

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORIA**

**“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACION DENTRO  
DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGUN EL ENFOQUE  
COSO”**

**Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado  
en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

**TESISTA: BARBARA MORALES RAMIREZ  
PROFESOR GUIA: GUILLERMO REBOLLEDO SANCHEZ**

**VALPARAISO, DICIEMBRE 2007**

## Índice

Resumen ejecutivo.....	1-2
Marco teórico:	
Concepto de Comunicación.....	3-4
El proceso de la Comunicación.....	5-6
Barreras de la Comunicación.....	7-8
Las Organizaciones como sistemas:	
Concepto de Sistemas Y organización.....	9-10
Organización Formal e Informal.....	11
Comunicación Organizacional:	
Concepto e importancia.....	12-15
Flujo de Comunicación en las Organizaciones.....	16-17
El rumor como canal informal de comunicación.....	18
Información.....	19-20
La información: interna, en la empresa y su tratamiento.....	21-22
Control e Información:	
La Información como base del Sistema de Control.....	23-27
Diferencias entre comunicación e información.....	28
El Intranet como vía tecnológica de comunicación organizacional.....	29
Comunicación e información como componente del sistema de control interno según COSO Report.....	30-32
Planteamiento del problema.....	33-34

Objetivo general y específicos.....	35
Metodología.....	36-37
Tabulación de los datos obtenidos en cuestionario.....	38
Análisis y discusión de resultados.....	39-48
Conclusiones.....	49-53
Referencias Bibliográficas.....	54
ANEXOS	
Anexo A: Carta explicativa de los propósitos del cuestionario.....	55
Anexo B: Cuestionarios aplicados en PricewaterhouseCoopers.....	56-70
Anexo C: Gráficos.....	71-76



## Resumen Ejecutivo

En la presente tesis se abarcará un inconveniente que para nada es menor en la actualidad, que es el tema de la comunicación e información dentro de una empresa, ya que este componente del control interno según el enfoque del COSO Report va más allá que una simple estrategia organizacional, si no que necesita verse como un componente que conforma una estrategia integral, es por ello que es de gran interés resolver este problema.

El problema que se quiere resolver es encontrar los procesos o procedimientos adecuados de comunicación e información, para poder estructurar este componente de forma tal que cumpla con los objetivos del control interno. Además es muy importante que se tome conciencia de la relevancia que tiene este componente dentro de una empresa, ya que la comunicación e información esta presente en toda la actividad empresarial y es además el proceso permanente que involucra a todos los empleados.

En otras palabras el objetivo de esta tesis es evidenciar el componente de la comunicación e información en una empresa que ya tenga éste estructurado dentro de su sistema de control interno, para así establecer ventajas de esta situación, además de identificar los elementos necesarios para estructurar este componente al interior de una organización y dejar reflejado la importancia que le deben dar los empleados a este componente.

A través de una metodología, la cual constará principalmente en indagar y recopilar información en libros e Internet sobre este tema, además de elaborar y aplicar un cuestionario a la empresa consultora PricewaterhouseCoopers ,se concretaran estos objetivos, para llegar así a una conclusión, la cual se cree que sea que la comunicación e información como componente del control interno, es de gran relevancia dentro de una organización, ya que es necesario

tener este componente bien estructurado dentro de una empresa para poder cumplir con los objetivos del control interno.

Entonces si esta tesis logra clarificar la relevancia y estructuración del componente de la comunicación e información contribuirá a un buen proceso de implementación del COSO Report en una empresa.

## Planteamiento del problema

Debido a la integración del mundo económico que existe hoy, ha surgido la necesidad de complementar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas. Surgiendo así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común, el cual es documentado en el denominado Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, en adelante informe COSO.

El Informe COSO brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como públicas.

El control interno bajo el enfoque COSO establece cinco componentes que deben ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación, y finalmente el monitoreo o supervisión.

Con anterioridad al enfoque COSO Report, emitido en la década del noventa, los conceptos del control interno no incluían la información y comunicación, ni la evaluación del riesgo, dentro de sus componentes. Por lo tanto, ¿son estos elementos relevantes para el óptimo funcionamiento de un sistema de control interno? o ¿simplemente es una clasificación sin mayor trascendencia?

Si una empresa en la actualidad desea o debe diseñar un sistema de control interno bajo el enfoque COSO, conviene tener conocimiento como implementar el componente de la información y comunicación y saber cuales son

los procesos o procedimientos necesarios de comunicación e información para esta estructura de control interno. Si no se tiene claro el alcance de este componente, no estaríamos preparados para diseñar una estructura de control interno bajo el enfoque COSO Report hoy.

Entonces al desconocer el alcance, forma o magnitud de cómo estructurar el componente de información y comunicación, en forma detallada y concreta, no existirá certeza de que una estructura de control interno este bajo el enfoque de COSO Report, entonces si esta tesis logra clarificar ese componente contribuirá a un buen proceso de implementación del COSO Report en una empresa.

