





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Virtual



## **DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL PARA UNA FIRMA DE AUDITORÍA**

Licda. Evelin María Olimpia Folgar Morán

Registro Académico No. 200613905

Guatemala, octubre de 2018



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Virtual



## **DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL PARA UNA FIRMA DE AUDITORÍA**

Trabajo presentado por

Licda. Evelin María Olimpia Folgar Morán

Previo a optar al título de

Maestra en Artes con especialización en Comunicación Virtual

Guatemala, octubre de 2018

# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Autoridades Centrales

Rector  
Secretario General

Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos  
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

### Consejo Directivo

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García**  
Director

**M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
**Lic. Mario Enrique Campos Trijilio**  
Representantes docentes

**Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu**  
**Pub. Heber Libni Emanuel Escobar**  
**Juárez**  
Representantes estudiantiles

**Lic. Jhonny Michael González Batres**  
Representante de egresados

**M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos**  
Secretaria

### Consejo Académico de Postgrado

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya**  
**García**  
Director

**M.A. Gustavo Adolfo Morán**  
**Portillo**  
Secretario

### Terna Examinadora

M.Sc. Héctor Rolando Baldizón González  
M.Sc. Yecenia Amabilia Enríquez Donis  
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 24 de octubre de 2018  
**Orden de impresión**  
No. 14-2018 GAMP/Machq

Estudiante  
**EVELIN MARÍA OLIMPIA FOLGAR MORÁN**  
Registro Académico No. 200613905

Estimada Estudiante Folgar:

Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL PARA UNA FIRMA DE AUDITORÍA”**, se emite orden de impresión.


Apreciaremos que un ejemplar de su informe de graduación y un CD en formato PDF sea entregado en Biblioteca Central, un ejemplar impreso de su informe de graduación y un CD en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un informe de graduación y un CD en formato PDF en el Departamento de Estudios de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta Escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación virtual.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
MSc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC

  
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado

c.c. Archivo



**“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”**  
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

## **Dedicatoria**

**A MIS PADRES:** José Victor (+) y Floridalma por siempre creer en mí y apoyarme incondicionalmente.

**A MI ESPOSO:** Jorge por ser un pilar fundamental en mi vida, apoyando en cada decisión que tomo. Por ir de la mano en cada paso y cada aventura.

**A MIS HIJOS:** Jose Gabriel (+) y Mateo por ser el motor que me da la fuerza para alcanzar mis objetivos.

**A MI HERMANA:** Lindsey por ayudarme cuando lo he necesitado y brindarme su cariño.

**A MI FAMILIA:** que siempre me han apoyado y han celebrado conmigo los triunfos.

**A MIS AMIGOS:** que siempre me han echado porras, con quienes hemos pasado momentos alegres y divertidos.

Para efectos legales la autora  
es la única responsable del contenido de este trabajo.

# Índice

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
Capítulo 1. Marco Referencial.....	1
1.1. Ubicación geográfica.....	1
1.2. Naturaleza de la organización.....	1
1.3. Líneas estratégicas.....	1
1.3.1. Misión.....	2
1.3.2. Visión.....	2
1.3.3. Valores.....	2
1.3.4. Filosofía.....	3
1.4. Descripción de actividades.....	3
1.4.1. Auditoría.....	3
1.5. Actores.....	6
1.6. Organigrama.....	7
1.7. Perfil de trabajadores.....	8
Capítulo 2. Fundamentos Epistemológicos.....	20
2.1. Comunicación.....	20
2.1.1. Elementos de la comunicación.....	20
2.1.2. Comunicación interna.....	23
2.2. Empresa.....	24
2.2.1. La coordinación de la empresa.....	25
2.3. Firma de auditoría.....	26

Capítulo 3. Diagnóstico Comunicacional Virtual.....	28
3.1. Metodología .....	28
3.2. Descripción de los instrumentos .....	29
3.3. Fuentes .....	29
3.3.1. Fuentes primarias .....	29
3.3.2. Fuentes secundarias .....	29
3.4. Población y muestra.....	30
3.5. Método de análisis .....	30
3.6. Diagnóstico comunicacional.....	30
3.6.1. Análisis de la comunicación interna.....	30
3.6.2. Análisis de la comunicación externa.....	40
3.6.3. Análisis de identidad corporativa .....	40
3.6.4. Análisis de la imagen corporativa .....	42
3.7. Cultura y comunicación corporativa .....	42
3.7.1. Comunicación en crisis (manejo de marca).....	43
3.7.2. Comunicación en crisis.....	45
3.8. FODA .....	45
3.9. Análisis y pronóstico de la situación.....	46
3.10. Factores influyentes.....	47
3.10.1. Factores directos.....	47
3.10.2. Factores indirectos .....	48
3.11. Árbol de problemas.....	48
3.12. Determinación de prioridades comunicacionales.....	49
3.12.1. Desconocimiento de los procesos y procedimientos.....	49

3.13.	Propuesta de soluciones.....	50
3.13.1.	Modelo o paradigma de Laswell.....	50
Capítulo 4. Propuesta de Comunicación Virtual.....		53
4.1.	Justificación.....	53
4.2.	Objetivos de la estrategia.....	54
4.2.1.	Objetivo general.....	54
4.2.2.	Objetivos específicos.....	54
4.3.	La propuesta.....	54
4.4.	Matriz de coherencia.....	56
4.5.	Plan de comunicación.....	57
4.6.	Los productos.....	58
4.6.1.	Guía para la implementación y diseño de un <i>Intranet</i> .....	58
4.7.	Validación de la propuesta.....	59
4.7.1.	Desarrollo del producto.....	59
4.7.2.	Prueba.....	60
4.8.	Monitoreo y evaluación.....	60
4.9.	Implementación.....	61
4.9.1.	Etapa 1. Investigación preliminar.....	61
4.9.2.	Etapa 2. Determinación de los requerimientos.....	61
4.9.3.	Etapa 3. Cronograma de actividades.....	62
4.9.4.	Etapa 4. Definición de la herramienta.....	62
4.9.5.	Etapa 5. Diseño del sitio.....	62
4.9.6.	Etapa 6. Fases de implementación.....	62
4.9.7.	Etapa 7. Mantenimiento.....	62

4.10. Resultados finales.....	63
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Referencias .....	66
E grafía .....	67
Anexos .....	69
Encuesta realizada al personal de la firma .....	69
Entrevista realizada al personal clave .....	76
Minutas .....	77
Confirmación de lectura - correo electrónico .....	80
Carta de solicitud para la elaboración de trabajo de graduación .....	82
Carta de aceptación de la institución .....	83
Validación de los productos .....	84

## Resumen

Dentro de la presente estrategia se plantea la creación de un sitio interno para que la Firma de Auditoría pueda centralizar toda la información en un solo lugar y que esta se encuentre disponible para todos los colaboradores. Tomando en cuenta que la implementación de un *Intranet* puede llevar un tiempo considerable, se entregará a la Firma una guía para este proceso.

La guía está estructurada en siete etapas que ayudarían a la Firma a tomar una decisión favorable. Asimismo, se realizó un manual para el uso de esta.

Con base a las necesidades planteadas por cada departamento, se combinaron los aspectos teóricos y prácticos para el desarrollo de un *Intranet* y el diseño que permita a la Firma ser accesible a todos los colaboradores.

Uno de los recursos fundamentales para la eficaz ejecución de un trabajo, es el acceso a la información; es por ello, que se considera necesario la implementación de un sistema que apoye este principio y así mejorar la productividad y comunicación entre las personas que laboran dentro de la Firma.

### **Palabras clave.**

Comunicación virtual. *Intranet*. Implementación. Tecnologías de la Información.  
Comunicación Interna.

## Introducción

En la actualidad, la comunicación interna es fundamental tanto en empresas grandes como en las empresas pequeñas, ya que gracias a la comunicación interna se puede lograr el compromiso de los colaboradores de la empresa.

Es por ello, que se analizó la situación actual de una Firma de Auditoría en Guatemala para conocer cómo es su comunicación interna, qué medios utilizan y si estos son factibles para la organización. Asimismo, se desarrolló una estrategia ad hoc para ellos.

Es necesario mencionar que la implementación de una comunicación interna en una organización es un gran desafío, que inicia desde los altos mandos y para luego bajar en forma de cascada hacia el personal (*staff*, este término se refiere al personal asistente dentro de la Firma).

La implementación de una comunicación interna implica grandes cambios en las organizaciones, desde cambiar la cultura organizacional, prácticas y dinámicas de la misma organización. No todas las organizaciones están preparadas para realizar estos cambios, por lo anterior se debe realizar un diagnóstico para conocer el estado actual de la comunicación interna y con base a ello tomar medidas de acción para mejorar.

En el primer capítulo se hace referencia a la organización en la cual se realizó el diagnóstico comunicacional, mencionando sus líneas estratégicas, la descripción de sus actividades, el organigrama y el perfil de los colaboradores.

El segundo capítulo se desarrolla la parte teórica del diagnóstico, siendo la base de los fundamentos epistemológicos.

El diagnóstico de comunicación virtual se desarrolla en el capítulo tres. En la cual se indica la metodología empleada y los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó dentro de la organización.

Por último, el capítulo cuatro describe la propuesta de comunicación virtual que se planteó para la Firma de Auditoría. Dentro de este capítulo, se amplían los objetivos de la estrategia, la matriz de coherencia y el plan de comunicación; asimismo, se expone la implementación de la estrategia.

## Capítulo 1. Marco Referencial

### 1.1. Ubicación geográfica

La Firma de Auditoría evaluada se encuentra situada en la zona 14 de la ciudad de Guatemala. No posee más sucursales dentro del país.

### 1.2. Naturaleza de la organización

La Firma de Auditoría es una firma a nivel mundial, ubicada en más de ciento cincuenta y ocho países y mil cuatrocientas oficinas alrededor del mundo. Su casa matriz se encuentra ubicada en Bruselas, Bélgica.

En este caso de estudio, se evaluó únicamente la oficina ubicada en Guatemala; la cual es una empresa puramente de servicios. Según su página web (2018), sus servicios están divididos en cuatro grandes rubros, siendo estos:

- Auditoría (tanto interna, como externa).
- Impuestos & Legal.
- Consultoría.
- Outsourcing.

### 1.3. Líneas estratégicas

Dentro del folleto de servicios (BDO en Guatemala, 2017) que la Firma posee, se detalla la siguiente información respecto a la misión, visión, valores y filosofía de la

compañía. Este folleto es entregado a todos los clientes potenciales que solicitan más información sobre la Firma.

#### 1.3.1. Misión

Somos una corporación con presencia a nivel mundial, dedicados a la asesoría profesional, cumpliendo estándares de calidad, de una manera ética y responsable.

#### 1.3.2. Visión

Ser líderes en servicio excepcional al cliente.

#### 1.3.3. Valores

- Confianza: en equipos de trabajo y clientes, sabedores de no correr riesgos legales y fiscales.
- Responsabilidad: con clientes, colaboradores y la sociedad guatemalteca.
- Disciplina de Trabajo: en cada una de las tareas asignadas, cumplir con normas y políticas de la empresa.
- Compromiso: trabajar con el único objetivo de entregar a clientes informes oportunos y exactos, que ayuden a una buena toma de decisiones.

#### 1.3.4. Filosofía

Los servicios que presta nuestra Firma son desarrollados aplicando el concepto básico de “servicio a medida”, que implica que los mismos son diseñados en forma específica para cada cliente, considerando sus necesidades y características particulares.

El concepto de “servicio a medida” se basa en un profundo entendimiento del negocio y de las necesidades del cliente; así como, en una comunicación directa y fluida con su estructura, tanto a nivel de dirección y gerencia como con los niveles operativos intermedios e inferiores.

Nuestro compromiso es contribuir al éxito de nuestros clientes, por lo que ponemos el máximo esfuerzo en identificarnos con sus objetivos y hacemos un aporte profesional efectivo para alcanzarlos. Este compromiso es una “idea fuerza” sobre la que nuestra firma ha basado su enfoque de servicio excepcional al cliente, que se sintetiza en el lema “ayudamos al éxito de nuestros clientes”.

### 1.4. Descripción de actividades

#### 1.4.1. Auditoría

Dentro de la Firma se mantiene una política permanente de desarrollo de herramientas de auditoría y de las normas de calidad, a la vez estamos activos para actualizar y optimizar el enfoque de la auditoría.

Los servicios de auditoría incluyen:

- Auditoría de Estados Financieros.
- Auditorías Operativas.

- Auditoría de Compra de Paquetes Accionarios. Consultoría
- Auditoría de Presupuestos y Estados Proyectados.

#### 1.4.2. Impuestos & Legal

El grupo de profesionales que integra el área de Impuestos & Legal, exhibe una equilibrada combinación de experiencia y creatividad, a lo que se suma una especial aptitud para entender las problemáticas más diversas y adoptar un enfoque con todo tipo de organizaciones.

Los servicios tributarios y legales comprenden:

- Consultoría orientada al diagnóstico y planeamiento impositivo.
- Auditorías fiscales.
- Planeamiento fiscal internacional.
- Precios de Transferencia.
- Preparación y / o revisión de declaraciones juradas.
- Atención de inspecciones y contestación de requerimientos.
- Defensa fiscal.
- Constitución y Registro de Sociedades.
- Nombramiento interno de sociedades y custodia de documentos legales.

#### 1.4.3. Consultoría

Los servicios de consultoría en negocios, está diseñado para apoyar con temas seleccionados cuidadosamente de actualidad, que de una manera integral contribuyan en la sustentabilidad del negocio.

