

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



**“Propuesta de mejora de la comunicación interna basada en el uso de las TICs, en la empresa Hansen-Holm”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Gestión de Tecnologías de la Información

**Autores:**

Bach. González León, Mariuxi del Rocío  
Bach. Tola Franco, Diana Elizabeth

**Docente Guía:**

Dr. Velarde Molina, Jehovanni Fabricio

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

# Índice General

Índice General.....	I
Índice de Tablas .....	IV
Índice de Figuras .....	V
RESUMEN.....	VI
INTRODUCCION.....	VIII
1. Capítulo I - ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	1
1.1. Título.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Objetivos .....	3
1.4. Justificación .....	3
1.4.1 Justificación Teórica.....	3
1.4.2 Justificación Metodológica.....	4
1.4.3 Justificación Pragmática o Práctica.....	5
1.5. Metodología.....	5
1.6. Definiciones.....	7
1.7. Alcance y Limitaciones.....	7
2. Capítulo II - MARCO TEORICO .....	8
2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave .....	8
2.1.1. Conceptualización de la variable Comunicación Interna.....	8
2.1.2. Conceptualización de la variable TICs.....	10
2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave.....	11
2.2.1. Importancia de la variable Comunicación Interna .....	11
2.2.2. Importancia de la variable TICS.....	12
2.3. Análisis comparativo .....	13
2.3.1. Análisis comparativo de la variable Comunicación Interna.....	13
2.3.2. Análisis comparativo de la variable TICS .....	14
2.4. Análisis crítico .....	15
2.4.1. Análisis crítico de la variable Comunicación Interna.....	16
2.4.2. Análisis crítico de la variable TICs.....	17
3. Capítulo III - MARCO REFERENCIAL.....	18

3.1.	Reseña histórica .....	18
3.2.	Filosofía organizacional .....	20
3.3.	Diseño organizacional.....	21
3.3.1.	Gerente General .....	22
3.3.2.	Socio Auditoria Financiera.....	22
3.3.3.	Socio del área Legal y de Impuestos .....	23
3.3.4.	Socio de Asesoría Financiera .....	23
3.3.5.	Jefe de Administración y Contabilidad .....	24
3.3.6.	Jefe de Control de Calidad .....	25
3.3.7.	Gerente de Tecnología de la Información (TI).....	26
3.3.8.	Jefe de Talento Humano.....	26
3.3.9.	Jefe de Marketing y Ventas (Capacitaciones y Venta de Libros-Manuales) .....	27
3.4.	Productos y/o Servicios .....	27
3.5.	Diagnóstico organizacional.....	28
3.5.1.	Interno .....	28
3.5.2.	Externo .....	30
4.	Capítulo IV - RESULTADOS.....	31
4.1.	Marco Metodológico .....	31
4.2.	Diagnóstico .....	35
4.2.1.	Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas .....	36
4.2.2.	Matriz FODA de la comunicación interna en Hansen-Holm .....	46
4.2.3.	Matriz de análisis de problemas. ....	47
4.3.	Propuesta de la Mejora.....	49
4.3.1.	Misión .....	49
4.3.2.	Visión.....	49
4.3.3.	Objetivo General .....	49
4.3.4.	Objetivos específicos .....	49
4.3.5.	Estrategias.....	50
4.3.5.1.	Estrategia E-01: .....	50
4.3.5.2.	Estrategia E-02: .....	52
4.3.5.3.	Estrategia E-03: .....	54
4.3.5.4.	Estrategia E-04: .....	55
4.3.5.5.	Estrategia E-05: .....	57
4.3.5.6.	Estrategia E-06: .....	59

4.3.5.7.	Estrategia E-07: .....	60
4.3.5.8.	Estrategia E-08: .....	61
4.3.6.	Descripción de Medios de Comunicación (TICs) .....	62
4.3.6.1.	1 Intranet Organizacional:.....	62
4.3.6.2.	Videos de inducción del personal.....	64
4.3.6.3.	Herramienta para la transferencia de información .....	64
4.3.6.4.	Repositorio de información, seccionado por categorías de acuerdo al nivel de acceso y a su uso.....	64
4.3.6.5.	Herramientas Microsoft Office 365 .....	65
4.4.	Mecanismos de Control .....	69
4.5.	Mecanismos de Implementación .....	69
4.5.1.	Presupuesto .....	70
4.5.2.	Cronograma de Actividades .....	70
5.	Capítulo V – SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES.....	70
5.1.	Sugerencias.....	70
5.2.	Conclusiones.....	74
5.3.	Bibliografía.....	76
5.4.	Anexos .....	79

## Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis Comparativo de Comunicación Interna.....	14
Tabla 2. Análisis Comparativo de TICs. ....	15
Tabla 3. Matriz de Análisis de problemas .....	48