La presente tesis estudia el rol de la Comunicación e Información en el sistema de control interno bajo el enfoque de COSO Report, tomando como referencia una empresa consultora a Julio de 2007.

## **Objetivo general**

Describir la importancia del componente de la comunicación e información y su estructuración en una empresa para mejorar el sistema de control interno de esta.

## **Objetivos específicos**

Identificar los elementos necesarios para estructurar el componente de la comunicación e información dentro de una organización para el buen funcionamiento del sistema de control interno.

Determinar las ventajas de una empresa que tenga estructurado el componente de la comunicación e información dentro de su sistema de control interno.

Evidenciar la importancia de la comunicación e información en los trabajadores de la empresa para poder así satisfacer los objetivos del control interno.

## Marco Teórico

### Concepto de Comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

"la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos Fernández (1999).

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979).

A continuación se analizarán los elementos del proceso de comunicación a través de un modelo general usualmente utilizado en la última década.

## El Proceso De La Comunicación

El proceso de la comunicación según el autor Stephen P. Robbins son los pasos entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado. Los elementos básicos de este modelo son:

- **Comunicador:** La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.
- **Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
- **Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.
- **Medio de comunicación:** El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.
- **Decodificación:** Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
- **Receptor:** Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.
- **Retroinformación:** Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

- Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

### **La comunicación como proceso:**

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro (Fiske, 1982).

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la "transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente" (Berlo, 1979), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio organizacional.

Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la Semiótica, asume que la comunicación es la "...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido" (Fiske, 1982).

Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

### **Barreras de la comunicación**

Según autores como Keith Davis y John W. Newstrom entre los problemas que puedan generarse en el proceso de comunicación, existen tres tipos de barrera:

- **Barreras Personales:** son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Se encuentra a menudo en situaciones de trabajo.
- **Barreras Semánticas:** Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.
- **Barreras Físicas:** Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realizan la comunicación. Una barrera física muy común es un ruido repentino que distrae y que temporalmente ahoga un mensaje verbal.

Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

Además estos mismos autores mencionan que existen tres símbolos en toda comunicación y ellos son:

- **Palabras:** las palabras son el principal símbolo de la comunicación que se utiliza en el trabajo. Muchos empleados pasan más de la mitad de su tiempo realizando alguna forma de comunicación por medio de palabras, no obstante se presenta un problema serio puesto que casi todas las palabras comunes tienen varios significados y acepciones.
- **Ilustraciones:** este segundo tipo de símbolo sirve para aclarar la comunicación verbal. Las organizaciones las utilizan ampliamente, como anteproyectos,

diagramas de avance, mapas, ayudas visuales en los programas de capacitación y otras aplicaciones.

- Acción (comunicación no verbal): UN tercer tipo de símbolo de la comunicación es la acción también se le conoce con el nombre de comunicación no verbal a menudo las personas olvidan que lo que hacen es un medio de comunicación en la medida que otras la interpretan.

## Las Organizaciones como Sistemas

### Concepto de Sistema y Organización:

El profesor José I. Urquijo en su obra "**Teoría de las Relaciones Industriales**" (1996) hace mención a diversas definiciones de sistema, entre las que podemos mencionar:

"Un conjunto de elementos relacionados entre si y armónicamente conjugados".  
(Ferrater Mora, José. )

"Un sistema es un todo coherente de partes". (Herbert G. Heneman)

"Un conjunto complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal". (Walter Buckley)

Finalmente, según C. West Churchman todos los que definen el termino "sistema", están de acuerdo en que se trata de un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas.

Una vez conocido el concepto de sistema, podemos remitirnos a definir a la organización como tal, la cual se puede conceptualizar como " un sistema diseñado para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos que emplean" (Kendall & Kendall).

Las Organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. El significado de la conceptualización de organizaciones como sistemas complejos está en que los principios de sistemas permiten adentrarse en la manera en la que trabajan las organizaciones. Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento.

Para Fernández (1999) la Organización está compuesta de dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación
- obtienen materiales, energía e información del ambiente
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

## Organización Formal e Informal

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles; es decir, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles diseñados racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre si de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficiencia.

- Organización Formal

La organización formal se considera como la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Esta organización descrita como formal no implica una inflexibilidad inherente, por el contrario debe ser flexible para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

- Organización Informal

Según Chester Barnard, autor del clásico libro sobre administración (*The Functions of the Executive*), considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Mas recientemente Keith Davis de la Arizona State University describe a la organización informal como "una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí". Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, los concurrentes "asiduos" al café matutino, entre otros.