Poseen una propuesta de valor que asesora a las empresas y empresarios en los siguientes temas:

- Gobierno Corporativo.
- Estrategia de Negocios.
- Código de Ética.
- Fusiones y Adquisiciones (M&A).
- Due Diligence.
- Auditoría Forense.
- Valuación de Empresas
- Business Process Management.
- Consultoría en Tecnologías de la Información.
- Seguridad Informática.
- Ethical Hacking.

#### 1.4.4. Outsourcing

La eficiencia es uno de los principales retos que enfrentan las empresas para aumentar su rentabilidad, buscando no sólo la reducción de costos sino también la generación de valor a largo plazo, por lo que apoyamos las necesidades de las organizaciones que requieren una atención centralizada en todos los aspectos.

Dentro de los servicios que se realizan se puede mencionar los siguientes:

- Contabilidad
- Nómina y Gestión de Personal
- Finanzas
- Activos Fijos e Inventarios
- Recursos Humanos

- Business Process Outsourcing (BPO)

## 1.5. Actores

### 1.5.1. Actores internos

Dentro de la organización los actores internos más influenciables son los siguientes:

- Socio Director
- Socios de Auditoría (2)
- Socio de Consultoría
  - Consultores
- Gerente Administrativo / Financiero
  - Asistentes
- Gerentes de Auditoría (4)
  - Senior de Auditoría
  - Asistente de Auditoría
- Gerente de Impuestos
  - Senior de Impuestos
  - Asistente de Impuestos
- Gerente de Legal
  - Abogados (3)
  - Asistente procurador
- Gerente de Outsourcing
  - Senior de Outsourcing
  - Asistente de Outsourcing
- Gerente de Tecnologías de la Información
  - Auditores de Sistemas
  - Implementador

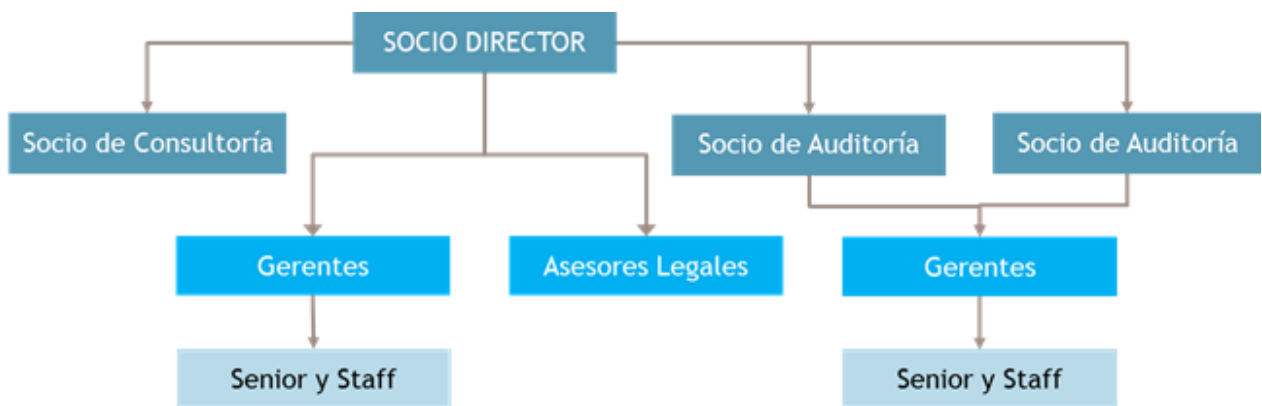
- Administrador de Redes
- Encargada de Recursos Humanos
  - Asistente de Recursos Humanos
- Encargada de Marketing
  - Asistente de Marketing

### 1.5.2. Actores externos

Actualmente la Firma de Auditoría posee una alianza estratégica con un software de gestión empresarial ERP (Enterprise Resource Planning), la cual pertenece a una empresa con base en Madrid, España, multinacional líder en el área de soluciones de *software* para la gestión empresarial en Latinoamérica.

### 1.6. Organigrama

**Gráfica 1**  
**Organigrama de la Firma**



Fuente: Elaboración Propia.(BDO, 2017)

## 1.7. Perfil de trabajadores

Dentro del Manual de Puestos y Funciones de la Firma (2017), se mencionan los siguientes perfiles de puestos con sus respectivas funciones dentro de la organización. Según información presentada por el departamento de Recursos Humanos, estos perfiles están siendo actualizados.

### 1.7.1. Socio director

#### 1.7.1.1. Naturaleza del puesto

Vela por el buen funcionamiento de todas las áreas de la Firma, así como el buen desarrollo de las actividades que se realicen.

#### 1.7.1.2. Atribuciones

- Representante de la empresa ante clientes.
- Hace cumplir las políticas y normas en la empresa.
- Supervisa, evalúa y controla el trabajo de gerentes.
- Evalúa la calidad del trabajo de la Firma.
- Otras inherentes al cargo o asignadas.
- Convoca y preside reuniones administrativas con el personal de la Firma.
- Autoriza pagos y compras a los proveedores.
- Vela porque el nivel técnico y ético del servicio que presta la Firma se mantenga y desarrolle con alta calidad.
- Favorece condiciones de trabajo que permitan una adecuada relación interpersonal, alto espíritu de servicio, entusiasmo y colaboración entre los miembros de la empresa.

- Asiste a reuniones programadas con clientes que lo soliciten.
- Emite opiniones de informes que son solicitados por clientes externos.
- Promueve periódicamente de acuerdo con los otros socios, sesiones para evaluación y aplicación del presupuesto.
- Coordina la programación de vacaciones y permisos de los empleados.
- Distribuye y efectúa cambios del personal para las mejoras en atención al cliente.
- Preside las reuniones administrativas de la empresa.
- Asesora y participa en la selección del personal, así como de ascensos en la Firma.

#### 1.7.1.3. Relaciones de trabajo

Mantiene relación directa con los socios de auditoría y gerentes de área, de igual manera para el estudio de nuevos proyectos y mantiene estrecha relación con los gerentes para verificar el cumplimiento de las metas establecidas.

#### 1.7.1.4. Autoridad

Por la naturaleza del puesto tiene autoridad directa sobre las gerencias de la Firma.

#### 1.7.1.5. Responsabilidad

Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de la Firma, así como propiciar y crear las políticas necesarias para el buen desarrollo de las mismas.

### 1.7.2. Socio de auditoría

#### 1.7.2.1. Naturaleza del puesto

Evalúa y toma de decisiones en la prevención de riesgos en informes y/o dictámenes enviados a clientes.

#### 1.7.2.2. Atribuciones

- Dirige, organiza, planifica, coordina y supervisa el funcionamiento del departamento de auditoría, de acuerdo con las políticas y normas aprobadas.
- Elabora y propone al socio director programas de auditoría, control y evaluación del servicio que permitan una acción sostenida y uniforme de fiscalización de las actividades y ejecución de dichos programas.
- Ejerce las atribuciones que le delegue el socio director.
- Desempeña las demás funciones y tareas que le encomiende el socio director.
- Propone al socio director la realización de acciones especiales y extraordinarias de fiscalización a personal y/o proyectos.
- Revisa los informes y/o dictámenes elaborados por los gerentes de auditoría para clientes externos.
- Revisa la documentación de soporte para la elaboración de informes y/o dictámenes a clientes externos.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

#### 1.7.2.3. Relaciones de trabajo

Los socios de auditoría dependen del socio director y gozan de autonomía respecto a toma de decisiones inherentes a los gerentes de auditoría sin ocasionar ningún perjuicio a ellos, realizan actividades de control, fiscalización y evaluación previstas en los proyectos de la empresa.

#### 1.7.2.4. Autoridad

Sobre el trabajo que realizan los gerentes, las atribuciones y procedimientos encaminados a la preparación de informes, registros y controles de dictámenes a clientes externos.

#### 1.7.2.5. Responsabilidad

Fiscaliza y vela por el buen aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de la empresa, así como el cumplimiento de las NIIFS y NICS.

### 1.7.3. Gerentes

#### 1.7.3.1. Naturaleza del puesto

Coordina, organiza, supervisa, controla y planifica el desarrollo de las actividades que desarrollan cada una de las personas a cargo.

#### 1.7.3.2. Atribuciones

- Asesora al socio director y/o a los socios de auditoría en asuntos concernientes a la gerencia bajo mando de este.
- En coordinación con el socio director y socios de auditoría hacer cumplir las políticas y normas de la empresa.
- Planifica, coordina y presenta proyectos ejecutables en cada una de las gerencias que tiene a cargo.
- Revisa dictámenes y/o informes financieros que requiera el socio director y/o socios de auditoría.
- Sostiene reuniones con el personal a su cargo.
- Revisa información y el avance de cada uno de los proyectos asignados.
- Supervisa las atribuciones del personal a su cargo

- Reunión con clientes externos cuando estos así lo requieran.

#### 1.7.3.3. Relaciones de trabajo

Mantiene constante relación con el socio director, socios de auditoría y senior.

#### 1.7.3.4. Autoridad

Su autoridad está delimitada al personal que tiene bajo supervisión.

#### 1.7.3.5. Responsabilidad

Aprobar los informes, dictámenes y/u otro documento como liquidaciones de gastos, solicitudes de equipo, suministros, mantenimiento al equipo de cómputo, vacaciones, permisos.

#### 1.7.4. Encargada de *marketing*

##### 1.7.4.1. Naturaleza del puesto

Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y plaza. Diseño de planes a corto, mediano y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de las Firma. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.

##### 1.7.4.2. Atribuciones

- Diseñar e implementar estrategias y planes de *Marketing*.
- Diseñar desde el punto de vista de negocios, el ciclo de vida de los servicios de la Firma, siendo su total responsabilidad el manejo de la cartera de nuevos servicios y clientes.
- Diseñar e implementar las campañas de *Marketing* y de difusión.
- Supervisar y coordinar las estrategias comunicacionales de la Firma, tanto al personal, clientes y todo su entorno influyente.
- Dar soporte a gerentes en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, etc.
- Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de estos en el mercado.
- Seguimiento a propuestas de servicios entregadas a futuros clientes.
- Elaboración de informe del estatus de propuestas entregadas a futuros clientes.
- Reunión con jefe inmediato para discusión de estrategias de *Marketing*.

#### 1.7.4.3. Relaciones de trabajo

Mantiene constante relación con el gerente administrativo y socios.

#### 1.7.4.4. Autoridad

Su autoridad está delimitada al personal que tiene bajo supervisión.

#### 1.7.4.5. Responsabilidad

Establecer y realizar las estrategias de *marketing* y promoción de la Firma.

## 1.7.5. Encargada de recursos humanos

### 1.7.5.1. Naturaleza del puesto

El administrador de Recursos Humanos es una persona que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

Se considera importante que el administrador de Recursos Humanos debe poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa.

Es importante que tenga capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más conveniente para solucionar los que se presenten.

### 1.7.5.2. Atribuciones

- Elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado, motivado y comprometido con los objetivos establecidos, profesionalizado y contribuir individualmente y en equipo a los resultados generales.
- Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal.
- Determinar una política de retribuciones que sea coherente, competitiva y que motive al personal.
- Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.

- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Supervisar la administración de personal.
- Formular lineamientos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos, con aplicación de indicadores de gestión.
- Formular lineamientos y políticas para el buen funcionamiento de los procesos de Recursos Humanos (reglamentos, manuales de procedimientos y/o directivas en particular sobre algún subsistema)
- Gestionar los perfiles de puesto de manera sostenida como soporte de los demás subsistemas y actividades del área.
- Administración del proceso de incorporación, ejecución de concursos públicos e inducción del personal.
- Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.
- Administrar el sistema de compensaciones y beneficios.
- Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura institucional.
- Supervisar los procesos de administración de personal (control de asistencia, incidencias, legajos de personal, sanciones)
- Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

#### 1.7.5.3. Relaciones de trabajo

Mantiene constante relación con el gerente administrativo y socios.

#### 1.7.5.4. Autoridad

Su autoridad está delimitada al personal que tiene bajo supervisión.

#### 1.7.5.5. Responsabilidad

Establecer y realizar las estrategias de talento humano de la Firma.

#### 1.7.6. Senior

##### 1.7.6.1. Naturaleza del puesto

Recepción de información, para su revisión con documentación física, y su previa autorización para que se cumpla con las normas y procesos previamente establecidos para lograr los objetivos.

##### 1.7.6.2. Atribuciones

- Revisa y coordina los proyectos aprobados por los gerentes.
- Revisa documentos elaborados por sus subordinados.
- Apoya al gerente en la visita a clientes externos.
- Revisa documentos físicos en la finalización de cada proyecto y proceso asignado por el gerente.
- Informe de los actos más sobresalientes al gerente.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

##### 1.7.6.3. Relaciones de trabajo

Mantiene constante relación con el gerente del área y asistentes.

##### 1.7.6.4. Autoridad

A nivel de Senior.

##### 1.7.6.5. Responsabilidad

Es responsable directo del resguardo del equipo, suministros y recursos que le sean asignados a semi senior y asistentes.

#### 1.7.7. Semi senior

##### 1.7.7.1. Naturaleza del puesto

Apoya al senior en los proyectos que se lean asignados.

##### 1.7.7.2. Atribuciones

- Archivar los documentos y/o papelería de trabajo para la revisión del senior.
- Llevar el control de suministros utilizados.
- Apoyar al senior cuando le sea requerido.
- Asiste a reuniones con el senior.
- Es responsable del contenido y archivo de la papelería de trabajo.
- Otras inherentes al cargo o asignadas por la superioridad.

