formas rebuscadas del lenguaje.
5. Ser preciso. Indicar con claridad qué espera de quienes recibirán el mensaje que está por enviar. Incluir la información necesaria y completa.
6. Identificar que información, por su tamaño o el requerimiento del programa, se puede enviar como archivo adjunto o anexo.
7. Leer antes de escribir su respuesta. Pensar antes de escribir.
8. Hacer referencia al mensaje que responde de manera concisa.
9. Antes de reenviar a otros, revise si están incluidos en las listas de distribución/copias del mensaje original

**Circulares o Cartas:** estrategias que permite transmitir información y la cual busca verificarse a través de un proceso de doble vía, pueden tratarse mediante este

medio las citas a reuniones institucionales de los directivos y/o colaboradores de la entidad.

**Carteleras** su innovación y actualización permanente, permitirán captar la atención de la gente de la organización, facilitando informar sobre eventos, fechas especiales, aspectos a tener en cuenta, cronograma y responsables de actividades. (Comunicación informal)

**Folletos:** es un impreso de un número reducido de hojas que sirve como instrumento divulgativo o publicitario. A nivel comercial, de forma sencilla permite dar publicidad a la entidad, producto o servicio. Se puede situar en la sala de espera o servicio al cliente de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto o en zonas de descanso, también se puede enviar por correo electrónico o incluyéndolo dentro de otra publicación especializada o técnica.

Para la confección efectiva de un folleto publicitario, se recomienda.

- Imprimir [títulos](#) y [subtítulos](#) claros y atractivos.
  - Realizar [argumentaciones](#) completas. Explicar densamente los beneficios del producto o [servicio](#) y hacer un resumen de los mismos.
  - Incluir un buen número de [fotografías](#) en las que aparezcan los servicios así como [demostraciones](#) de su funcionamiento. Adjuntar pies de foto explicativos.
  - Acompañar el texto y las fotografías con [diagramas](#) o dibujos.
  - Realizar un recorrido lógico por los diferentes productos y argumentaciones.
- 
- **Plan de sugerencias;** a través de quejas y sugerencias, los colaboradores establecen mecanismos para mejorar o cambiar algo.
- 
- **Encuestas:** obtienen la percepción de los colaboradores, sobre asuntos claves, información valiosa para orientar la gestión gerencial. Este aspecto será utilizado para hacer seguimiento y control a la propuesta de mejoramiento de los procesos de comunicación en la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.
- 
- **Boletines o periódicos:** ayudan a difundir información valiosa sobre aspectos técnicos y de interés profesional, además, contribuye a reforzar el sentido de pertenencia.
- 
- **El flash Informativo Empresarial:** documento de noticias e información puntual a nivel del desempeño de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto. Es un medio para mejorar el posicionamiento de la imagen corporativa entre el cliente interno y externo.

- **Actas de reuniones formales de juntas de trabajo:** documento del registro de lo acontecido en una sesión de trabajo, teniendo en un orden del día previamente establecido

En el cuadro 37, se presenta la síntesis de las principales estrategias de comunicación escrita

- **Estrategias Audiovisuales**

- **Videoconferencias:** permite de manera alternativa y ágil la comunicación en dos vías, ayuda a tener actualizado al personal de la organización. Además, es un medio eficaz para capacitar en aspectos técnicos.

- **Videos:** se maneja para cursos de inducción, también sirven para difundir información técnica de manera periódica en forma de noticieros.

Por otra parte, para la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto es muy importante entender las estrategias que se relacionan con nuevas tecnologías de la información, para convertirlas en medios aptos de comunicación.

**Cuadro 37. Estrategias de comunicación escrita**

DOCUMENTOS PARA MEJORAR EL FLUJO DE INFORMACION	DEFINICION	OBJETIVO	METODO
Flash informativo	Documento conciso, breve y urgente, transmisor de mensaje internos que permiten coordinar el funcionamiento de uno o varios servicios, departamentos o empleados	Armonizar las acciones en el interior de una organización o permitir el buen funcionamiento de uno o varios puestos.	Planteamiento lineal cronológico, ideal una cuartilla, máximo dos de extensión. Responde a una o varios interrogantes de Laswell (quien,, que, etc) Ausencia de formulas de cortesia (estimado, cordialmente, etc
Carta	Documento puntual encargado de tatar una acción de importancia con relativa urgencia	Impulsar la acción de manera puntual o repetitiva de los empleados, clientes, etc	Planteamiento lineal cronológico Establece el primer parrafo de una síntesis de la situación, en el segundo expone los hechos y en el tercero prevee situaciones o repercusiones futuras
Escrito en línea	Documento visual que ha de estar muy sintetizado para ser eficaz	Transmitir en una pantalla los datos esenciales de manera fundamentalmente	Cualquier tipo de planteamiento según el contenido a transmitir (14 líneas en página por

		atractiva y legible.	pantalla es lo ideal)
Las actas	Documento que refleja por escrito y sintetiza de manera mas o menos intensa una comunicaci3n verbal (reuniones, visitas, etc)	Reflejar y sintetizar las informaciones para los participantes de las decisiones y acciones que hay que llevar a cabo.	Planteamiento tematico siguiendo el orden del dia organizado a posteriori los temas abordados

Fuente: FERNANDEZ COLLADO Carlos. La comunicaci3n en las organizaciones. Op. Cit. 172

Los computadores sirven como herramienta de comunicaci3n en los siguientes casos:

- o Cuando se transmite informaci3n a trav3s del correo electr3nico.
- o Foto-transmisi3n
- o Teleconferencias
- o Video-texto
- o Tele-texto
- o Chat

Estas tecnolog3as unidas al Internet, el correo de voz, el dictado digital y la videoconferencia, propician, sin lugar a dudas, que la comunicaci3n dentro de la secretaria se realice m3s r3pidamente y por consecuencia, las decisiones se tomen con mayor prontitud y oportunidad, aspecto que contribuye a mejorar la participaci3n del equipo de colaboradores en la toma de decisiones.

La Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto dispone de equipos t3cnicos y servidores que le permiten hacer el montaje de una Intranet y el pago de un host para una p3gina WEB exclusiva de la entidad. Se propone como estrategia de comunicaci3n adicional, la utilizaci3n del correo electr3nico institucional para informar, capacitar y comunicarse con los clientes internos y externos.

• **Estrategias de como Escuchar:**

Lo m3s frecuente en las organizaciones, es que se oiga a las personas sin escucharlas verdaderamente. La informaci3n que se deja escapar o se malinterpreta por esta causa puede representar la diferencia entre un buen y un mal desempe1o, o entre ser considerado un administrador eficaz o no.<sup>59</sup> Nunca hay que perder la diferencia entre oír y escuchar, son dos cosas distintas: se oyen las voces, se escucha a las personas.

---

<sup>59</sup> FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicaci3n en las Organizaciones. Op. Cit., P3g. 171

Escuchar es buscar significados, aprender a descubrir qué es lo que las personas quieren decir en realidad.

Se debe escuchar realmente, pero existen muchos obstáculos que pueden ser: físicos (el volumen del habla en la fuente, del oído en el receptor, ruido ambiental, disfunciones de aparatos tecnológicos) y psicológicos (sentimientos, nociones preconcebidas, deformación responsiva, atención dispersa), estas últimas son más difíciles de superar.

Para que este proceso se lleve con éxito por parte de los directivos y los funcionarios de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto se debe:

- Ser sincero si no se dispone de tiempo para escuchar, explicárselo a la persona y manifestarle el interés por atenderlo en otro momento.
- Demostrar siempre – en cualquier circunstancia y ante cualquier persona – que se está dispuesto a escuchar; así se crea una imagen de “buenos escuchas”.
- Escuchar con los ojos, es decir, mantener contacto visual con la persona que se dirige verbalmente, estar atentos a su lenguaje no verbal (gesticulaciones y actitudes) y, en general, no mirar hacia otra parte mientras alguien habla. Demostrar interés al interlocutor permitirá escuchar bien, captar el significado real de las palabras.
- Evitar al máximo las interrupciones mientras se escucha a alguien. Minimizar en lo posible los factores de distracción.
- Intervenir cuando lo indica la otra persona mediante pausa, inflexiones o tonos de voz, preguntas directas, señales no verbales.
- Leer los comportamientos no verbales de quien habla.
- Indicar la atención hacia lo que se escucha mediante señales no verbales, como asentir o negar con la cabeza, echar el cuerpo o el tronco hacia delante, mantenerse erguidos y visiblemente alertas. Cuando se escucha en realidad, transcurre mucho tiempo si hablar, por tanto, sólo se dispone de las señales no verbales para manifestar la atención hacia la fuente.
- Atender más al fondo que a la forma.

Se debe evitar en lo posible, que se presenten los siguientes aspectos:

- Interrumpir y completar las frases de quien habla (deformación responsiva).
- Tener un comportamiento no verbal que indique impaciencia por dejar de escuchar, o desinterés por lo que se dice. (ver el reloj, voltear hacia la puerta, bostezar, trillar los dedos, cambiar continuamente la pierna de apoyo, emitir sonidos que expresen disgusto, intercalar con excesiva frecuencia sonidos como “uuuhhh” “aja” o palabras como “sí”).
- Prejuizar a las personas y a los mensajes. Se comete un error al etiquetar a una persona como aburrida o poco valiosa, o a cierto tipo de mensajes como irrelevantes o escasamente útiles.
- Minimizar la importancia de lo que se dice.

- Permanecer en la duda. Se debe expresar al interlocutor lo que no se comprendió. Se puede resumir o bien preguntar lo que no quedó claro.

- **Estrategias de Como Hablar Mejor:**

Aprender a hablar no es cuestión de utilizar las palabras correctas con la estructura adecuada, sino de aprender a emplear correctamente el lenguaje en su forma oral. En general, en las organizaciones se habla para emitir o solicitar información de algún tipo, con un número amplio y variado de propósitos.

Para hablar mejor, es necesario que tanto los colaboradores de la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto, como la dirección, tengan en cuenta algunos aspectos específicos, relacionados con las características del lenguaje y las individualidades de quien habla, las cuales constituyen una barrera en la relación con los colaboradores y usuarios:

- A sintonía en el lenguaje: Incapacidad o dificultad para sintonizarnos en un mismo lenguaje con los oyentes.
- Subjetividad: Cuando se habla, conviene tener en cuenta que no se poseen verdades absolutas. Apegarse a los hechos, expresar con palabras y acciones que se está abierto a otras opiniones y se desea revisar cualquier asunto con la mayor objetividad posible, es indispensable para hablar mejor.
- Verborrea: Hablar incesantemente o cuando no es oportuno, es tan nocivo como no hablar lo suficiente.
- Dispersión: Es la tendencia a hablar de cuestiones o asuntos no relacionados con el tema central del discurso.

Es conveniente, evitar que se presenten las siguientes circunstancias al momento de hablar:

- Hablar demasiado tiempo. Cada situación requiere que se utilicen las palabras en diferentes lapsos.
- Hablar por hablar. Monopolizar la palabra en ciertas situaciones, hacer comentarios o exposiciones irrelevantes.
- Emplear un lenguaje excesivamente intenso, es decir, evitar términos como terriblemente importante, magníficas, maravillosas, verdaderamente dramática.
- Demostrar inflexibilidad al hablar. Un exceso de rigidez resta credibilidad como fuente (señalar un hecho, apoyándose en evidencia).
- Menospreciar o sobrevalorar a la audiencia. Se debe conocer a fondo y darle la importancia que se merece, sin dejar que ello interfiera en la comunicación.

- **Estrategias de Como Dirigir Reuniones Administrativas:**

Una reunión o junta administrativa puede ser definida como “una comunicación cara a cara de más de dos personas, dirigida por alguna de ellas, para transferir o intercambiar información”.<sup>60</sup> Esta es una herramienta que está siendo muy utilizada y frecuentemente por parte de la nueva administración de la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto; sin embargo, si no se emplea de forma adecuada, no puede contribuir al logro de los objetivos propuestos.