# Índice de Figuras

- Figura 1. Utilización de Medios de Comunicación ..... IX
- Figura 2. Organigrama de Hansen-Holm.....22
- Figura 3. Productos y Servicios .....28
- Figura 4. Flujos clave de la información en una empresa .....32
- Figura 5. Atributos de Información.....33
- Figura 6. Tabla de Madurez COBIT 4.1 .....35
- Figura 7. Gráfico de la Pregunta 1.....36
- Figura 8. Gráfico de la Pregunta 2.....38
- Figura 9. Gráfico de la Pregunta 3.....39
- Figura 10. Gráfico de la Pregunta 4.....40
- Figura 11. Gráfico de la Pregunta 5.....41
- Figura 12. Gráfico de la Pregunta 6.....43
- Figura 13. Gráfico de la Pregunta 7 .....44
- Figura 14. Gráfico de la Pregunta 9.....46
- Figura 15. Matriz FODA de la comunicación Interna de Hansen-Holm.....47

## RESUMEN

La presente investigación trata sobre la propuesta de mejora titulada: Propuesta de mejora de la comunicación interna de la empresa Hansen-Holm, mediante el uso de las TICs, está enfocada a solventar las deficiencias detectadas en la comunicación interna de la firma auditora financiera Hansen-Holm & Co.

La firma Hansen-Holm, que es una empresa ecuatoriana cuya oficina matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, presta servicios de auditoría financiera en diversas industrias. Adicionalmente, ofrece servicios de asesoría financiera, y consultoría en las áreas de Impuestos y Seguridad de la Información.

La investigación se inició con una entrevista realizada al 50% de los colaboradores, entre los cuales se encontraban los jefes de las áreas claves de la firma, que son: Administración, Auditoría Externa, Control de Calidad y TI, donde se recopiló información relevante sobre los problemas de comunicación que se presentaban en dichas áreas y que generaban dificultades en la realización de las actividades. Entre los problemas detectados están: Retraso en la entrega de los presupuestos de tiempo por parte de la Dirección, deficiencia en la estandarización de las instrucciones que aplican a todos los trabajos de auditoría, uso de formatos y registros desactualizados para el llenado de papeles de trabajo por parte de los equipos de auditoría, entre otros.

A través de la investigación y el análisis de varias fuentes especializadas se pudo profundizar el conocimiento para solventar las inquietudes que se presentaron

en el desarrollo de este trabajo y así se determinó la influencia que tienen las TIC's en la comunicación interna de una organización.

El tipo de investigación usado fue la cualitativa, adicionalmente, se empleó la técnica de observación participante por lo que se pudo interactuar directamente con los informantes. Así también se recurrió a la herramienta de entrevistas a los responsables de las principales áreas involucradas en los procesos del negocio.

A través de las entrevistas se pudo realizar un diagnóstico de la situación interna de la compañía, lo cual ayudó a identificar la problemática y a desarrollar las estrategias a implementarse, soportadas en el uso eficiente y adaptación de la tecnología existente en Hansen-Holm, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación se pudo constatar que el uso de las TICs influye positivamente en el proceso de comunicación interna de la empresa, debido a que la mayor parte de las actividades que se ejecutan utilizan estas herramientas.

Los resultados de la implementación de estas estrategias son: lograr mitigar las deficiencias detectadas en la compañía, contribuir a la sincronización de actividades en las áreas o procesos importantes, y aportar a la optimización de recursos; lo cual se traduce en mejoras de la comunicación interna entre los colaboradores. Adicionalmente, se establecieron mecanismos de control para evaluar la eficiencia de las estrategias de mejoramiento implementadas, a través de una matriz de indicadores y métodos de medición, de la cual se debe llevar un control regular, con la finalidad de mantener actualizadas las mediciones y a su vez asegurar la efectividad y mejoramiento continuo de estas estrategias.

## INTRODUCCION

De acuerdo a los estudios realizados en Ecuador la inversión en tecnología es aún escasa, esto ha generado graves consecuencias con respecto al desarrollo empresarial, ya que la falta de ésta ha obstaculizado el avance en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con otros países, generando un gigantesco abismo frente a estos, lo que ha incrementado la dependencia tecnológica por la escasa innovación que posee el país.

Ecuador se ubicó en la posición 108 en cuanto a la capacidad de desarrollar y aprovechar las TICs, de acuerdo al Global Information Technology Report (GITR) 2010- 2011 presentado por el Foro Económico Mundial. En esta lista, ningún país latinoamericano se ubica entre los primeros 25 del mundo. (Minalla, 2011, p. 5)

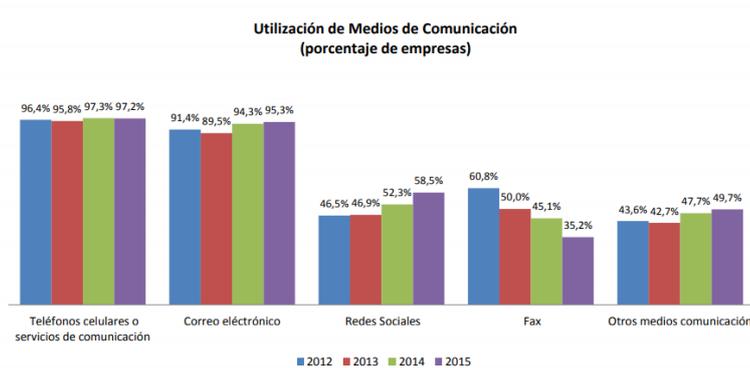
A pesar de ello Ecuador en los últimos años, al igual que el resto de países latinoamericanos, está incursionando en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar una mejor gestión de las organizaciones.