##### 1.7.7.3. Relaciones de trabajo

Tiene relación con el senior y asistentes.

##### 1.7.7.4. Autoridad

Ninguna.

##### 1.7.7.5. Responsabilidad

Entre otras, la de informar al senior de las acciones del personal asignado a los proyectos.

#### 1.7.8. Asistente

##### 1.7.8.1. Naturaleza del puesto

Ejecuta las revisiones y/o auditorias asignadas.

##### 1.7.8.2. Atribuciones

- Elabora revisiones y papeles de trabajo en las auditorias asignadas.
- Otras inherentes al cargo.
- Elabora los informes de avance en los proyectos al cual fue asignado y mantiene informado al jefe inmediato superior.
- Otras inherentes al cargo.

##### 1.7.8.3. Relaciones de trabajo

Tiene relación con el senior y semi senior.

##### 1.7.8.4. Autoridad

Ninguna.

##### 1.7.8.5. Responsabilidad

Concerniente a la finalización exitosa de cada proyecto y/o trabajo asignado.



## Capítulo 2. Fundamentos Epistemológicos

### 2.1. Comunicación

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Según Ferrer (1994), consiste en la creación de significados compartidos a través de procesos simbólicos.

Es decir, “es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás.” (Fonseca, Correa, Pineda, & Lemus, 2011, pág. 2)

La comunicación requiere contacto con otra persona para poder realizar la transmisión de ideas, así mismo se necesita la intención de querer compartir la información.

“Todos los signos, símbolos y medios por los cuales transmitimos significados y valores a otros seres humanos”, constituye lo que se conoce como “formas de expresión.” (Paoli, 1985, pág. 67)

Los propósitos básicos de la comunicación son:

- Informar
- Entretener
- Persuadir
- Actuar

#### 2.1.1. Elementos de la comunicación

Para que pueda existir una comunicación eficaz, es necesario tener los siguientes elementos:

#### 2.1.1.1. Emisor

Es la persona que transmite el mensaje. Con esta persona inicia el proceso de comunicación, ya que es quien decide qué se va a decir.

#### 2.1.1.2. Receptor

Es la persona que recibe el mensaje y lo descodifica. Acepta el mensaje que le es enviado.

#### 2.1.1.3. Código

Es el conjunto de signos que utiliza el emisor para transmitir el mensaje.

#### 2.1.1.4. Mensaje

Es lo que se desea comunicar, lo que el emisor desea transmitir al receptor.

#### 2.1.1.5. Canal

Es el medio que se utilizará para transmitir el mensaje. Este dependerá de la información que se está comunicando.

#### 2.1.1.6. Contexto

Es el ambiente en el que se transmite la comunicación.

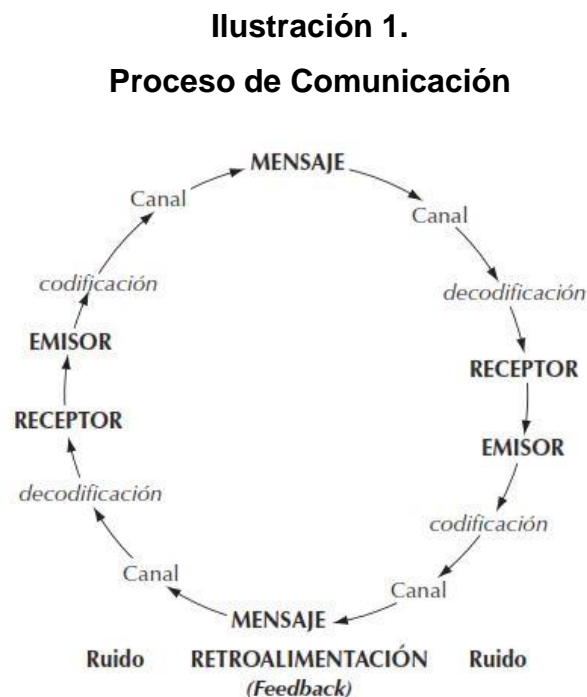
#### 2.1.1.7. Retroalimentación

Es lo que marca diferencia entre un proceso de información y uno de comunicación. Es la respuesta del mensaje que fue recibido por parte del receptor.

#### 2.1.1.8. Ruido o interferencia

Son las barreras de comunicación, que no permiten que el mensaje llegue al receptor de una manera clara y rápida, creando desinterés o falta de atención.

#### 2.1.1.9. Proceso de comunicación



Fuente: (Fonseca, Correa, Pineda, & Lemus, 2011, pág. 7)

En la guía de comunicación de FEAPS (2008), definen a la comunicación como un proceso circular, continuo y permanente, en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no.

### 2.1.2. Comunicación interna

La comunicación responde a las necesidades de cada uno de los colaboradores y a la organización como tal. La base de la comunicación interna es la cultura organizacional, la cual podemos definir como el conjunto de normas y valores que los colaboradores practican dentro de la organización.

Una excelente comunicación interna implica que la organización mantenga informado al personal y que exista una participación de doble vía. Es importante recalcar que el compromiso de ambos lados es la base para mantener una buena comunicación y por ende un buen clima organizacional. “La cultura es comunicación en movimiento.” (Formanchuk, 2010, pág. 12)

Favaro (2008) indica en el libro Comunicación Organizacional que la información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información.

Las empresas deben informar sobre las actividades, productos, servicios, filosofía para transmitir confianza a su personal.

La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja.

Formanchuk (2010) exterioriza que la comunicación interna debe:

- Ser accesible y disponible para el personal.
- El contenido debe ser igualitario entre los emisores y receptores.
- Mejorar la usabilidad de la información.
- Fomentar la participación.
- Maximizar la interacción.

- Construir una cultura colectiva y de colaboración.
- Escuchar, responder y resolver.
- La comunicación sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran.

“Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, productos o servicios producidos y situación geográfica, deben comunicarse para sobrevivir.” (Gómez Aguilar, 2007, págs. 150-151)

## 2.2. Empresa

En el sistema económico, aparecen las unidades que hacen posible la producción de bienes para satisfacer necesidades. Estas unidades son conocidas como empresas, que son entidades organizadas para el cumplimiento de un objetivo.

En el sitio Promonegocios, Thompson (2011) define a la empresa como una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.

Por lo anterior, Thompson (2011) indica que una empresa es una institución con fines de lucro que comercializa un producto, bien o servicio para satisfacer una necesidad en el consumidor. Una empresa está formada, tanto por el capital (dinero invertido por accionistas, socios, préstamos, etc.), como por la fuerza laboral (humana).

Según López Salazar (2005), la empresa es, en consecuencia, una unidad económica y humana que sirve a un mercado. Las empresas se pueden clasificar según su tamaño, el cual dependerá de la cantidad de empleados e ingresos que ésta posea:

- Microempresa: hasta 10 colaboradores
- Empresas Pequeñas: de 11 a 50 colaboradores

- Empresas Medianas: de 51 a 250 colaboradores
- Empresas Grandes: a partir de 251 colaboradores

La Universidad de Jaén (2005) en su sitio web clasifica a las empresas según la actividad que ésta desarrolla:

- Empresas del Sector Primario: Son las que se obtienen directamente de la naturaleza.
- Empresas del Sector Secundario o Industrial: Son las empresas que realizan alguna transformación a la materia prima.
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Son las empresas cuya principal función es ofrecer bienes intangibles (conocimiento o trabajos intelectuales) a sus clientes.

#### 2.2.1. La coordinación de la empresa

Gómez Aguilar (2007) en su tesis doctoral sobre la comunicación organizacional detalla que es necesario dividir el trabajo por medio de una coordinación adecuada, es decir, armonizar los diferentes elementos de la empresa para el alcance de los objetivos de la organización. De esta manera, la organización es el resultado de la división del conjunto de tareas de manera coordinada.

“La función de organización está estrechamente relacionada con el concepto de ‘diseño organizacional’, que vendría a ser el conjunto de actividades necesarias para configurar una estructura organizativa eficiente.” (Gómez Aguilar, 2007, pág. 102)

##### 2.2.1.1. El departamento de comunicación

La comunicación corporativa para FEAPS (2008) es la transmisión de la identidad de la empresa (misión, visión, valores, filosofía, objetivos, entre otros) y la marca e imagen corporativa a sus colaboradores.

“Karl Weick afirma que los flujos y procesos de comunicación son los pilares que mantienen viva a la empresa.” (Gómez Aguilar, 2007, pág. 119)

Por lo anterior, es necesario conocer cómo los colaboradores perciben a la empresa para desarrollar vínculos activos con ellos y lograr el compromiso de cada uno de ellos.

#### 2.2.1.1.1. El responsable de la comunicación

La comunicación no sólo responsable del departamento de comunicación de la empresa, sino de todos; lo anterior no indica que no debe existir una persona o personas a cargo del departamento. Al contrario, en la Guía de Comunicación Interna de FEAPS (2008) señala la importancia de asignar a alguien la tarea de gestionar los procesos de comunicación. Se trata de un facilitador de la información.

“El responsable de comunicación debe estar estrechamente ligado a la dirección de la entidad y debe conocer la misión, los valores, objetivos y todos los asuntos que tengan que ver con el funcionamiento de la organización.” (FEAPS, 2008, pág. 31)

“El establecimiento de una buena comunicación con los empleados favorece el ambiente de trabajo y contribuyen a la consecución tanto de las metas empresariales, como de las individuales de cada empleado (autorrealización).” (Gómez Aguilar, 2007, pág. 151)

### 2.3. Firma de auditoría

La firma de auditoría en la que se centra este estudio se especializa en el mercado medio, ofreciendo servicios a la medida para cada uno de sus clientes. Esta firma posee más de 40 años de pertenecer al mercado guatemalteco y más de 50 años a nivel mundial.

Es una de las firmas de auditoría y consultoría más del mundo y de Guatemala, presta servicios de auditoría, asesoría en impuestos y legal, consultoría en negocios, así como un área específica de outsourcing. La firma se encuentra en constante expansión y crecimiento, asegurando los más altos estándares de calidad en base al estricto control.

## Capítulo 3. Diagnóstico Comunicacional Virtual

### 3.1. Metodología

La metodología utilizada es de tipo deductiva, considerando que la conclusión se encuentra implícito dentro de las premisas de la investigación, siendo estos una consecuencia necesaria las premisas.

La información que se obtuvo de las encuestas fue de la siguiente manera:

- Se realizó una encuesta por medio de una plataforma virtual (*Google Forms*), para que los resultados puedan ser exportados a un Excel y analizados dentro de la herramienta.

Con las entrevistas se procedió:

- A convocar una reunión con cada gerente de área para que puedan disponer del tiempo necesario para responder.
- Fue importante tener una opción de preguntas abiertas para que ellos pudieran desarrollar el tema y plantear sus opiniones de mejora para la comunicación interna por medio de los canales virtuales.
- Se realizó un informe con los datos obtenidos, para luego ser analizados según las necesidades de la Firma.

## 3.2. Descripción de los instrumentos

La encuesta se realizó con preguntas cerradas, en línea para guardar la confidencialidad y anonimato de cada uno de los participantes. Se empleó la herramienta gratuita de *Google Forms*, que ayudó a tabular automáticamente las encuestas. Los resultados se exportaron a un Excel, para facilitar el manejo de la información.

La entrevista fue individual con cada uno de los gerentes de las distintas áreas de la Firma, tomando en consideración su aporte y el nivel de toma de decisión. Se buscó que, en dicha reunión, los gerentes fueran sinceros y expresaran las áreas de mejora, así como las herramientas virtuales que se utilizan de una manera adecuada.

## 3.3. Fuentes

### 3.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias fueron el objeto de estudio durante este diagnóstico. Siendo ellos el 100% de los colaboradores de una Firma de Auditoría ubicada en la ciudad de Guatemala.

### 3.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas fueron libros, ensayos y artículos relevantes.

### 3.4. Población y muestra

La población objeto de estudio fue todo el personal que labora en la firma de auditoría ubicada en la ciudad de Guatemala. Debido a lo reducido de la población objeto de estudio, se tomó como muestra al total de colaboradores de la firma de auditoría ubicada en la ciudad de Guatemala.

### 3.5. Método de análisis

La investigación es de enfoque mixto, por lo que la información se analizó en una herramienta virtual (*Google Forms*), aprovechando al máximo que la herramienta tabula automáticamente y puede exportar la información a un Excel para ser analizada de una manera ágil y rápida.

En cuanto a las entrevistas, se realizaron de manera personal mediante una reunión previamente establecida. Para el estudio de esta información, se utilizó un Excel para ordenar la información y que esta se encuentre visible para un análisis profundo de las preguntas abiertas. Al contar con la información, se elaboró un informe con los hallazgos más destacados.

### 3.6. Diagnóstico comunicacional

#### 3.6.1. Análisis de la comunicación interna

La comunicación interna dentro de la Firma de Auditoría se lleva a cabo de manera vertical descendente. Esto quiere decir que la comunicación es trasladada por los altos directivos a los perfiles más bajos.

Según se puede observar, la comunicación es trasladada en mayor medida por medio del departamento de Recursos Humanos. Ellos se encargan de enviar la información vía correo electrónico porque la mayoría del personal de la firma se encuentra asignado con clientes; por lo tanto, están fuera de la oficina.