Las reuniones que se lleven entre el equipo de trabajo y los directivos pueden tener los siguientes propósitos:

- **De información:** Tiene por objetivo la distribución de información entre los asistentes
- **De análisis:** Tiene por objeto la discusión de información que ya comparten los asistentes
- **De toma de decisiones:** Tienen el propósito de brindar como resultado un acuerdo o decisión antes de finalizar
- **De retroalimentación:** Buscan conseguir información y opiniones de los asistentes respecto de una o varias cuestiones en particular
- **Mixta:** Aquélla en que se tienen dos o tres de los propósitos descritos.

El mecanismo que se sugiere para llevar a cabo las reuniones antes mencionadas es el de reunión de comité y el de mesa redonda.

El primero consiste en un grupo de personas que se reúne con cierta periodicidad para discutir o resolver problemas de un área específica de competencia ( área comercial, financiera, técnica, de personal, etc). Se caracteriza por tener una estructura jerárquica y procedimientos formalizados (actas), así como por la relativa especialización de los asuntos que trata.

La segunda no posee una estructura jerárquica propia y las jerarquías de la organización no influyen en su desarrollo. Se caracteriza por su bajo grado de formalización de procedimientos y porque en ella se busca el intercambio de información y opiniones. Es un mecanismo que facilita la generación de confianza entre directivos y colaboradores, así como la delegación de responsabilidades a estos últimos.

Es importante para la Dirección y su equipo colaborador, observar los siguientes aspectos:

- Tener en cuenta lo expuesto en cómo hablar y escuchar mejor.

---

<sup>60</sup> FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 186

- Planear al máximo posible las reuniones. Definir objetivos, determinar quienes deben asistir y hacérselo saber con anticipación; cuidar que el lugar reúna las condiciones óptimas; ocuparse de que el mobiliario, el equipo y los pequeños detalles sean suficientes y adecuados.
- Recibir personalmente a todos los participantes de forma cordial, demostrar a cada uno que se le tiene presente de manera especial.
- Introducir a la reunión, si es necesario, a los participantes. Se debe exponer los temas a tratar de forma clara y atractiva, asegurarse de la participación activa de los asistentes.
- Dirigir la reunión, evitar interrupciones y digresiones.
- Subrayar puntos importantes y procurar que toda idea sea expuesta de manera completa y clara.
- Propiciar un clima abierto y receptivo en la reunión, en los cuales los participantes se comporten flexible y respetuosamente.
- Recapitular lo más relevante de lo expuesto, proponer y recabar soluciones
- Cerrar la reunión con un breve resumen de la misma y agradecer la participación y los aportes de los asistentes.

Se debe evitar en lo posible:

- Iniciar la dirección de la reunión sin un mínimo de planeación de la misma.
- Imponer los propios puntos de vista y actuar en forma prepotente.
- Permitir que cuestiones de importancia permanezcan confusas.
- Permitir que los participantes sean destructivos entre sí, o respecto a las ideas ajenas.
- Pasar de un punto o tema a otro sin señalar transición
- Ejercer autoridad sobre un colaborador (en forma disciplinaria) durante una reunión.
- Permitir que se desperdicie el tiempo destinado a la reunión en digresiones o intercambios sociales.
- Olvidar que no sólo se participa en la reunión, sino que se le guía. Guiar implica un papel directivo (no impositivo) y la responsabilidad por convertir a esa reunión en una interacción útil para todos los participantes.

- **Estrategia para Reducir las Consecuencias Negativas de los Rumores:**

La presencia de grupos informales en todas las organizaciones es indiscutible, el aprovechamiento por parte de la dirección puede llevar a potencializar la presencia de dichos grupos en la organización; en este sentido, es conveniente que el gerente o quien haga sus veces, tenga en cuenta las siguientes sugerencias, con el fin de evitar la generación de rumores que habitualmente se originan en este tipo de grupos:

- Anuncie los programas a tiempo para tomar las decisiones importantes

- Explique las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos.
- Enfatice las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros
- Discuta abiertamente las posibilidades.

- **Estrategia para la Elección del Canal Adecuado**

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad, mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir.

La dirección puede comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (Panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara.

- **Estrategias para una Comunicación Eficaz en la Organización**

- El Gerente o director debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Enfatizar en la comunicación cara a cara
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.

### **4.3. ESTRATEGIA 3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO**

- **OBJETIVO**

Desarrollar y mejorar las habilidades de los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.

## • ACTIVIDADES

Las actividades de capacitación se desarrollarán en talleres, aplicando una metodología participativa cuyas sesiones serán de 4 a 8 horas dependiendo la temática, la cual, puede ser comunicación organizacional, política de bienestar y temática especializada a nivel de impuestos. En estas actividades juegan un papel fundamental los profesionales de la psicología.

Una vez implementadas las actividades de cualificación de personal, se tiene que a mayor información certera y veraz, menor incertidumbre y menor índice de chismes y rumores. La buena información genera confianza y certidumbre entre los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.

En la fase de retroalimentación, para el caso de la capacitación en comunicación, es necesario realizar un diagnóstico, aplicando semestralmente el instrumento de recolección de información, que sirvió de base para la formulación de esta propuesta, dirigida a verificar si el cambio en los procesos es notorio, en las necesidades de información que aún posee el personal y en la confianza en la opinión de los demás. Con base en sus resultados se implementara un programa comunicativo, con carácter inmediato que responda a esas necesidades informativas.

Para la realización de esta fase de retroalimentación se pueden utilizar diversas técnicas en forma simultánea que a la vez son complementarias, entre ellas están:

- Las entrevistas: Tendrá como objetivo conocer la opinión de los colaboradores, ya que son una fuente confiable para el seguimiento de la estrategia.
- Sesiones de grupo: A implementar en los grupos que más resistencia hayan presentado a las estrategias y que tengan fuertes lagunas informativas. En estas sesiones se pretende lograr un intercambio entre todos los colaboradores de la organización con el personal directivo de la Secretaria de Hacienda. Además, se crea el espacio para plantear preguntas, resolver interrogantes y disminuir tensiones producidas por las estrategias.
- Abrir un buzón de sugerencias para que los colaboradores puedan elaborar preguntas, manifestar sus inquietudes o plantear sugerencias. Las respuestas se pueden dar en boletines, carteleras o en publicaciones de la Secretaria de Hacienda.