En cuanto al uso de medios de comunicación en las empresas ecuatorianas en el período de 2012 a 2015, como se observa en el Gráfico 1 que el uso del teléfono y correo electrónico fueron los medios convencionales más usados, sin duda el 2015 representa un dato importante pues más de la mitad de empresas ecuatorianas recurrieron a esta herramienta comunicacional, siguiendo la tendencia a nivel mundial.

### **Figura 1**

*Utilización de Medios de Comunicación*

Fuente: Módulo de TIC de las Encuestas Industriales 2012, 2013, 2014 y 2015



Nota: Las empresas pueden disponer de varios medios de comunicación, es decir, las respuestas no son excluyentes. Otros medios de comunicación comprenden mensajería especializada, call center y otros.

La firma Hansen-Holm, es una empresa ecuatoriana dedicada a prestar servicios de auditoría y asesoría financiera, así como también consultoría en las áreas de Impuestos y Seguridad de la Información. Debido a que la empresa se desarrolla en un sector altamente competitivo en el que se requiere que elementos como la comunicación interna, fluyan de manera óptima y haya la menor cantidad de cuellos de botella posibles, se realizó un diagnóstico con el fin de determinar el estado actual respecto a este elemento.

A través del diagnóstico realizado se pudieron identificar las causas por las que la comunicación interna no fluye de manera óptima, así como también conocer los riesgos que conlleva no hacer los debidos correctivos, lo cual resultaría en deficiencias que resten la calidad del servicio que ofrece la firma a sus clientes, la disminución en la productividad y desempeño de sus empleados, e inconvenientes en la optimización de tiempos y recursos internos.

Debido a las falencias observadas en primera instancia de la investigación, se presentó la necesidad de establecer la propuesta de mejora de la comunicación interna mediante el uso de las TICs en la empresa antes mencionada, de manera prioritaria, ya que se detectó que algunas de las causas que originan dichas deficiencias, pueden ser solventadas mediante el incremento eficiente en el uso de la tecnología con la que actualmente dispone Hansen-Holm, para que de esta forma tengan acceso a información centralizada, y ésta se encuentre disponible en todo momento, permitiendo de esta manera que los colaboradores se mantengan informados y sincronizados acerca del estado de los procesos claves del negocio.

Para el cumplimiento de nuestro objetivo principal nos hemos planteado 4 objetivos específicos que van desde realizar un diagnóstico del estado actual de la Gestión de la Comunicación Interna de la compañía, con lo cual se podrá determinar la influencia de las TIC's dentro de los procesos de comunicación interna de la empresa, para así poder diseñar una mejora que permita solventar las deficiencias detectadas a través del uso de Tecnología y, finalmente establecer el mecanismo de medición de la eficacia de la propuesta planteada.

El Trabajo de Investigación presentado a continuación, se ha desarrollado en 5 capítulos.

En el capítulo I, denominado Antecedentes del Estudio, aquí se describe la presente propuesta de mejora de la comunicación interna, mediante el uso de las TICs, la cual se inicia con el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación tanto el objetivo general como los específicos, las justificaciones, la

metodología utilizada, las definiciones y finalmente el alcance y limitaciones para el trabajo de investigación.

En el capítulo II, denominado Marco Teórico, se desarrolla en base a los conceptos y herramientas que se usaron para el desarrollo de la presente propuesta de mejora para la firma auditora Hansen-Holm, donde se analizaron las variables de estudio seleccionadas como son: las TICs como variable independiente y la comunicación interna como dependiente, seguido de la importancia de las variables ya mencionadas, y se finalizó con un análisis comparativo y un análisis crítico.

En cuanto al capítulo III, denominado Marco Referencial se plasma la reseña histórica de la firma, posteriormente se habla de la filosofía y el diseño organizacional, los productos y/o servicios que presta la firma, y finalmente se presenta el diagnóstico organizacional.

El capítulo IV, denominado Resultados de la propuesta de mejora planteada, contiene el diagnóstico de comunicación interna realizado a la organización, al igual que, la identificación de los procesos / áreas a mejorar y un presupuesto para evaluar la viabilidad de la propuesta de mejora planteada en el aspecto económico. Con este capítulo se pretenden resolver los objetivos específicos declarados en el capítulo I.

El capítulo V denominado Sugerencias, contiene las principales recomendaciones y conclusiones de la presente investigación, las cuales están relacionadas con el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente en la mencionada propuesta de mejora para la empresa Hansen-Holm.