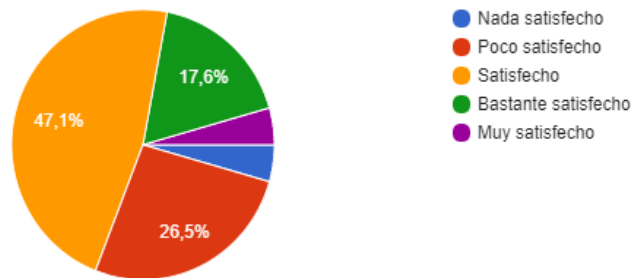
Esto dificulta la comunicación si el colaborador o los colaboradores, están en una oficina de un cliente en la cual no se les proporcione internet, no podrán enterarse de la información enviada por Recursos Humanos.

Otra de las formas en las cuales se realiza la comunicación interna, es a través de un tablón de anuncios. En el mismo, se coloca información relevante sobre próximas actividades, artículos de interés, cumpleaños del día, entre otros. Este medio es muy efectivo para el personal que no posee correo electrónico, en este caso se puede mencionar a las personas de mantenimiento y mensajeros.

Asimismo, cada mes se tiene programado el envío de una revista interna digital. Esta revista es preparada por el área de *Marketing* de la Firma y enviada vía correo electrónico. Dentro de la revista se tocan temas de motivación, productividad, aplicaciones populares, artículos hechos por socios, cumpleaños, personal de aniversario y actividades. La revista posee una buena aceptación por parte de los colaboradores.

Dentro de los resultados más visibles se encuentra que un 47% de los encuestados indica que están satisfechos con la comunicación interna del Firma, 4% indica que están muy satisfechos, 18% mencionan que se encuentran bastante satisfechos; mientras que un 27% indica que están poco satisfechos y un 4% que se encuentran nada satisfechos con la comunicación interna.

**Gráfica 2**  
**Satisfacción con la comunicación interna**



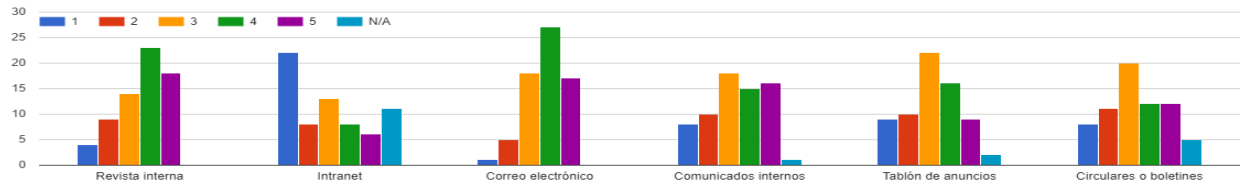
Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Con base a la información anterior, se les consultó a los encuestados como consideran los medios por los cuales se les traslada la información actualmente, siendo el mejor medio el correo electrónico seguido por la revista interna.

El medio que fue considerado malo para trasladar la información fue el *Intranet*. El personal de la firma mencionó que hace unos años contaban con la herramienta de *Intranet*. Dentro de la misma encontraban toda la información sobre la Firma, leyes, códigos y manuales internos.

Según se logró observar, esta herramienta ya no se encuentra disponible para los colaboradores, lo que imposibilita que ellos tengan acceso a la información como la tenían anteriormente. Según los comentarios de las encuestas, las personas solicitaron volver a habilitar el *Intranet*; ya que allí logran contar con toda la información y esto ayuda a ejercer una mejor labor dentro de la organización.

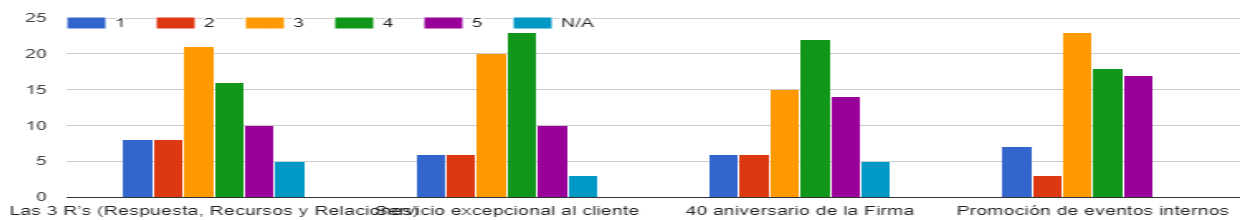
**Gráfica 3**  
**Herramientas de comunicación interna.**



Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Se logró observar que dentro de la Firma se manejan ciertas campañas internas por medios virtuales; por lo que, se buscó conocer la efectividad que estas campañas han tenido por medio del correo electrónico.

**Gráfica 4**  
**Efectividad de campañas internas**

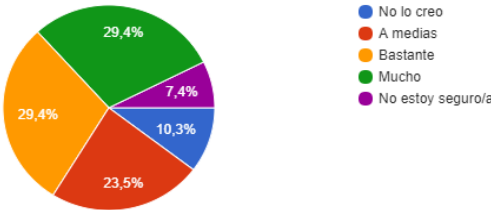


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

La promoción de eventos es la más efectiva, seguido por el Servicio Excepcional al Cliente. En tercer lugar, se encuentra la campaña de 40 aniversario y en cuarto lugar las 3 R's (respuesta, recursos y relaciones). Esta última campaña se relaciona a servicio al cliente.

Un aspecto fundamental de toda organización es que sus colaboradores conozcan su misión, visión y valores. En este caso de estudio y a solicitud de la Firma se deseó conocer si la comunicación interna ha fomentado el conocimiento de los valores de la misma. El resultado se puede observar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 5**  
**Conocimiento de valores**

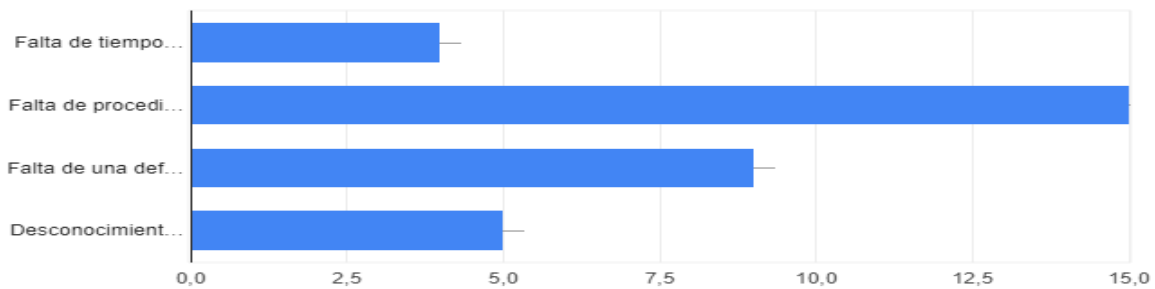


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

En su mayoría los encuestados indicaron que sí conocen los valores y la comunicación ha apoyado esto. Un 29% indicó que la comunicación interna ha apoyado mucho, otro 29% mencionó que apoya bastante; mientras que un 24% indica que apoya a medias y un 10% que no apoya el conocimiento de los valores.

Antes las respuestas negativas, se consultó por qué consideraban que la comunicación apoyaba poco o nada al conocimiento de los valores, siendo la respuesta con más votos la falta de procedimientos para darlos a conocer. Entre estos procedimientos se menciona como ejemplos reuniones, presentaciones, revistas, entre otros.

**Gráfica 6**  
**Apoyo de la comunicación**

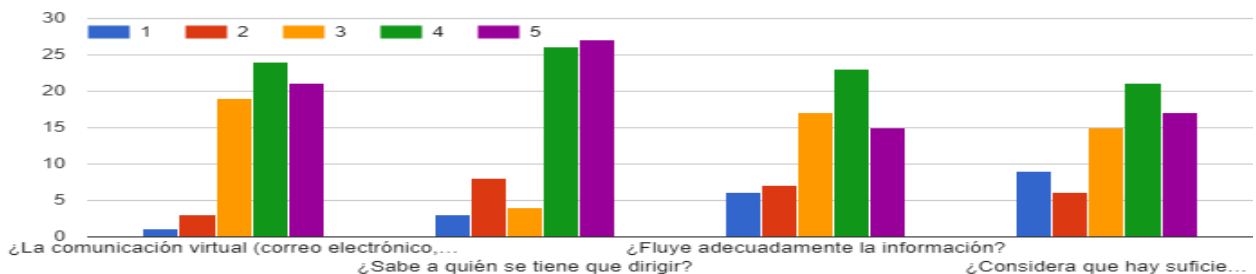


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Dentro de la sección cuatro de la encuesta se consultó acerca de la comunicación interna de los colaboradores dentro y fuera de sus departamentos. La primera consulta se enfocó en cómo valoraban ciertos aspectos de la comunicación dentro de su departamento de trabajo, para lo cual se preguntó sobre el correo electrónico, conocimiento de a quien se deben dirigir, si la información fluye de manera adecuada y si consideran que existe suficiente diálogo en el área.

Los aspectos evaluados fueron, en su mayoría, bien recibidos por los colaboradores según se puede verificar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 7**  
**Valor de los aspectos de comunicación**

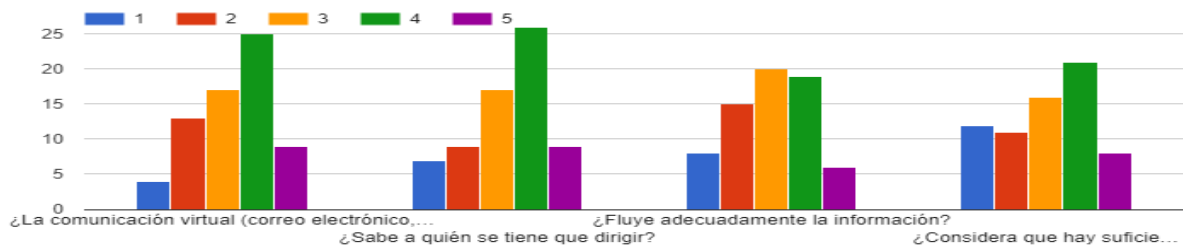


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Ahora bien, cuando se realizó la misma pregunta respecto a la comunicación con otros departamentos, los resultados variaron entre una calificación de 3 y 4.

**Gráfica 8**

**Valor de la comunicación con otros departamentos**

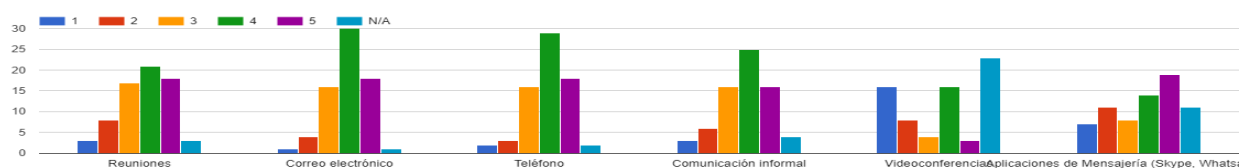


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

De igual manera, se consultó la valoración de cada medio utilizado para la comunicación interna con sus compañeros de trabajo.

**Gráfica 9**

**Valoración de cada medio de comunicación interna**



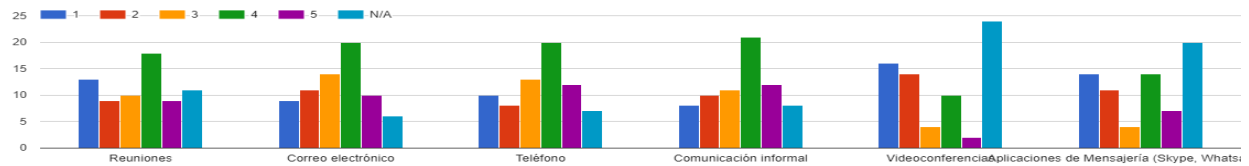
Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los medios con mayor valoración son el correo electrónico, el teléfono y la comunicación informal.

En cuanto a la valoración de los medios utilizados para la comunicación interna con personas de otros departamentos la evaluación se centró en la comunicación informal, el correo electrónico, el teléfono y las reuniones. Lo cual se puede observar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 10**

**Valoración de cada medio de comunicación interna con otros departamentos**

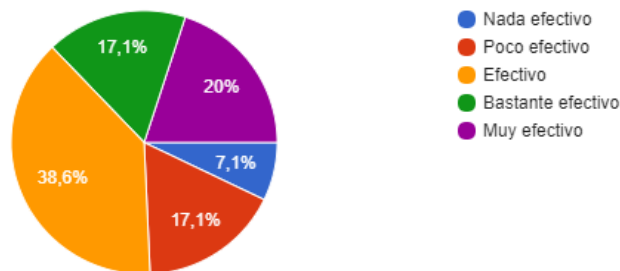


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

La siguiente sección evaluada fue la comunicación con el superior, dentro de la cual se consultó sobre la efectividad de esta. Un 38.6% considera la comunicación del superior efectiva, un 17.1% la considera bastante efectiva, 17.1% la considera muy efectiva; ahora bien, un 17.1% considera la comunicación poco efectiva y un 7.1% nada efectiva.

**Gráfica 11**

**Comunicación con el superior**

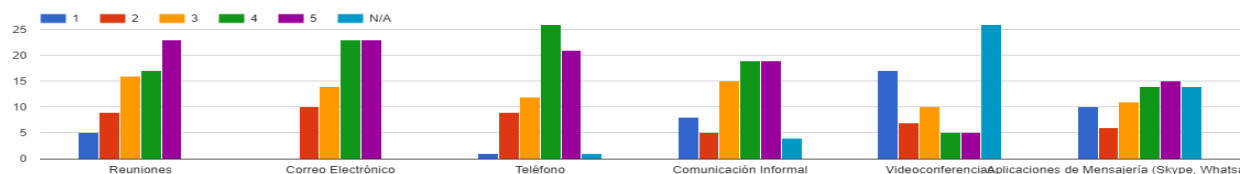


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Es necesario conocer el manejo de los medios de comunicación por parte de los jefes superiores; por lo que, se consultó a los colaboradores quiénes se encuentran en gran medida satisfechos con el uso de los canales de comunicación.