A raíz del conocimiento de las necesidades informativas, con la retroalimentación se buscaran los medios más idóneos para cubrir esos espacios sueltos que se hayan dejado y para transmitir mejor la información. Los mismos que pueden ir

desde la comunicación interpersonal, boletines, publicaciones, comunicados especiales, hasta el uso de tableros, sesiones, videos, etc.

Las relaciones entre los integrantes de una organización constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de la Secretaria de hacienda del Municipio de Pasto.

En el cuadro 38 se presenta una clasificación de los medios de comunicación, según los niveles de comunicación y los objetivos a lograr, que la Dirección debe emplear.

**Cuadro 38. Clasificación de actividades de comunicación según niveles y objetivos.**

NIVEL DE COMUNICACIÓN			
OBJETIVOS	INTERPERSONAL	PEQUEÑO GRUPO	ORGANIZACIÓN
informativo	Entrevistas De contratación De despido  Orientación Informes orales/escritos	Reuniones de grupos de trabajo Reuniones de despido  Programas de capacitación	Publicaciones de la empresa Boletín de noticias Rumores
Reguladores	Reuniones programadas Supervisiones/empleados Revisiones anuales	Reuniones de ejecutivos Reuniones en momentos de crisis	Declaración de políticas Memorandos de la empresa Contratos
Persuasivos	Resolución de problemas Expresar los puntos de vista	Reuniones de grupo de trabajo Comités de ejecutivos	Volantes para los empleados Reuniones de supervisores
Integradores	Revisiones anuales	Reuniones de grupos de trabajo Reuniones interdepartamentales Discusiones en descansos Almuerzos informales	Publicaciones de la empresa Boletines informativos Acontecimientos sociales

Fuente: FERNANDEZ COLLADO Carlos. La comunicación en las organizaciones. Op. Cit. 196

**4.4. ESTRATEGIA 4. DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.**

- **OBJETIVO:** Generar capacidades de trabajo en equipo entre directivos y colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.
- **ACTIVIDADES:**

Esta competencia de trabajar en equipo es una suma de competencias. Algunas de estas competencias son imprescindibles para que el equipo sea eficaz, en el

sentido de que logra los objetivos propuestos. Otras competencias permiten al equipo alcanzar un alto nivel de excelencia y de eficiencia, porque suponen mayor desarrollo de las capacidades de sus miembros.

En las empresas hay muchos trabajos que se realizan **en grupo**, pero que no pueden ser considerados como trabajos realizados **en equipo**. Un equipo se construye a través de unos procesos, que permiten a sus miembros adquirir una serie de competencias (un saber hacer y un saber comportarse). Estas competencias están resumidas en los cuatro ciclos que se presentan a continuación<sup>61</sup>:

- **Ciclo PDCA:** Diseñar el plan de mejora, ejecutar el plan diseñado, evaluar los resultados y rediseñar el plan de mejora. Los equipos de mejora son instrumentos útiles para la mejora de los procesos organizativos, siempre que las acciones de mejora, diseñadas por los equipos, sean asumidas e integradas en la planificación del centro, departamento o servicio correspondiente.
- **Ciclo IDEA:** Orientación de los equipos de mejora al desarrollo de las competencias de las personas. Para un equipo excelente, no es suficiente la mejora de los procesos organizativos. El equipo puede y debe promover, activa y sistemáticamente, el desarrollo de las competencias de las personas. Este es el objetivo de los ciclos IDEA y CNCS. El ciclo IDEA ofrece una técnica para el autoconocimiento de las personas y la adquisición de nuevas competencias para el trabajo en equipo.
- **Ciclo CNCS:** ofrece una técnica para construir en el equipo la complementariedad de las funciones individuales y potenciar la sinergia del equipo.
- **Ciclo SENTIR.** Orientación de los equipos de mejora a la creatividad, lo que implica: i) aprender a manejar en el equipo las emociones negativas que alimentan la desconfianza mutua entre las personas del equipo y bloquean la creatividad del equipo; ii) desarrollar la inteligencia emocional, es decir, la capacidad de recoger y de elaborar toda la información que se transmite y se recibe en los equipos a través de la comunicación emocional. El ciclo SENTIR ofrece una técnica sencilla para desarrollar en las personas esta inteligencia emocional.

Estas condiciones son previas para la adquisición de dichas competencias. Por eso mismo, los equipos de trabajo tienen un liderazgo compartido.

El grupo de trabajo, en cambio, está dirigido por una persona líder que es especialista en el trabajo que realiza el grupo, que tiene un poder institucional en el

---

<sup>61</sup> AYESTARAN, Sabino. Guía para el trabajo en equipo. San Sebastián Donostia. Septiembre 2005. p. 9

grupo y distribuye las tareas entre los miembros del grupo. Normalmente, los miembros del grupo de trabajo reconocen a la persona líder un poder institucional, un poder de experto y un poder de modelo o de referencia en el trabajo que realiza el grupo. Los miembros del grupo de trabajo tienen una relación de dependencia con relación a la persona líder.

La potencia del grupo, es decir, su capacidad para alcanzar los objetivos propuestos, es igual a la potencia que tiene la persona más capacitada del grupo, que, en este caso, es la persona líder. La eficacia de estos grupos depende de la tarea asignada al grupo y de la capacidad que tenga la persona que ejerce el liderazgo para recoger las aportaciones de los miembros del grupo y realizar una buena síntesis de estas aportaciones.

Cuanto más simple sea la tarea, tanto más eficaz será un grupo de trabajo con un liderazgo fuerte y centralizado en una persona. A medida que aumenta la complejidad de la tarea, se hace más necesario un liderazgo compartido y una metodología que permita a los miembros del grupo participar activamente en la búsqueda de soluciones creativas. Lo cual significa pasar de una dinámica de grupo a una dinámica de equipo.