## **Comunicación Organizacional**

### **Concepto e importancia**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación,

organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Es decir dichos mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes pueden transmitirse en diferentes niveles y de diversas maneras por ejemplo:

- Comunicación Escrita: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:
- Carta: Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
- Memorando: Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- Carteleros: Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su

ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal

- Revista: Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.
- Periódico: Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
- Boletín: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.
- Comunicación Masiva: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:
  - Entrevista: Es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.
  - Reuniones: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- Circuito cerrado de televisión y radio: Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden

tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

- **Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

## **Flujo de comunicación en las organizaciones**

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

- **Comunicación Descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

Las comunicaciones originadas en la cúspide van transformándose en comunicaciones cada vez más específicas, en la medida que se desciende en la pirámide. Es posible detectar en esta característica uno de los más frecuentes problemas que tienen las organizaciones con sus esquemas comunicacionales. En efecto, a menudo ocurre que las comunicaciones van siendo especificadas en forma diversa por los diferentes mandos medios e incluso sucede que algún mando intermedio tiene una conceptualización distinta acerca de lo que es informar y de cuanto debe estar informado el personal a su cargo.

- **Comunicación Ascendente**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. Este tipo de comunicación igual sufre distorsiones. El diseño organizacional quisiera definir canales por los que la información específica va haciéndose más general y resumida en la medida que se asciende en la jerarquía, hasta llegar a la cúspide en forma concentrada, pero fidedigna, para

facilitar la toma adecuada de decisiones .Sin embargo, rara vez este es el caso. También los subordinados saben que la información es un recurso de poder y ocultan parte de ella a sus superiores .Influye en este filtro, además, el temor a que cierta información en manos del jefe, pueda conducir a decisiones que signifiquen mas trabajo, o castigos, o racionalizaciones y cambios en los equipos de trabajo, etc.

- Comunicación Horizontal

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Esta comunicación entre niveles similares de la organización, está orientada a conseguir la mejor coordinación entre los subsistemas de ésta. Sin embargo, es una comunicación que debe vencer grandes dificultades por las ya mencionadas barreras de lenguaje entre los subsistemas.

La comunicación horizontal esta se encuentra muy relacionada con la comunicación informal. Parte importante de las comunicaciones que ocurren en una empresa son llevadas a cabo en forma paralela a los canales formales. Se producen amistades y enemistades, que tienen lugar en el contexto organizacional, pero que no están referidas necesariamente al logro de los objetivos de la empresa. Gran parte de esta comunicación informal es irrelevante para la organización. Una porción importante de ella, sin embargo, es favorable a la organización y contribuye a agilizar los canales formales

Las tecnologías modernas de información han contribuido a distribuir la información por toda la organización y a acelerar sus tiempos de circulación. Esto, a su vez, ha reforzado la horizontalización de las comunicaciones y, también, su informalidad.

- Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

### **El rumor como canal informal de comunicación**

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

- Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.
- El rumor "metemiedos": Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).
- Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.
- Rumor estimulante: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Para muchos

dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda ( p. ej., con respecto a una plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores y el chismorreos no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

## **Información**

La información se describe como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. Como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. Tiene que informar; son datos que marcan la diferencia. La palabra “informar” significa originalmente “dar forma a “y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por lo tanto, estrictamente hablando, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información, es decir, si realmente le informa. Un informe lleno de tablas inconexas, puede ser considerado información por el que lo escribe, pero a su vez puede ser juzgado como “ruido” por el que lo recibe.

La información se mueve entorno a las organizaciones a través de redes formales e informales. Las redes formales tienen una infraestructura visible y definida: cables, buzones de correo electrónico, direcciones, Como han hecho muchos investigadores que han estudiado el concepto de información, lo describiremos como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. Como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. Tiene que informar; son datos que marcan la diferencia. La palabra “informar” significa originalmente “dar forma a “ y la información es capaz

de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por lo tanto, estrictamente hablando, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información, es decir, si realmente le informa. Un informe lleno de tablas inconexas, puede ser considerado información por el que lo escribe, pero a su vez puede ser juzgado como “ruido” por el que lo recibe.

La información se mueve entorno a las organizaciones a través de redes formales e informales. Las redes formales tienen una infraestructura visible y definida: cables, buzones de correo electrónico, direcciones. Los mensajes que estas redes proporcionan incluyen e-mail, servicio de entrega de paquetes, y transmisiones a través de Internet. Las redes informales son invisibles. Se hacen a medida. Un ejemplo de este tipo de red es cuando alguien te manda una nota o una copia de un artículo con las siglas “FYI” (For Your Information).

A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito). No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que esta organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor en varios sentidos. Hay varios métodos:

- Contextualizando: sabemos para qué propósito se generaron los datos.
- Categorizando: conocemos las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- Calculando: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
- Corrigiendo: los errores se han eliminado de los datos.
- Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa.