**Gráfica 12**

**Utilización de medios de comunicación por parte del superior**

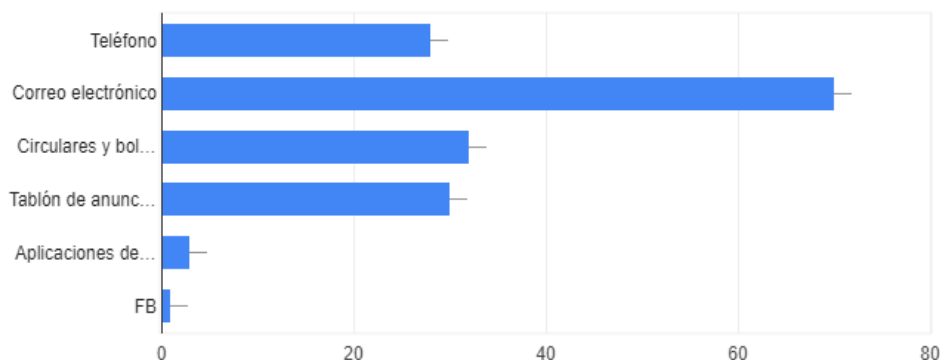


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Al momento de evaluar la comunicación interna en general dentro de la firma, se le consultó a los colaboradores cuáles son los medios más habituales por los que la Firma se comunica con ellos. Siendo el principal el correo electrónico, seguido por los circulares o boletines de información. Es importante mencionar, que dentro de la encuesta existía una opción de otros, para lo cual se mencionó el perfil de *Facebook* con un 1%.

Esto muestra que las redes sociales que se utilizan para un cliente externo también logran llegar e informar al cliente interno.

**Gráfica 13**  
**Canales de comunicación interna**

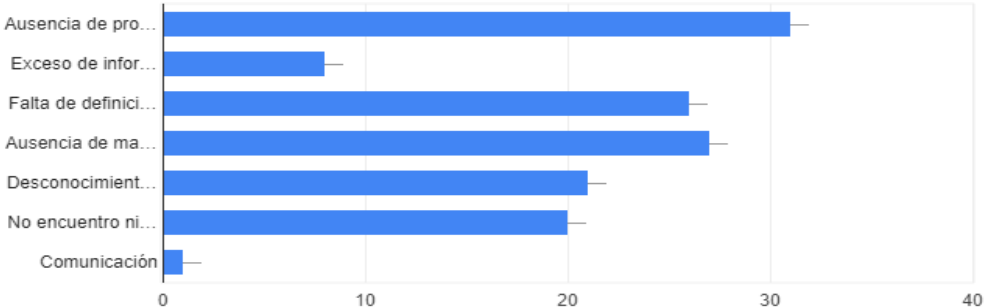


Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Dentro de los obstáculos de comunicación identificados por el personal de la Firma se puede mencionar, como uno de los principales, la ausencia de procedimientos y la ausencia de materiales adecuados, seguido por la falta en la definición de prioridades.

Aunque se recalca que el 28.6% de los encuestados indicaron que no encuentran obstáculos al momento del traslado de la información, tal como se puede verificar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 14**  
**Obstáculos de comunicación**



Fuente: Elaboración *Google Forms*.

Dentro de los comentarios observados en la encuesta, los colaboradores se enfocaron en la creación de procesos y procedimientos definidos, así como dar a conocer los mismos al personal. Otro de los temas planteados, que fue mencionado en un punto anterior, es el *Intranet*, dentro de las opiniones las personas solicitaron que la misma estuviera en funcionamiento y actualizada porque era un sitio de consulta para todos.

Asimismo, se logró observar que dentro de la Firma predominan los medios virtuales para el traslado de información y comunicación hacia los colaboradores, tanto con sus superiores como con personal de otros departamentos. Es importante recalcar el uso adecuado de esta herramienta para que pueda ser aprovechada al máximo por la organización.

### 3.6.2. Análisis de la comunicación externa

#### 3.6.2.1. Usuarios

Los clientes de la Firma de Auditoría son, en su mayoría, empresas familiares en Guatemala. El grupo objetivo de la Firma analizada en este estudio son empresas líderes del mercado medio; por lo tanto, se pueden mencionar que son empresas grandes y medianas de todos los sectores e industrias.

#### 3.6.2.2. Instituciones

Actualmente la Firma de Auditoría posee una alianza estratégica con un software de gestión empresarial conocido como *Enterprise Resource Planning*, ERP por sus siglas en inglés.

Otra de las instituciones muy involucradas en el desempeño tecnológico de la Firma es Microsoft. Recientemente a nivel global se realizó una alianza estratégica para mejorar las herramientas internas de auditoría para cada Firma Miembro.

### 3.6.3. Análisis de identidad corporativa

#### 3.6.3.1. Signos

##### 3.6.3.1.1. Signos lingüísticos

Como un ejemplo de signo lingüístico se puede mencionar el nombre de la institución, siendo el nombre de la Firma la abreviación de los apellidos de los socios fundadores a nivel global.

#### 3.6.3.1.2. Signos icónicos

La Firma posee un logotipo con colores muy distintivos a su imagen.

#### 3.6.3.1.3. Signos cromáticos

La Firma de auditoría cuenta con un manual de imagen muy explícito sobre lo que se puede y no se puede hacer con la imagen corporativa. Dentro del mismo, se define la gama de colores a utilizar y cómo utilizarlos. Asimismo, el manual contiene lineamientos específicos sobre las imágenes que se pueden utilizar dentro de las publicaciones.

Se puede mencionar los siguientes manuales de imagen que posee la Firma:

- Elementos básicos (colores, tipografía, lineamientos, etc.)
- Material corporativo
- Imágenes
- Literatura (Informes)
- Publicidad
- Eventos
- Imagen *On-Line*
- Manual de imagen para *PowerPoint*
- Firma de correo electrónico
- Tono de voz

### 3.6.3.2. Funciones

Al realizar un análisis de la imagen que proyecta la Firma entre el público objetivo, la organización es reconocida y memorizada. El logotipo apoya el conocimiento que las personas tienen al ser una marca global y manejar la misma imagen en todas las sucursales.

Tomando en cuenta la función acumulativa, constantemente se envía material a clientes y prospectos sobre los servicios de la Firma. Con esto, ellos buscan el posicionamiento de la marca en su grupo objetivo.

### 3.6.4. Análisis de la imagen corporativa

#### 3.6.4.1. Realidad corporativa

Cada una de las firmas miembro a nivel global son independientes en su administración y gestión de recursos; sin embargo, la imagen corporativa si depende de los lineamientos de casa matriz. Esto se debe a que es una marca global; por ejemplo, la imagen visual que se ve en Colombia debe ser la misma que la de Sudáfrica.

Actualmente, las oficinas son propias de la Firma y adecuadas para la labor realizada; pero, la cantidad de colaboradores ha aumentado considerablemente en los últimos años. Tomando esto en consideración, están en la búsqueda de una oficina anexo dentro del mismo edificio donde están ubicados.

## 3.7. Cultura y comunicación corporativa

Se logró observar que no existen manuales de procedimientos actualizados para todos los procesos, que el orden para realizar cada gestión se torna burocrático y, dependiendo del proceso, puede alargarse considerablemente.

Los procesos de contratación son muy específicos, tomando en cuenta que la confidencialidad de la información, tanto de la organización como de los clientes, es prioridad para la Firma, se realizan evaluaciones de integridad. Asimismo, para que una persona sea contratada en la Firma es necesario que realice pruebas específicas para el puesto y dependiendo del perfil se realiza un *assessment* (ejercicios que sirven para medir competencias).

Se puede notar que el personal está enfocado en el servicio al cliente externo. Por ejemplo, se posee una política de 24 horas para contestar correos a clientes y prospectos.

#### 3.7.1. Comunicación en crisis (manejo de marca)

El manual de manejo de crisis de la Firma (2017) menciona que es necesario realizar una investigación profunda del tema que afecte la firma, planificando las acciones y/o medidas correctas a tomar ante un riesgo de escenarios adversos. En el caso de una crisis de reputación de marca, el equipo encargado debe:

- Manejar la crisis de manera efectiva y profesional para proveer el soporte necesario al personal, minimizando el impacto en las operaciones y el negocio.
- Mostrar a la firma como una organización responsable y atenta.
- Proveer el apoyo necesario al personal que ha sido perjudicados por las operaciones de la firma.
- Ayudar a los medios de comunicación a conocer la verdad por parte de la firma y las acciones que se han tomado en consideración.

- Mantener la confianza del público y la capacidad de la firma para gestionar con eficacia la crisis.
- Continuar con la ejecución de las actividades de la firma de manera eficaz y eficiente durante la crisis.

### 3.7.1.1. Equipo responsable

El equipo responsable se detalla en el cuadro a continuación. Cabe mencionar que, si es necesario, el equipo puede ser ampliado.

**Tabla 1**  
**Responsables en crisis de marca**

Cargo	Área
<b>Encargados de la información a comunicar</b>	Socio Director
	Socio de Auditoría
	Socio de Auditoría
	Socio de Consultoría
<b>Coordinador de Comunicación / Vocero</b>	Encargada de Marketing
	Asistente de Marketing
<b>Coordinador de Recursos Humanos</b>	Encargada de Recursos Humanos
<b>Apoyo Legal</b>	Gerente de Legal

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7.2. Comunicación en crisis

Dentro de la Firma, se logró observar que la comunicación es fluida con las personas dentro de un mismo departamento; pero al tener que comunicarse con personas externas al área se vuelve un tema difícil de manejar. En mayor medida esto se debe a la falta de tiempo que cada persona posee y lo complejo que puede ser coincidir con las agendas.

La comunicación más usada es por medio de correo electrónico y teléfono. Por lo general, se busca la adaptabilidad de las personas. El personal de la Firma se encuentra asignado con clientes, lo que dificulta la comunicación hacia ellos y esto se refleja en el uso de dicho correo.

### 3.8. FODA

**Tabla 2**  
**FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buen posicionamiento de marca a nivel global.</li><li>• Amplia experiencia brindando los servicios de la firma.</li><li>• Desarrollo tecnológico y alianzas estratégicas.</li><li>• Instalaciones adecuadas.</li><li>• Relaciones estrechas con clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incursionar en segmentos de mercado específicos.</li><li>• Tecnología, alianza estratégica con Microsoft.</li><li>• Lanzamiento de capacitaciones externas.</li><li>• La globalización y consolidación de la marca crea nuevas oportunidades internacionales.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brinda un servicio a la medida de cada cliente.</li> <li>• Buen uso de medios virtuales: redes sociales, telemarketing, correo masivo, página web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en el mercado medio para incrementar la cartera de clientes.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de manual de procedimientos para cada área.</li> <li>• Desarrollo de planes de capacitación y planes de carrera.</li> <li>• Carencia de sistema de indicadores.</li> <li>• Alta rotación de personal.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El órgano regulador de la profesión CPA no ejerce un adecuado monitoreo en el desarrollo de la profesión.</li> <li>• Rangos salariales de colaboradores de las firmas grandes son más grandes.</li> <li>• La falta de personal capacitado y especializado en el mercado guatemalteco.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.9. Análisis y pronóstico de la situación

**Tabla 3.**  
**Análisis y pronóstico de la situación**

<p><b>Fortalezas y Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyarse en los manuales de imagen de la marca a nivel global para incrementar la presencia de la misma.</li> <li>• Planificar campañas en línea utilizando la plataforma de <i>LinkedIn</i> para llegar al público objetivo.</li> </ul>	<p><b>Debilidades y Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de identificación de la marca con los colaboradores con el objetivo de convertirse en un <i>lovemark</i> para ellos.</li> <li>• Trabajar con los colaboradores para convertirse en embajadores de la marca.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas y Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una campaña de concientización sobre la importancia de la carrera de CPA, aprovechándose de la marca global para incentivar el crecimiento profesional, no solo a nivel Guatemala sino en el extranjero.</li> </ul>	<p><b>Debilidades y Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento a los órganos reguladores para establecer procesos claros y definidos. De esta manera se puede unificar los mecanismos de control a nivel local con todas las firmas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.10. Factores influyentes

#### 3.10.1. Factores directos

Dentro de los factores directos, se puede mencionar al personal de la Firma. Según políticas globales para el desarrollo de carrera de cada colaborador, el mismo debe contar con mínimo 40 horas de capacitación al año. Esto garantiza que el personal posea los conocimientos y el nivel de experiencia necesario para realizar su labor.

Asimismo, uno de los beneficios de los colaboradores son clases gratuitas de inglés, preparándose para atender de la mejor manera a clientes internacionales.

La filosofía de la firma se basa en un servicio a la medida de cada cliente; por lo que es prioridad brindar un servicio excepcional. Uno de los factores más importantes para la Firma es la relación estrecha que se posee con los clientes, su objetivo es convertirse en aliados estratégicos y crecer de forma conjunta.