En este sentido, en los equipos de trabajo, los criterios de eficacia son más amplios:

- Calidad del trabajo. El éxito de un equipo de trabajo se mide, en primer lugar, por la calidad del trabajo realizado.
- Mejora de los miembros del equipo en el ejercicio profesional. Al término de su experiencia, los miembros del equipo deben ser conscientes de que, gracias al trabajo en equipo, han adquirido nuevas competencias personales que mejoran su rendimiento profesional.
- Transferencia de los aprendizajes realizados en el equipo a la organización. En especial, los equipos directivos y los equipos de mejora constituyen instrumentos muy útiles para favorecer el aprendizaje de las organizaciones.
- **Competencias imprescindibles para el trabajo en equipo**

Trabajar en equipo significa adquirir las competencias que se definen en los ciclos PDCA, IDEA, CNCS y SENTIR. Existe un mínimo de tres (3) competencias que se deben asegurar en cualquier equipo para que éste sea medianamente eficaz.

Estas tres competencias son:

- Saber trabajar siguiendo una metodología científica que está formulada en el ciclo PDCA.
  - Planificar: Identificar el problema, identificar las causas y planificar la solución adecuada.
  - Realizar lo que se ha planificado.
  - Comprobar los resultados.
  - Mejorar la planificación a partir de los resultados
  
- Saber comunicarse con un mínimo de libertad personal y de respeto a las diferencias en ideas y en intereses y de capacidad de integración de las diferencias.
  - Ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
  - Ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
  - Ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo para encontrar una descripción del problema, de sus causas y de su solución compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.
  - Saber valorar las aportaciones y el esfuerzo de los miembros del equipo.
  - Ser capaz de darse cuenta del valor de las aportaciones de los demás miembros del equipo.
  - Ser capaz de darse cuenta del esfuerzo que realizan otros miembros del equipo.
  - Ser capaz de expresar a los demás miembros del equipo el reconocimiento debido a sus aportaciones y al esfuerzo que realizan.
  
- **Competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en equipo.**

El facilitador de un equipo directivo o de un equipo de mejora tiene que saber en qué organización está situado el equipo y cuál es el grado de desarrollo personal de los miembros del equipo.

Como se ha dicho antes, la cultura de la organización condiciona el funcionamiento de los equipos. Una cultura burocrática y poco participativa, orientada al mantenimiento de intereses empresariales, dificulta el desarrollo de equipos excelentes. Mientras que una cultura innovadora y participativa, orientada hacia la creación de un conocimiento que se pone al servicio de los clientes, funciona, solamente, con la aportación de equipos excelentes.

En este sentido, estas son las competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en el equipo:

- Ser capaz de aplicar el ciclo IDEA: Ciclo de la Innovación.

- Idear: Pensar en la competencia que a cada colaborador le gustaría desarrollar en el equipo.
- Diseñar: Organizar mentalmente los pasos que se tienen que dar para desarrollar dicha competencia en el equipo.
- Experimentar: Poner en práctica dicha competencia en el momento adecuado.
- Aprender: Mejorar el ejercicio de dicha competencia, negociando con el equipo.
- Ser capaz de aplicar el ciclo CNCS: Ciclo de la sinergia.
- Conocerse mutuamente: Conocer las competencias que desarrollan las diferentes personas del equipo.
- Negociar funciones: Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.
- Complementar funciones: Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.
- Potenciar sinergias: Aumentar la eficiencia del equipo.
- Ser capaz de aplicar el ciclo SENTIR: Ciclo de la creatividad grupal:
- Sentir: Centrar la atención en las emociones.
- Enfatizar: Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que envían los demás miembros del equipo.
- Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que viven las personas del equipo:
- Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.
- Reconstruir el conocimiento emocional del equipo: Consensuar una nueva explicación de lo que está pasando en el equipo.

En este sentido, el camino hacia la excelencia de los equipos de trabajo se apoya en tres pilares: i) el progresivo conocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas y su progresivo avance hacia la negociación de la función que asume cada persona en el equipo; ii) el desarrollo de la sinergia, a través de una mayor conciencia de complementariedad; iii) el desarrollo de la inteligencia emocional para favorecer la creatividad del equipo.

## 5. PLAN DE ACCION

<b>ESTRATEGIA 1</b>	Implementar una estructura administrativa eficiente y efectiva			
<b>OBJETIVO</b>	Optimizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la entidad, por parte de los directivos y el equipo de colaboradores.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Redefinir los criterios de departamentalización o división del trabajo	Alcaldía Municipal Secretario de Hacienda y directivos	2.012 1 año		Estructura administrativa implementada
Redefinir la filosofía corporativa de la Secretaria	Secretario de Hacienda y directivos	2.012 3 meses		Filosofía corporativa implementada
Actualizar los Manuales de Funciones de los colaboradores y coordinadores de la Secretaria	Secretario de Hacienda, directivos y coordinadores.	2012 6 meses		Manuales de funciones
Realizar reuniones mensuales de retroalimentación entre el personal de colaboradores y directivos.	Directivos, coordinadores y colaboradores	2012		Reuniones mensuales cumplidas
Diseñar y comunicar un Plan de Incentivos y Motivación a los colaboradores	Secretario de Hacienda, Oficina de Talento humano Municipal	2012		Plan de incentivos y motivación ejecutado
Mejorar los procesos de administración de personal, especialmente inducción y capacitación	Oficina Talento Humano Municipal, directivos y coordinadores	2012		Programas de inducción y capacitación establecidos
Realizar un cronograma de actividades de recreación y eventos de integración y bienestar para el personal,	Secretario de Hacienda y Oficina de Talento Humano Municipal	2012		Actividades de recreación cumplidas
Dotar tecnológicamente los puestos de trabajo, con computadores en red y acceso a Internet e intranet, aprovechando las ventajas que brindan las Tic's	Secretario de Hacienda y oficina de sistemas	2012		Computadores dotados en red y acceso a internet