### 3.10.2. Factores indirectos

Uno de los factores indirectos que llega a afectar la ejecución de los servicios es la alta rotación de personal. Esto se debe meramente a cuestiones salariales y el “robo” de personal por parte de otras firmas de auditoría.

Otro factor importante se da por presupuesto no asignado para las distintas áreas y departamentos. Esto en algún momento puede llegar a afectar la realización de proyectos.

### 3.11. Árbol de problemas

**Ilustración 2**  
**Árbol de problemas**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.12. Determinación de prioridades comunicacionales

#### 3.12.1. Desconocimiento de los procesos y procedimientos

Se considera una prioridad atender este problema de manera urgente, ya que todos los colaboradores necesitan tener claros los procesos y procedimientos para brindar un servicio excepcional al cliente; con base al cumplimiento de la visión de la Firma.

Para resolver el problema de manera inmediata se propone compartir la información sobre los procesos y procedimientos de la Firma a todos los colaboradores de manera periódica. Esto con el fin de que ellos puedan manejar la información y estar actualizados en cada momento para resolver las situaciones con clientes forma rápida.

Asimismo, puede atenderse por medio de talleres prácticos. Para esta instancia, es necesario contar con el personal idóneo y capacitado para impartir dichos talleres. Por lo tanto, este proceso puede tardar debido a la capacitación previa de los instructores.

### 3.13. Propuesta de soluciones

Para la resolución del problema identificado dentro de la Firma, se propone las siguientes soluciones para que el personal pueda conocer los procesos y procedimientos internos:

- a. La implementación de un *Intranet* en la cual toda la información sea pública para el personal de la Firma. Asimismo, se puede aprovechar este espacio para publicar cualquier información relevante dentro de la Firma. Esta propuesta presenta una función informativa de la comunicación.
  
- b. Un manual de uso del *Intranet* para que el personal pueda conocer y poner en práctica los procesos y procedimientos más utilizados. Para esto, se debe capacitar al personal clave. Esta propuesta presenta una función informativa de la comunicación.

#### 3.13.1. Modelo o paradigma de Laswell

Para una adecuada implementación de las soluciones propuestas para la organización, es necesario tomar en consideración el Modelo de Laswell porque es necesario realizar un análisis profundo de los actos comunicativos respondiendo las siguientes preguntas:

- a. ¿Quién dice?
- b. ¿Qué dice?

- c. ¿En qué canal lo dice?
- d. ¿A quién lo dice?
- e. ¿Con qué efecto lo dice?

Según el Moragas Spá (1985), el estudio científico del proceso de comunicación tiende a concentrarse en una u otra de tales preguntas.

“La utilidad de estas distinciones depende, por completo, del grado de refinamiento que se considere apropiado para un objetivo científico o administrativo dado.” (Moragas Spá, 1985, pág. 1)

Al responder estas interrogantes y analizar cada una de ellas, se podrá establecer una lista de valores comunes para cada colaborador y conocer el nivel de importancia que cada uno tiene en el proceso comunicativo. De igual manera, se logra determinar cuál es la mejor manera de comunicar la información al personal y el mejor medio para hacerlo.

Con el estudio de estos aspectos, se logra conocer el efecto del mensaje a la audiencia y determinar si fue efectiva la comunicación.

En el sitio Teoría de la Comunicación (2013) se mencionan las cuatro funciones de la comunicación en la sociedad, según Laswell:

1. Vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen;
2. correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno;
3. transmisión del legado social;

#### 4. entretenimiento.

“A partir de Lasswell se abre una línea de investigación de los efectos, que tanto vale para estudiar cómo se produce la creación de influencia como para conocer los mecanismos más eficaces para persuadir a través de los medios, aunque se aparta de la contextualización social e histórica en la que aquellos se producen.” (Teoría de Comunicación, 2013)

## **Capítulo 4. Propuesta de Comunicación Virtual**

### **4.1. Justificación**

La comunicación interna es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a ser más competitivas y a lograr un éxito mayor, gracias al compromiso que puede generar en los colaboradores. Ya que estos, al estar informados de los objetivos, avances y / o retrocesos de la organización, sabrán qué hacer y cómo hacer para mejorar.

La importancia de mantener informado al personal radica en el concepto básico de compromiso. Si el personal de la empresa no está comprometido, la comunicación puede encontrar una barrera, así como el compromiso de la organización con cada uno de los colaboradores. Si en dado caso, el compromiso no se da por una de las partes, la comunicación puede ser interrumpida, llegando a ser perjudicial para el alcance de los objetivos de la empresa y sus colaboradores.

De esta manera, se deberá buscar la manera idónea para transmitir los mensajes de la empresa hacia los colaboradores y estar dispuestos a escuchar la problemática de los colaboradores, obteniendo así una comunicación de doble vía.

Si una empresa no cuenta con una efectiva comunicación interna esto dificultará el logro de los objetivos, así como el clima laboral, el cual se verá afectado por la mala información proporcionada por los altos directivos y mandos medios hacia los colaboradores y viceversa.

Este diagnóstico es relevante en una firma de auditoría para mejorar las relaciones colaborador - empresa, mejorando el clima laboral y la desinformación que pudiera existir por falta de comunicación.

## 4.2. Objetivos de la estrategia

### 4.2.1. Objetivo general

- Implementar un portal interno en el cual el personal de la Firma pueda comunicarse y encontrar información relevante de la Firma.

### 4.2.2. Objetivos específicos

- Facilitar la comunicación interna de los colaboradores de la Firma de Auditoría.
- Lograr que el personal de la Firma de Auditoría conozca los procesos y procedimientos internos.
- Aumentar la comunicación interna de la Firma de manera efectiva.

## 4.3. La propuesta

Con base al diagnóstico realizado, se logró determinar que el problema fundamental de comunicación interna que posee la Firma en la actualidad es el desconocimiento de los procesos y procedimientos internos.

Se considera una prioridad atender este problema de manera urgente, ya que todos los colaboradores necesitan tener claros los procesos y procedimientos para brindar un servicio excepcional al cliente; con base al cumplimiento de la visión de la Firma.

Para resolver el problema de manera inmediata se propone compartir la información sobre los procesos y procedimientos de la Firma a todos los colaboradores de manera periódica. Esto con el fin de que ellos puedan manejar la información y estar actualizados en cada momento para resolver las situaciones con clientes forma rápida.

Dentro de los pasos de acción de la propuesta para que el personal pueda conocer los procesos y procedimientos internos, se propone las siguientes soluciones:

- a. La implementación de un *Intranet* en la cual toda la información sea pública para el personal de la Firma. Asimismo, se puede aprovechar este espacio para publicar cualquier información relevante dentro de la Firma. Esta propuesta presenta una función informativa de la comunicación.
- b. Realizar un Manual de uso de la herramienta a utilizar, con el fin que el personal pueda conocer y poner en práctica los procesos y procedimientos más utilizados. Esta propuesta presenta una función informativa de la comunicación.

#### 4.4. Matriz de coherencia

**Tabla 4**  
**Matriz de coherencia**

Objetivo General						
Obtener un portal interno en el cual el personal de la Firma pueda comunicarse y encontrar información relevante de la Firma.						
Objetivos Específicos						
Facilitar la comunicación interna de los colaboradores de la Firma de Auditoría.						
Lograr que el personal de la Firma de Auditoría conozca los procesos y procedimientos internos.						
Aumentar la comunicación interna de la Firma de manera efectiva.						
Problema	Productos	Objetivo de Comunicación	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de Difusión	Presupuesto
Desconocimiento de los procesos y procedimientos internos	Guía para la implementación y diseño de un <i>Intranet</i>	Proporcionar una guía de implementación de un <i>Intranet</i> , para que puedan tener un espacio en el cual pueden compartir información relevante de la Firma y subir los Manuales de Procesos y Procedimientos.	El mensaje será informativo para que la administración conozca los pasos a seguir para la implementación de un <i>Intranet</i> .	Socios, Gerente IT	Correo electrónico, al ser el medio principal de comunicación interna.	USD 0.00
	Manual de Uso del <i>Intranet</i>	Dar a conocer la nueva herramienta a los colaboradores y cómo esta apoyará en la gestión de su área laboral.	El mensaje es informativo porque se estaría dando a conocer el uso de un <i>Intranet</i> .	Socios, Gerente IT	Correo electrónico y reuniones ejecutivas.	USD 0.00

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. Plan de comunicación

**Tabla 5**  
**Plan de comunicación**

<b>Objetivo General</b>	
Obtener un portal interno en el cual el personal de la Firma pueda comunicarse y encontrar información relevante de la Firma.	
<b>Objetivos Específicos</b>	
Facilitar la comunicación interna de los colaboradores de la Firma de Auditoría.	
Lograr que el personal de la Firma de Auditoría conozca los procesos y procedimientos internos.	
Aumentar la comunicación interna de la Firma de manera efectiva.	
<b>Problema</b>	<b>Desconocimiento de los procesos y procedimientos internos</b>
Objetivo de comunicación	Contar con un espacio en el cual los colaboradores pueden comunicarse y encontrar la información necesaria para la ejecución de su trabajo.
Productos	Guía para la implementación y diseño de un <i>Intranet</i> Manual de uso de <i>Intranet</i>
Tipo de mensaje	El mensaje será informativo para que la administración conozca los pasos a seguir para la implementación de un <i>Intranet</i> y la mejor forma de capacitar al personal.
Actividades	1. Elaboración de guía para la implementación de una solución de <i>Intranet</i> . 1.1. Pasos a seguir 1.2. Cronograma      1. Manual de Uso de <i>Intranet</i> .
Público Objetivo	100% de los colaboradores de la Firma
Resultados esperados	Se espera que con esto el personal posea un portal interno donde puedan encontrar los manuales de procesos y procedimientos y así poder ejecutar de mejor manera su trabajo.
Medio de difusión	Correo electrónico, al ser el medio más utilizado por la Firma.
Frecuencia	Una vez      Una vez
Presupuesto	USD 0.00

Fuente: Elaboración propia.

## 4.6. Los productos

Los productos se elaboraron en el marco de la Estrategia de Comunicación Virtual de la Firma de Auditoría ubicada en la ciudad de Guatemala.

### 4.6.1. Guía para la implementación y diseño de un *Intranet*

Este producto es fundamental para que los Socios y Gerente de IT puedan conocer los pasos para implementar un Intranet y realizarlo de manera eficiente. Se debe tomar en consideración que un Intranet, es un portal interno en el cual se facilita la comunicación entre los colaboradores; así mismo, dentro del portal se puede colocar toda la documentación necesaria (manuales, procesos, procedimientos, leyes, códigos, etc.) para que el personal pueda ejecutar de mejor manera su trabajo.

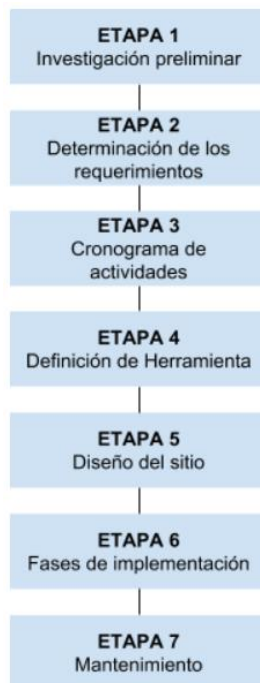
Con la implementación del Intranet, se pretende crear un vínculo entre los colaboradores y la información, de tal manera que aumente la productividad de la Firma; facilitando el acceso a la información, convirtiendo los recursos y aplicaciones en un proceso más interactivo y fácil de usar.

Dentro de la guía de implementación, se realizará un pequeño diseño del Intranet con la información básica necesaria que debe llevar.

El plan se desarrollará con base a los siguientes pasos:

### Ilustración 3

#### Etapas para la ejecución de una guía de implementación de un Intranet



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7. Validación de la propuesta

La validación de los productos fue realizada por el área de Sistemas de la Firma de Auditoría, en el cual se evaluó la siguiente información:

##### 4.7.1. Desarrollo del producto

Dentro del desarrollo de los productos, se determinó que el área de Marketing estaría a cargo del diseño del *Intranet* según los manuales de imagen de la Firma. Asimismo, se realizará una validación en conjunto con cada gerencia de la información que es necesaria subir al portal.

#### 4.7.2. Prueba

Se realizó una prueba general por parte del Departamento de IT (sistemas), en la cual se verificó lo siguiente:

**Tabla 6**  
**Verificación de productos**

Pregunta	Si	No
¿Responde a los objetivos planteados?		
¿Promueve la solución del problema a enfrentar?		
¿Se adapta a las necesidades planteadas anteriormente?		
¿Es fácil de usar?		
¿Transmite la información necesaria?		
Validar colores, letra, diagramación, texto adecuado.		
¿Contiene los mensajes clave?		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8. Monitoreo y evaluación

**Tabla 7**  
**Monitoreo y evaluación**

Producto	Indicador	Medio de Verificación
Guía para la implementación y diseño de un Intranet	Entrega de una guía de implementación y diseño de un <i>Intranet</i>	Métodos para la determinación de los requerimientos: cuestionarios, entrevistas, observación, etc.
Manual de uso del <i>Intranet</i>	Entrega de un Manual de <i>Intranet</i> para facilitar el uso de este al personal	Acuse de recibido del envío de correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.9. Implementación

Dentro del proceso de implementación de un *Intranet*, como con cualquier otro sistema, es necesario tomar en consideración los aspectos fundamentales de accesibilidad y usabilidad; así como, el diseño de este.

Es por ello, que se plantea como entregable una guía de apoyo para la implementación de un Portal Interno (*Intranet*), mediante el cual todos los colaboradores pueden tener acceso a la información necesaria para la ejecución de un trabajo adecuado. De esta manera, se logra incrementar la productividad de las personas y mejorar la comunicación interna.

Mediante la guía de implementación se pretende analizar todos los pasos necesarios para realizar el desarrollo adecuado del *Intranet*. Tomando en cuenta las siguientes etapas:

### 4.9.1. Etapa 1. Investigación preliminar

Dentro de esta etapa se debe recolectar toda la información de la estructura organizativa de la Firma. Asimismo, se hará un análisis de la información obtenida.

### 4.9.2. Etapa 2. Determinación de los requerimientos

Es fundamental, en el desarrollo de cualquier sistema, la comprensión de todas las facetas de la Firma para poder crear un producto acorde a sus necesidades. En esta etapa se usará la técnica de la encuesta para determinar la información relevante que debe estar subida al *Intranet* para facilitar el acceso a los colaboradores.

#### 4.9.3. Etapa 3. Cronograma de actividades

Al determinar toda la información necesaria, se elaborará un cronograma de actividades que ayudará a la implementación de un sistema.

#### 4.9.4. Etapa 4. Definición de la herramienta

Esta etapa debe explicar la herramienta a utilizar. Este es un paso fundamental para que el personal conozca el *Intranet* y cómo este apoyará en la gestión laboral.

#### 4.9.5. Etapa 5. Diseño del sitio

En la etapa 5, se hará un esquema básico de la información que debe encontrarse dentro del sitio. Esto para facilitar la accesibilidad y usabilidad del mismo. La información para este punto se basará en lo recabado durante la investigación preliminar y la determinación de requerimientos.

#### 4.9.6. Etapa 6. Fases de implementación

En las fases de implementación, se detalla el proceso que debe llevarse a cabo para la implementación de un sistema.

#### 4.9.7. Etapa 7. Mantenimiento

En esta etapa se menciona al equipo responsable del mantenimiento del sitio, así como las políticas para custodiar la información.

#### 4.10. Resultados finales

Con el fin de mejorar el conocimiento del personal con relación a los procesos y procedimientos de la Firma, se propuso la implementación de un *Intranet*. Se espera que con esto el personal posea un portal interno donde puedan encontrar los manuales de procesos y procedimientos y así poder ejecutar de mejor manera su trabajo; lo cual repercute en un mejor servicio para sus clientes.

Cada departamento de la Firma tendrá un espacio específico para su información, asimismo, se creará un espacio en común para la documentación e información relevante para todo el personal.

Con la adecuada implementación del *Intranet*, realizada con base al Manual de Implementación, se logrará mejorar la comunicación interna dentro de la empresa y a apoyar en el adecuado manejo de la información. Otro de los beneficios que se podrán observar dentro de la organización son:

- Utilización de tecnología para facilitar el acceso a la información.
- Contar un canal oficial y único de comunicación e información.
- Información centralizada en un lugar.
- Comunicación más eficiente.
- Disminución de costos.
- Ejecución de plan de *endomarketing*.

## Conclusiones

La Firma de Auditoría carece de un portal interno con información actualizada que explique los procesos y procedimientos de la empresa, por lo que los colaboradores permanecen desinformados y en consecuencia hay desorganización.

Un espacio virtual interno aumentará la comunicación interna, ya que el personal contará con un espacio exclusivo para comunicarse entre sí por asuntos laborales.

La implementación de un *Intranet* incide positivamente en la comunicación interna de la Firma, porque la información se encuentra focalizada en un solo punto de fácil acceso para todo el personal, facilitando el conocimiento de los procesos y procedimientos.

Por medio de un *Intranet* se logra crear un canal efectivo de comunicación interno para el personal, aumentando de esta manera la comunicación interna de la Firma de manera efectiva.

## Recomendaciones

La continua innovación tecnológica crea constantemente nuevos medios de comunicación que benefician a las organizaciones a ser más efectivas; por lo que, se recomienda la utilización de una plataforma virtual interna en la cual esté disponible toda la información relevante para la ejecución de las tareas laborales.

Permitir el acceso a todo el personal a la plataforma de *Intranet* para aumentar la comunicación interna para apoyar los objetivos de la organización y unificar criterios de servicio.

Se recomienda que la implementación de una *Intranet* debe orientarse a las actividades laborales dentro de la Firma, con el propósito de informar y comunicar al personal los procesos y procedimientos.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la implementación de una *Intranet* es necesario para mejorar la comunicación interna dentro de la Firma, de manera que se recomienda tomar en cuenta los requerimientos y necesidades de cada departamento para que el mismo sea un canal efectivo para el alcance de los objetivos.

## Referencias

BDO. (2017). Manual de Manejo de Marca. Guatemala: BDO.

BDO. (2017). *Manual de Políticas y Procedimientos*. Guatemala.

BDO en Guatemala. (2017). Brochure 2017. *Brochure de Servicios*. Guatemala.

Favaro, D. (2008). *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Argentina: Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio.

FEAPS. (2008). *Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*. España: FEAPS.

Ferrer, E. (1994). *El lenguaje de la publicidad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Fonseca, S., Correa, A., Pineda, M. I., & Lemus, F. (2011). *Comunicación Oral y Escrita*. México: Pearson Educación.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural*. Argentina: Formanchuk & Asociados.

Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. España: Universidad de Málaga.

López Salazar, L. (2005). *Marketing Estratégico*. Guatemala: Mark-Men.

Paoli, J. A. (1985). *Comunicación e información. Perspectivas teóricas*. México: Trillas.

## E grafía

BDO Auditores y Consultores. (2018). *Home: BDO en Guatemala*. Recuperado el 09 de mayo de 2018, de BDO en Guatemala: [www.bdo.com.gt](http://www.bdo.com.gt)

Moragas Spá, M. (1985). *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. Recuperado el 14 de octubre de 2017, de Sociología de la comunicación de masas:  
<http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>

Teoría de Comunicación. (23 de mayo de 2013). *Paradigma de Lasswell*. Recuperado el 14 de octubre de 2017, de <https://teoriacomunicacion1.wordpress.com/modelos-de-comunicacion/paradigma-de-lasswell/>

Thompson, I. (2011). *Definición de Empresas*. Recuperado el 28 de agosto de 2017, de Promonegocios.Net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Universidad de Jaén. (25 de octubre de 2005). *Administración de Empresas y Organización de la Producción*. Recuperado el 28 de agosto de 2017, de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/Administracion%20de%20Empresas%20y%20Organizacion%20de%20la%20Produccion.html>

## **ANEXOS**

## Anexos

### Encuesta realizada al personal de la firma

A continuación, se le presentarán unos enunciados, para que nos puedan apoyar con respondiendo. Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestra comunicación interna. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA**.

Es importante que responda con sinceridad.

Muchas gracias por su participación.

1. ¿Cuál es su antigüedad en la Firma?

- a. Menos de un año (\_\_\_)
- b. De 2 a 3 años (\_\_\_)
- c. De 4 a 6 años (\_\_\_)
- d. De 7 a 10 años (\_\_\_)
- e. De 11 a 20 años (\_\_\_)
- f. Más de 20 años (\_\_\_)

2. ¿A qué departamento pertenece?

- a. Auditoría (\_\_\_)
- b. Impuestos (\_\_\_)
- c. Legal (\_\_\_)
- d. Outsourcing (\_\_\_)
- e. Consultoría (\_\_\_)
- f. Administración (\_\_\_)

3. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna (boletines, correos electrónicos, revista interna, etc.) de la Firma?

- a. Nada satisfecho (\_\_\_)
- b. Poco satisfecho (\_\_\_)
- c. Satisfecho (\_\_\_)
- d. Bastante Satisfecho (\_\_\_)
- e. Muy Satisfecho (\_\_\_)

4. Por favor, valore del 1 a 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, las siguientes herramientas de comunicación interna:

Descripción	1	2	3	4	5	N/A
Revista interna						
Intranet						
Correo electrónico						
Comunicados internos						
Tablón de anuncios						
Circulares o boletines						

5. Por favor, valore del 1 al 5 el grado de efectividad de las siguientes campañas de comunicación interna llevadas a cabo por la Firma, siendo 5 "Muy efectiva" y 1 "Nada efectiva":

Descripción	1	2	3	4	5	N/A
Las 3 R's (Respuesta, Recursos y Relaciones)						
Servicio excepcional al cliente						
40 aniversario de la Firma						
Promoción de eventos internos						

6. Le pedimos su opinión sobre la comunicación llevada a cabo por la Firma con sus colaboradores. Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

La comunicación que me facilita la firma...

Descripción	1	2	3	4	5	N/A
...logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta						
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local						
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito internacional						
...me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado						

...me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (servicios, aplicaciones y departamentos)						
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo						

7. ¿Cree que la comunicación interna en la Firma favorece que los colaboradores conozcan los valores de la compañía?

- a. No lo creo (\_\_\_)
- b. A medias (\_\_\_)
- c. Bastante (\_\_\_)
- d. Mucho (\_\_\_)
- e. No estoy seguro/a (\_\_\_)

8. Si ha contestado "No" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?

- a. Falta de tiempo en general (\_\_\_)
- b. Falta de procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.) (\_\_\_)
- c. Falta de una definición clara de estos valores (\_\_\_)
- d. Desconocimiento de su relevancia para la Firma (\_\_\_)
- e. Otro (Por favor, especifique): \_\_\_\_\_
- f. No aplica (\_\_\_)

9. Valore los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros, donde 1 es la puntuación mínima y 5 es la máxima:

Descripción	Con mis compañeros de departamento	Con los de otros departamentos
¿La comunicación virtual (correo electrónico, mensajería, teléfono, etc.) es efectiva?		
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?		
¿Fluye adecuadamente la información?		
¿Considera que hay suficiente diálogo?		

10. Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información; valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima:

Descripción	Con mis compañeros de departamento	Con los de otros departamentos
Reuniones		
Correo Electrónico		
Teléfono		
Comunicación Informal		
Grupos de Trabajo		
Videoconferencias		
Aplicaciones de Mensajería (Skype, Whatsapp, etc.)		

11. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

- a. Nada efectivo (\_\_\_)
- b. Poco efectivo (\_\_\_)
- c. Efectivo (\_\_\_)
- d. Bastante efectivo (\_\_\_)
- e. Muy efectivo (\_\_\_)

12. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima?

Descripción	1	2	3	4	5	N/A
Reuniones						
Correo Electrónico						
Teléfono						
Comunicación Informal						
Videoconferencias						
Aplicaciones de Mensajería (Skype, Whatsapp, etc.)						

13. ¿Cuáles son los canales habituales que utiliza la Firma para trasladar la información?

- a. Teléfono (\_\_\_)
- b. Correo electrónico (\_\_\_)
- c. Circulares o boletines (\_\_\_)
- d. Tablón de anuncios (\_\_\_)
- e. Aplicaciones de mensajería (\_\_\_)
- f. Otro, por favor mencione: \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que alguno/s de los siguientes obstáculos ocurren a la hora de trasladar información dentro de la Firma? Por favor, marque todos los que procedan:

- a. Ausencia de procedimiento debido (\_\_\_)
- b. Exceso de información a trasladar (\_\_\_)
- c. Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información (\_\_\_)
- d. Ausencia de materiales adecuados (\_\_\_)
- e. Desconocimiento de los canales idóneos para ello (\_\_\_)
- f. No encuentro ningún obstáculo (\_\_\_)
- g. Otro, por favor especifique: \_\_\_\_\_

15. Si desea realizar algún comentario que pueda ayudarle a mejorar la comunicación interna dentro de la Firma hágalo a continuación:

- a. \_\_\_\_\_

## Entrevista realizada al personal clave

A continuación, se le presentarán unos enunciados, para que nos puedan apoyar con respondiendo. Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestra comunicación interna. Es importante que responda con sinceridad. Muchas gracias por su participación.

1. ¿Cómo considera que es la comunicación interna dentro de la Firma?
  - b. Buena
  - c. Mala
  - d. ¿Por qué?
  
2. ¿Cuál es su opinión sobre los medios virtuales?
  - a. Son una buena alternativa
  - b. No funcionan en la Firma
  - c. Me son indiferentes
  - d. Deberían de mejorar
  - e. ¿Por qué?
  
3. ¿Considera que son importantes para dar a conocer información con su personal?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Me es indiferente
  - d. ¿Por qué?
  
4. ¿Dentro de la Firma se utilizan los medios virtuales? ¿Cuáles son los principales?
  - a. Si
  - b. No
  
5. ¿Qué cambios haría para mejorar la comunicación interna con medios virtuales?
  - a. Los usaría más
  - b. Capacitar al personal sobre su uso, para sacar el mayor provecho de los mismos.
  - c. No haría nada
  - d. Me es indiferente
  - e. ¿Por qué?

6. Alguna opinión adicional sobre el tema:  
Minutas

#### Ilustración 4

#### Minuta 1

# Minuta

---

<b>Institución</b>	Firma de Auditoría
<b>Proyecto</b>	Estrategia de Comunicación Virtual
<b>Fecha</b>	16 de febrero de 2018
<b>Hora</b>	04:00 p.m.
<b>Lugar</b>	Oficina
<b>Asistentes</b>	Roberto Reyes César Herrera Marvin Jiménez Evelin Folgar
<b>Tema</b>	Intranet

---

## Presentación Estrategia

Se realiza una presentación ejecutiva en PowerPoint presentando el proyecto, con su respectivo antecedente, justificación, entregables y cronograma de actividades. La cual fue aceptada sin cambios por la institución, tomando en cuenta que la inversión sería nula por parte de ellos.