<b>ESTRATEGIA 2</b>	Desarrollar habilidades de comunicación entre los directivos y sus colaboradores.			
<b>OBJETIVO</b>	Contribuir a una comunicación efectiva entre los directivos y los colaboradores de la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pasto.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Diseñar estrategias de comunicación que permitan fortalecer los procesos de comunicación entre directivos y colaboradores	Secretario de Hacienda, directivos y colaboradores	2.012 1 año		Programas de comunicación en funcionamiento
Desarrollar estrategias verbales, escritas, audiovisuales, de cómo escuchar, de cómo hablar mejor, de cómo dirigir reuniones administrativas, de cómo reducir las consecuencias negativas de los rumores, de cómo hacer la elección del canal adecuado, como conseguir una comunicación eficaz en la organización	Directivos y coordinadores	2.012 1 año		Estrategias verbales, escritas, audiovisuales y otras en funcionamiento

<b>ESTRATEGIA 3</b>	Programas de capacitación dirigidos a los colaboradores de la Secretaria de hacienda del Municipio de Pasto.			
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar y mejorar las habilidades de los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Desarrollar talleres de comunicación organizacional	Secretario de Hacienda, directivos y coordinadores	2.012-2.013 2 año		Talleres efectuados
Desarrollar talleres de bienestar social	Directivos y coordinadores	2.012 -2013 2 años		Talleres efectuados
Desarrollar talleres en temáticas de impuestos	Directivos, coordinadores y profesionales	2.012 -2013 2 años		Talleres efectuados
Diseñar programas de seguimiento y control de las capacitaciones	Directivos, coordinadores y profesionales	2.012 -2013 2 años		Programas de seguimiento cumplidos
Diseñar programas de retroalimentación sobre los talleres impartidos.	Directivos y profesionales	2.012 -2013 2 años		Programas de retroalimentación cumplidos

<b>ESTRATEGIA 4</b>	Desarrollo de habilidades y competencias de los directivos y colaboradores para el trabajo en equipo			
<b>OBJETIVO</b>	Generar capacidades de trabajo en equipo entre directivos y colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Diseñar los planes de mejora orientados al trabajo en equipo	Secretario de Hacienda, directivos y coordinadores	2.012-2.013 2 año		Planes de mejora en equipo en funcionamiento
Orientar a los equipos de mejora, al desarrollo de las competencias personales	Directivos y coordinadores	2.012 -2013 2 años		Adquisición de nuevas competencias profesionales.
Desarrollar una técnica para construir en el equipo la complementariedad de las funciones individuales y potenciar la sinergia del equipo.	Directivos, coordinadores y profesionales	2.012 -2013 2 años		Calidad del trabajo en equipo mejorada
Orientación de los equipos de mejora a la creatividad, lo que implica: manejar emociones negativas, desarrollar inteligencia emocional,	Directivos, coordinadores y profesionales	2.012 -2013 2 años		Creatividad del trabajo en equipo y desarrollo de la inteligencia emocional

## CONCLUSIONES

La comunicación organizacional interna es un proceso en donde se integran los dirigentes y todos los colaboradores de la empresa o institución, a fin de lograr una buena imagen interna; su objetivo es crear un clima de confianza donde los colaboradores se sientan a gusto y vean sus objetivos personales relacionados con los objetivos de la entidad, además permitirá disminuir los conflictos internos y el ausentismo laboral, incrementando el sentido de pertenencia por la organización.

La Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, se encuentra dentro de la estructura funcional de la Alcaldía de Pasto y su función principal tiene que ver con el diseño de estrategias, procesos y procedimientos para determinar los ingresos del Municipio, el diseño y administración del portafolio de inversiones financieras y la gestión de los recursos y fuentes alternativas de financiación. Como también le corresponde administrar el pago de las obligaciones a cargo del Municipio, la preparación de los proyectos de presupuesto de ingresos y gastos para cada vigencia fiscal con la colaboración de las demás secretarías y llevar el registro y contabilidad de los ingresos, gastos e inversiones del Municipio, además de realizar las funciones que de por ley le son atribuidas. El continuo mejoramiento de sus funciones y procesos hacen que ésta Secretaria busque mejorar uno de los aspectos importantes de la administración como lo es la comunicación organizacional.

Las siguientes son las principales fortalezas que la Institución posee en materia de comunicación organizacional:

La comunicación entre directivos y de estos con los colaboradores es buena

Existe claridad del papel o rol que cumple cada función o actividad en la organización y su relación con los demás cargos o actividades que desempeñan los colaboradores de la institución.

Hay entendimiento sobre la forma en que las funciones o actividades de los colaboradores están relacionadas con otras actividades o cargos.

Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores de la institución.

Existe integración y coordinación entre los colaboradores para la solución de conflictos o problemas.

La comunicación entre los compañeros o colaboradores del mismo nivel es clara y de manera abierta.

Existe una clara unidad de mando en cabeza del Secretario de Hacienda y sus jefes de oficina hacia los colaboradores, mostrando de esta forma, claridad sobre quien toma las decisiones

Un alto porcentaje de colaboradores leen los comunicados internos de la organización.

Existe eficiencia en el uso de otras herramientas de comunicación como: teléfono, reuniones administrativas de trabajo, avisos, cartas, memorandos e instrucciones por escrito y en general con los medios impresos.

La Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, presenta algunas debilidades en el sistema de comunicación, como son:

El proceso de inducción para los colaboradores de nómina es muy débil y para los colaboradores de contrato es casi que nulo y muchas veces se limita a información del cargo o actividad a desempeñar. (proceso de inducción no abarca a contratistas)

La información que se recibe dentro de la organización a través de los canales informales de la comunicación como los rumores es bastante representativa.

Existe debilidad en los procesos de retroalimentación de la información suministrada.

Hay desconocimiento y falta de capacitación continua sobre la filosofía institucional de la Secretaria, esta información no se actualiza constantemente.

No existe una adecuada organización jerárquica dentro de la Secretaria y en el caso específico de la subsecretaría de Ingresos, existe una marcada y amplia dependencia de cargos y actividades que no se encuentran definidas dentro de una planta u organización interna.

El mayor porcentaje de contratistas dentro de la Secretaria de Hacienda dificulta algunas veces la organización interna y la falta de identidad y compromiso con la institución.

Ausencia de información importante para el desarrollo de sus funciones o actividades en procesos de inducción y capacitación. Hay poca preocupación del superior o supervisor porque sus colaboradores estén informados y bien capacitados en los puestos de trabajo

Mala utilización de algunas herramientas tecnológicas que como el internet, el correo electrónico y el intranet no son utilizadas correctamente y en otros casos ni siquiera lo poseen para la mejora de su desempeño.

Existe dentro de la Secretaria un canal de comunicación vertical descendente, sin embargo el canal ascendente no es tenido en cuenta dentro de la comunicación organizacional.

El análisis de vulnerabilidad o visión crítica del diagnóstico de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto, permite identificar los factores claves de los cuales depende la comunicación, así como, inventariar las fuerzas que puedan afectar dichos factores y establecer el impacto y la capacidad de reacción que tiene la institución, con el fin de formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme. Igualmente, concientizando a la organización sobre la importancia de la comunicación organizacional, introduciéndola como elemento base de la cultura corporativa. De acuerdo a la matriz de análisis de vulnerabilidad de la Secretaria de Hacienda del municipio de Pasto, los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), donde hay baja capacidad de reacción y alta capacidad de ocurrencia, son:

No existen procesos de inducción para los colaboradores tanto de nómina como de contrato.

No existe una estructura administrativa funcional acorde a la Secretaria de Hacienda.

Existe una mala utilización de las herramientas de la comunicación como el internet, intranet y la página web.

Se da poca importancia a la información que proviene de la comunicación ascendente vertical.

Con base en estos factores se trabaja la propuesta de mejoramiento de comunicación interna y el flujo de información para la Secretaria.

La comunicación es un elemento fundamental para la trascendencia de una institución, ésta no es solo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo de trabajo, siendo fundamental el diseño de estrategias de comunicación corporativa y el establecimiento del flujo de la información entre sus miembros para la toma de decisiones.

La propuesta de mejoramiento se basa en 4 estrategias: la primera, pretende fortalecer la estructura administrativa que sustenta el sistema de comunicación; la segunda, está dirigida al desarrollo de las habilidades comunicativas de directivos

y colaboradores; la tercera, a su vez, busca Implementar programas de inducción y cualificación de colaboradores, realizando continuamente retroalimentación de los procesos; por último, la cuarta estrategia busca capacitar al talento humano en el desarrollo de habilidades y competencias que fortalezcan el trabajo en equipo basado en una buena comunicación.

## RECOMENDACIONES

Llevar a cabo la implementación de una efectiva estructura administrativa, mediante el desarrollo de las diferentes actividades contenidas en la propuesta de mejoramiento de la comunicación, que contribuyan a perfeccionar las funciones comunicativas de los colaboradores, crear espacios propios para la adecuada comunicación interna en la Secretaría de Hacienda, incrementando la confianza entre el personal, el sentido de pertenencia y el flujo de información oportuna de acciones y actividades. Aprovechando, las ventajas que ofrecen las TIC'S en el mundo moderno.

Desarrollar habilidades comunicativas entre todos los colaboradores y directivos, implementando las estrategias formuladas para el nivel gerencial, mediante programas de capacitación, de tal forma que se desarrollen competencias verbales, escritas, audiovisuales, de escucha, de orientación de reuniones, de expresión oral, de manejo de rumores, de selección de los canales de comunicación adecuados y de contacto con los clientes externos (usuarios)

Implementar los programas de cualificación de personal, especialmente en los temas de comunicación organizacional, política de bienestar y temática especializada a nivel de impuestos; realizando continuamente retroalimentación de los procesos, con el fin de detectar las debilidades presentadas y realizar acciones correctivas.

Desarrollar procesos y competencias para llevar a cabo el trabajo en equipo dentro de la Secretaría de Hacienda, facilitando la libertad, autonomía y responsabilidad en los colaboradores, lo cual, producirá el efecto de que las personas sean dueñas de su propio trabajo, sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por sí mismas y sintiéndose totalmente implicados con la organización, no solo, por contribuir al logro de sus objetivos corporativos sino también por participar en el proceso de toma de decisiones a nivel global.

## BIBLIOGRAFÍA

BASTIDAS UNIGARRO, Antonio, Análisis del sistema de talento humano para los funcionarios de carrera administrativa en la Alcaldía del Municipio de Pasto, Pasto, Tesis de grado Universidad de Nariño, 2010

BELTRAN MARTINEZ, Héctor. Elementos formales de la investigación, Bogotá, Editorial Usta, 1.983

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. España: Ediciones Paidós. 1992

BLAKE y HAROLDSEN. Taxonomía de conceptos de comunicación. México: Nuevomar. 1984. P. 30

BONILLA, Carlos. La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas. Bogotá: Editorial Trillas. 2001

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, Editorial McGraw Hill, 1.981

D'APRIX, Roger. La Comunicación: Clave de la Productividad. Limusa. 1992.  
ESTATUTO TRIBUTARIO DEL MUNICIPIO DE PASTO, DECRETO No. 0154 de 2010 (9 de abril de 2010) por el cual se compilan los acuerdos y normas vigentes que conforman el estatuto tributario del Municipio de Pasto.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas, 2002. 273 p.

GUEVARA SOTO, Liliana. Comunicación Interna – Comunicación Estratégica para las Organizaciones. Quito: CLESPAL (Ponencia), 2003

GUISASOLA, Marisa. Comunicaciones integradas a la planificación estratégica de empresas e instituciones. Chile: II Encuentro de Facultades de Comunicación Social del Cono Sur. Noviembre. 2002.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 1998. p. 501

HUSEMAN, LAHIFF y HATFIELD. Interpersonal communication in organizations. Boston: Ed. HolbrookPress. 1976.

IÑIGUEZ ROMERO, Gregorio; GONZALES QUEZADA, Esperanza. La comunicación industrial y empresarial.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill, 1998. 796 p.