Solicitan el envío por medio de correo electrónico la información para contar con la evidencia necesario de entrega y confirmación de recibido por parte de la institución.

Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 5

### Minuta 2

# Minuta

---

<b>Institución</b>	Firma de Auditoría
<b>Proyecto</b>	Estrategia de Comunicación Virtual
<b>Fecha</b>	16 de abril de 2018
<b>Hora</b>	10:00 a.m.
<b>Lugar</b>	Oficina
<b>Asistentes</b>	César Herrera Marvin Jiménez Evelin Folgar

---

<b>Tema</b>	Intranet
-------------	----------

---

## Revisión Presencial

Se realiza una revisión del Manual de Implementación en conjunto con el Gerente de IT realizando cambios de forma y en el formato de la Firma para coincidir con su Manual de Imagen.

Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 6

### Minuta 3

# Minuta

---

<b>Institución</b>	Firma de Auditoría
<b>Proyecto</b>	Estrategia de Comunicación Virtual
<b>Fecha</b>	23 de abril de 2018
<b>Hora</b>	10:00 a.m.
<b>Lugar</b>	Oficina
<b>Asistentes</b>	Marvin Jiménez Evelin Folgar

---

<b>Tema</b>	Intranet
-------------	----------

---

## Entregables

Se realiza una revisión del Manual de Implementación, durante la cual se concluye que los pasos y procesos están acorde al solicitado. Asimismo, se debe realizar un ajuste en el segundo entregable, tomando en cuenta que la implementación aún no ha iniciado, no se podrá trabajar en un Manual de la *Intranet*, como tal; por lo que, se ha solicitado que se elabore un Plan de Seguridad del sistema.

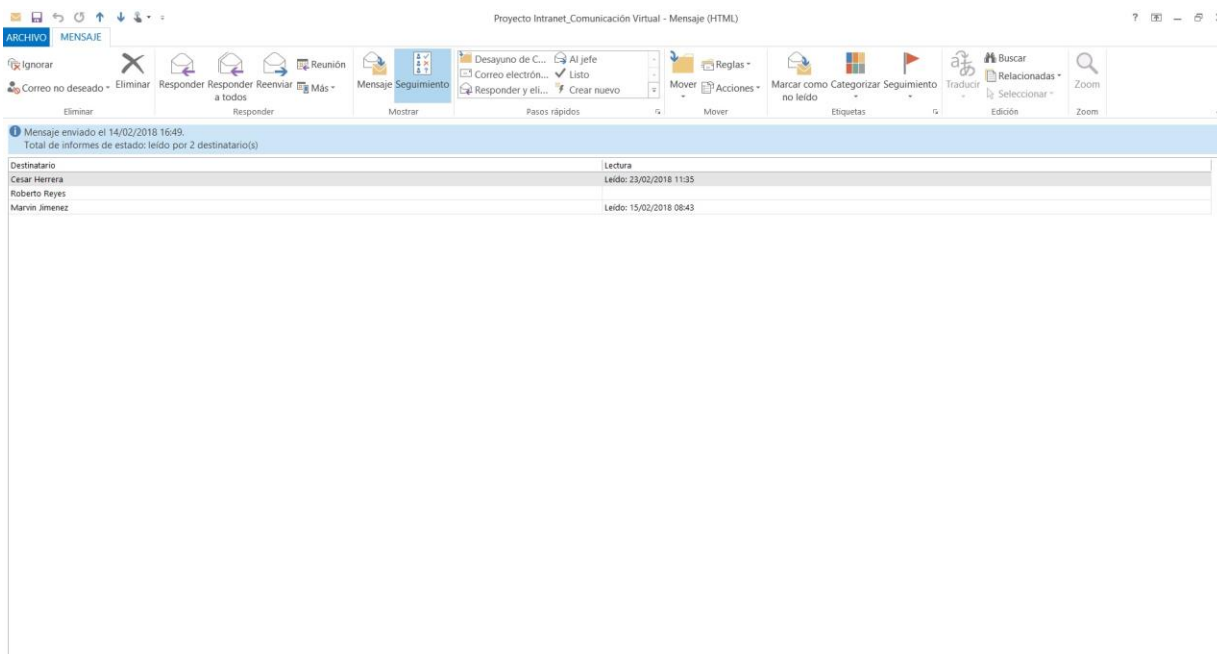
Se toma como premisa básica que toda información debe estar protegida, antes de realizar la implementación, se debe estar consiente de cómo se manejará la información y la protección de la misma. |

Fuente: Elaboración propia.

## Confirmación de lectura - correo electrónico

### Ilustración 7

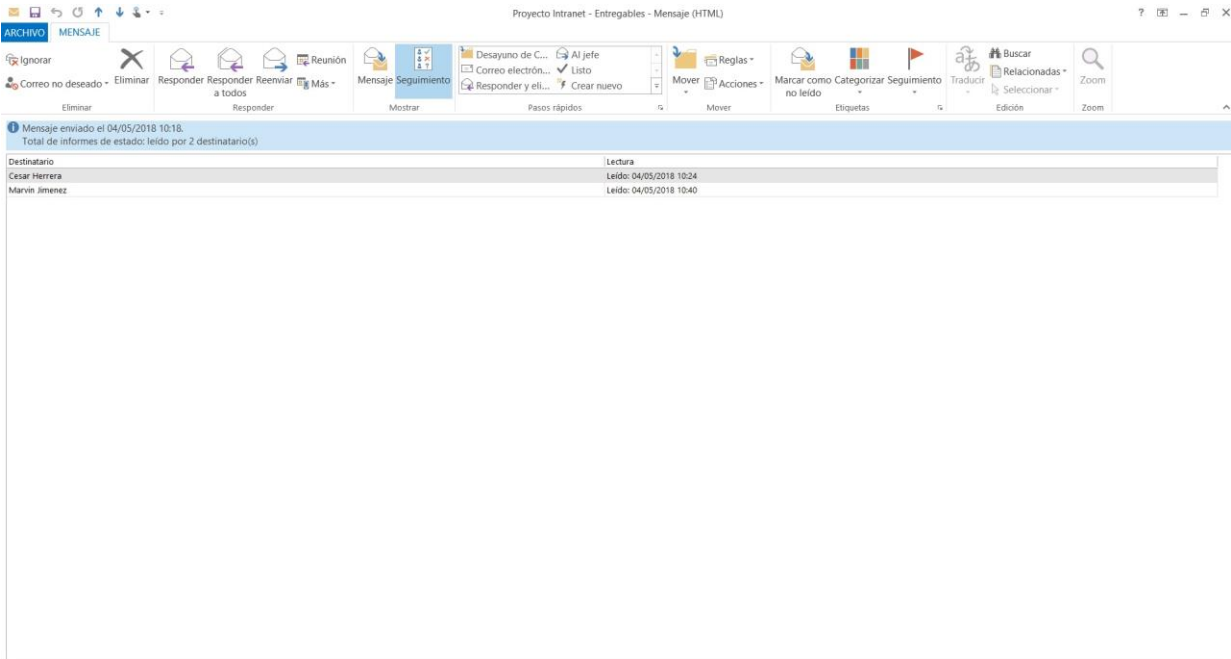
#### Confirmación de correo de presentación de estrategia



Fuente: (Outlook, 2018)

## Ilustración 8

### Confirmación de correo de entrega de manuales



Fuente: (Outlook, 2018).



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 1 de septiembre de 2017  
Of. Postgrado 256-2017

**Licenciado**  
**Roberto Reyes**  
**Socio Director**  
**BDO Auditores y Consultores, S. A.**  
**Presente**

**Estimado Licenciado Reyes:**


Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Evelin María Olimpia Folgar Morán, Registro Académico No. 200613905, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Virtual, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

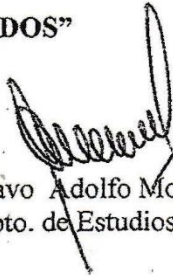
La Licda. Evelin Folgar, solicita realizar su Anteproyecto y Proyecto de Graduación de la Maestría en Comunicación Virtual, en la Empresa BDO Auditores y Consultores, S.A., el primero consiste realizar un Diagnóstico de Comunicación Virtual Interno, en cinco meses (julio a noviembre del año en curso), en él se detectará los principales problemas que aquejan en dicha empresa en el campo de la comunicación virtual, y con base a los resultados presentara después una propuesta de Estrategia de Comunicación Virtual Interna, (enero a mayo de 2018), en la cual planteará acciones a tomar para superar la problemática detectada en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Folgar, desarrolle el Anteproyecto y Proyecto de Graduación en la Empresa BDO Auditores y Consultores, S.A., así como su Visto Bueno al momento de finalizar cada uno de productos que sean generados durante el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
BDO AUDITORES Y CONSULTORES, S.A.

  
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. archivo





Evelin Folgar  
21 sep / 2017

**"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"**  
OLIVERIO CASTAREDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810  
www.comunicacion.usac.edu.gt



Tel.: 502 2413 3000  
Fax: 502 2413 3003  
www.bdo.com.gt

5a. Avenida 5-55, Zona 14  
Europlaza World Business Center  
Torre II, Nivel 9  
Ciudad de Guatemala,  
Guatemala

Guatemala, septiembre de 2017

Maestro  
Gustavo Adolfo Morán Portillo  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
Ciudad de Guatemala

Estimado Maestro:

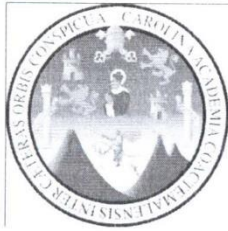
Por este medio, le informamos que la Licenciada Evelin María Olimpia Folgar Morán ha sido aceptada para el desarrollo y ejecución de su proyecto de graduación de la Maestría en Comunicación Virtual, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para saludarlo y desearte éxitos en sus actividades.

Atentamente,

**BDO AUDITORES Y CONSULTORES, S.A.**

  
Roberto Reyes  
Socio Director



Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Escuela de Ciencias de la Comunicación  
 Departamento de Estudios de Postgrado  
 Maestría en Comunicación Virtual  
 Curso: Proyecto de Graduación  
 Docente: M.A. Iveth Verónica Soto Colchin



Estudiante: Evelin María Olimpia Folgar Morán

Institución: BDO Guatemala

Dirección de la Institución: 5 Avenida 5-55, zona 14, Edificio Europlaza, Torre II, Nivel 9

Nombre del Contacto: César Herrera

Puesto: Gerente IT Fecha de Evaluación: 04/05/2018

La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer los beneficios que ha obtenido la institución derivado de la aplicación de la Estrategia de Comunicación Virtual. Se busca identificar mejoras y elementos clave que han ayudado en el proceso. Así también comentarios acerca del desarrollo de la estrategia.

**I Parte**

**Instrucciones:** A continuación aparecen una serie de preguntas relacionadas a la planificación, organización y trabajo que se realizó para la implementación de la estrategia. Marque [X] en la casilla que considere apropiada.

No.	<i>Sobre la planificación</i>	Criterios	
		Sí	No
1	El estudiante comunicó asertivamente la interacción relacionada con la estrategia.	X	
2	El estudiante realizó la presentación de la estrategia a la institución.	X	
3	El estudiante informó a la institución sobre el cronograma de actividades a implementar con la estrategia.	X	
4	Se mantuvieron reuniones relacionadas con la implementación.	X	
5	El estudiante explicó el significado y uso de los productos.	X	

BDO AUDITORES Y CONSULTORES, S.A.

No.	<i>Sobre la organización</i>	Criterios	
		Sí	No
1	Se llegó a un acuerdo con la institución sobre las fechas de implementación.	X	
2	La implementación se realizó acorde al cronograma presentado	X	
3	El estudiante mantuvo comunicación directa con los involucrados en la estrategia.	X	
4	Tanto la institución como el estudiante trabajaron en conjunto para realizar la implementación.	X	
5	Considera que el proceso de organización fue ordenado y oportuno para la institución.	X	

No.	<i>Sobre el trabajo</i>	Criterios		
		Sí	No	¿Por qué?
1	¿Los productos cumplieron con las expectativas trazadas?	X		
2	¿Considera que la contribución a la institución fue positiva?	X		
3	¿La estrategia presentada por el estudiante fue acertada para las necesidades de la institución?	X		
4	En un futuro, ¿la institución volvería a participar en este tipo de proyectos?	X		
5	¿El comportamiento del estudiante cumplió sus expectativas?	X		

BDO AUDITORES Y CONSULTORES, S.A.

No.	Sobre el trabajo	Criterios		
		Sí	No	¿Por qué?
1	¿Recomendaría que este tipo de trabajos se realice en otras instituciones?	X		
2	¿Considera que la experiencia fue positiva para la institución?	X		
3	¿El personal participante de la estrategia mostró satisfacción al obtener los resultados?	X		
4	¿Observó beneficios a corto plazo derivados de la implementación de la estrategia?	X		
5	¿Los resultados obtenidos promoverán algún tipo de cambio en la comunicación de la institución?	X		

## II Parte

**Instrucciones:** A continuación le invitamos a que emita su comentario personal sobre el trabajo del estudiante realizado en la institución relacionado a la Estrategia de Comunicación Virtual.

El trabajo realizado ha sido muy bueno, puesto que, ha otorgado un aporte importante para poder mejorar las comunicaciones internas de la empresa y con ello poder tener una herramienta para impulsar el trabajo colaborativo.

BDO AUDITORES Y CONSULTORES, S.A.