LADRON DE GUEVARA, Laureano, Metodología de la investigación científica, Universidad santo Tomas, Bogotá, 1.978.

MORIN, Edgar, El método III, el conocimiento del conocimiento, traducción de Ana Sanchez, Madrid, Ediciones Catedra, 1.988

PANESSO, Fernando, Ensayo, seminario de investigación, Especialización de Alta Gerencia, Pasto, 2.010.

RAMOS PADILLA, Carlos G. La Comunicación: Un punto de vista organizacional. México: Editorial Trillas, 1991.

VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. México: Pretince Hall, 1997.

## NETGRAFIA

<http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>

<http://razonypalabra.org.mx/libros/libros/comyetica.pdf>

<http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1e.htm>

[http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad\\_2/B\\_control%20gestion/B\\_3\\_comunicacion/B\\_3\\_1\\_comuninterna/U2\\_B\\_3\\_1\\_lectura.htm](http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_2/B_control%20gestion/B_3_comunicacion/B_3_1_comuninterna/U2_B_3_1_lectura.htm)

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos\\_comunicacion\\_organizacional.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación_organizacional)

<http://www.Monografias.com./trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

<http://degerencia.com/area.php?areaid=1015>

# ANEXOS

## Anexo A. Plan de Acción

### SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE PASTO

<b>ESTRATEGIA 1</b>	Implementar una estructura administrativa eficiente y efectiva			
<b>OBJETIVO</b>	Optimizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la entidad, por parte de los directivos y el equipo de colaboradores.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Redefinir los criterios de departamentalización o división del trabajo	Alcaldía Municipal Secretario de Hacienda y directivos	2.012 1 año		Estructura administrativa implementada
Redefinir la filosofía corporativa de la Secretaria	Secretario de Hacienda y directivos	2.012 3 meses		Filosofía corporativa implementada
Actualizar los Manuales de Funciones de los colaboradores y coordinadores de la Secretaria	Secretario de Hacienda, directivos y coordinadores.	2012 6 meses		Manuales de funciones
Realizar reuniones mensuales de retroalimentación entre el personal de colaboradores y directivos.	Directivos, coordinadores y colaboradores	2012		Reuniones mensuales cumplidas
Diseñar y comunicar un Plan de Incentivos y Motivación a los colaboradores	Secretario de Hacienda, Oficina de Talento humano Municipal	2012		Plan de incentivos y motivación ejecutado
Mejorar los procesos de administración de personal, especialmente inducción y capacitación	Oficina Talento Humano Municipal, directivos y coordinadores	2012		Programas de inducción y capacitación establecidos
Realizar un cronograma de actividades de recreación y eventos de integración y bienestar para el personal,	Secretario de Hacienda y Oficina de Talento Humano Municipal	2012		Actividades de recreación cumplidas
Dotar tecnológicamente los puestos de trabajo, con computadores en red y acceso a Internet e intranet, aprovechando las ventajas que brindan las Tic"s	Secretario de Hacienda y oficina de sistemas	2012		Computadores dotados en red y acceso a internet

<b>ESTRATEGIA 2</b>	Desarrollar habilidades de comunicación entre los directivos y sus colaboradores.			
<b>OBJETIVO</b>	Contribuir a una comunicación efectiva entre los directivos y los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Diseñar estrategias de comunicación que permitan fortalecer los procesos de comunicación entre directivos y colaboradores	Secretario de Hacienda, directivos y colaboradores	2.012 1 año		Programas de comunicación en funcionamiento
Desarrollar estrategias verbales, escritas, audiovisuales, de cómo escuchar, de cómo hablar mejor, de cómo dirigir reuniones administrativas, de cómo reducir las consecuencias negativas de los rumores, de cómo hacer la elección del canal adecuado, como conseguir una comunicación eficaz en la organización	Directivos y coordinadores	2.012 1 año		Estrategias verbales, escritas, audiovisuales y otras en funcionamiento
<b>ESTRATEGIA 3</b>	Programas de capacitación dirigidos a los colaboradores de la Secretaria de hacienda del Municipio de Pasto.			
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar y mejorar las habilidades de los colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Desarrollar talleres de comunicación organizacional	Secretario de Hacienda, directivos y coordinadores	2.012-2.013 2 año		Talleres efectuados
Desarrollar talleres de bienestar social	Directivos y coordinadores	2.012 -2013 2 años		Talleres efectuados

Desarrollar talleres en temáticas de impuestos	Directivos, coordinadores y profesionales	2.012 -2013 2 años		Talleres efectuados
Diseñar programas de seguimiento y control de las capacitaciones	Directivos, coordinadores y profesionales	2.012 -2013 2 años		Programas de seguimiento cumplidos
Diseñar programas de retroalimentación sobre los talleres impartidos.	Directivos y profesionales	2.012 -2013 2 años		Programas de retroalimentación cumplidos
<b>ESTRATEGIA 4</b>	Desarrollo de habilidades y competencias de los directivos y colaboradores para el trabajo en equipo			
<b>OBJETIVO</b>	Generar capacidades de trabajo en equipo entre directivos y colaboradores de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Diseñar los planes de mejora orientados al trabajo en equipo	Secretario de Hacienda, directivos y coordinadores	2.012-2.013 2 año		Planes de mejora en equipo en funcionamiento
Orientar a los equipos de mejora, al desarrollo de las competencias personales	Directivos y coordinadores	2.012 -2013 2 años		Adquisición de nuevas competencias profesionales.
Desarrollar una técnica para construir en el equipo la complementariedad de las funciones individuales y potenciar la sinergia del equipo.	Directivos, coordinadores y profesionales	2.012 -2013 2 años		Calidad del trabajo en equipo mejorada
Orientación de los equipos de mejora a la creatividad, lo que implica: manejar emociones negativas, desarrollar inteligencia emocional,	Directivos, coordinadores y profesionales	2.012 -2013 2 años		Creatividad del trabajo en equipo y desarrollo de la inteligencia emocional

Fuente: Esta Investigación