Los ordenadores nos pueden ayudar a añadir valor y transformar datos en información, pero es muy difícil que nos puedan ayudar a analizar el contexto de dicha información. Un problema muy común es confundir la información (o el conocimiento) con la tecnología que la soporta. Desde la televisión a Internet, es

importante tener en cuenta que el medio no es el mensaje. Lo que se intercambia es más importante que el medio que se usa para hacerlo. Muchas veces se comenta que tener un teléfono no garantiza mantener conversaciones brillantes. En definitiva, que actualmente tengamos acceso a más tecnologías de la información no implica que hayamos mejorado nuestro nivel de información.

### **La información interna**

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. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa.

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.

La información tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos.

### **La información en la empresa**

Itami, profesor japonés estudioso sobre la importancia de la información en la empresa moderna, considera que la información en la empresa tiene tres características: puede ser utilizada simultáneamente, no se gasta con el uso, y sus trozos pueden ser combinados para generar más información (Cornellá, Alfonso, 1994: 78). Para Itami, los recursos que realmente cuentan son los que denomina invisibles, como por ejemplo, la capacidad para aprender, de asimilar y crear tecnología. Estos activos se nutren gracias a los flujos de información básicos: el

de la información que entra en la empresa procedente de su entorno (la información ambiental), la información que fluye por la empresa (información interna), y la información que la empresa proyecta hacia el exterior (información corporativa).

La información externa que le llega al empleado y que le sirve para realizar su trabajo debe de ser de calidad. Por ello, la calidad de esta información tiene que asegurarse en el centro donde es recibida y procesada, en el centro de información de la empresa, que debe ser también el centro de operaciones del sistema de información y de aseguramiento de la calidad informativa (Arias y Portela, 1997). No hay que olvidar que un trabajo elaborado con calidad genera una información de calidad.

La misión de un centro de información empresarial es la de ofrecer a sus usuarios una información de calidad que les permita tomar decisiones, por lo que hay que implantar un programa de gestión de calidad, incluido en el sistema de gestión de calidad total de la empresa. En este programa, todos los miembros del centro tienen que cumplir ciertas tareas, es decir, se especializa a cada empleado en una tarea concreta.

### **Tratamiento de la Información**

Es la función clave del SI tiene por objeto transformar los datos de la información almacenada en información significativa, para ofrecérsela a quien la necesite, en la medida y formato que el usuario requiera.

Generalmente en esta función, se utilizan medios informáticos por su capacidad de almacenar y velocidad en el tratamiento, así como la reducción de costes que representan, esto ha hecho que se generalice su uso.

## **Distribución y Diseminación**

Es muy importante para la empresa que cada usuario posea la información requerida en el momento preciso y de una forma normalizada para su correcta interpretación, además existe la necesidad de que alguna información acerca de la empresa y su entorno sean conocidas por diferentes miembros de la organización, para hacer frente con rapidez de forma conjunta a las situaciones que se presenten, y en las que se hace necesaria la resolución de problemas y adopción de decisiones de forma coordinada o cuando afecte a varias áreas de la empresa.

## **Control e Información: la Información como base del Sistema de Control**

Es de gran importancia para los sistemas de información el conocimiento de la diferencia entre información y dato.

Bishop plantea que: "Información es un término general que abarca hechos y representaciones que pueden no estar relacionados. La palabra se usa en su sentido generalmente aceptado. La información puede ser vital o trivial, verdadera o falsa"

En cuanto a dato, es más precisa la definición, los datos son información en forma codificada, aceptable para ser introducida y procesada por cualquier ordenador. En otras palabras son representaciones de la información. Pueden usarse como objetos individuales pero con mucha más frecuencia se encuentran en grandes conjuntos dotados de una estructura, los datos son significativos en si y en relación con la estructura a la que pertenecen.

Es importante destacar que los datos por si solo carecen de significado, solo adquieren este cuando son interpretados convirtiéndose así en información útil.

George W. Reynolds define:

Los datos tienen las siguientes características: exactitud, totalidad, pertinencia, oportunidad y auditabilidad. Planteando que al derivarse la información del dato estas cinco características pueden ser aplicables a ellas.

En cambio para que la información sea útil al investigador, ha de reunir las siguientes cualidades:

1. Exactitud: Debe ser verdadera y correcta, y describir con fidelidad el objeto o hecho.
2. Oportunidad: Debe estar disponible cuando se necesite sin demasiado retraso
3. Pertinencia: debe relacionarse con la situación en cuestión.
4. Integridad: proporcionar al investigador todos los detalles que necesite para entender la situación.
5. Frecuencia: Se prepara y suministra a los investigadores con bastante frecuencia para actualizarlos.
6. Horizontes de Tiempo: Se orienta a actividades y hechos pasados, presentes y futuros.
7. Alcance: Abarca en forma amplia o reducida un área de interés.
8. Origen: Puede generarse tanto en fuentes internas como externas.
9. Forma de Presentación: Las tablas de números o las presentaciones gráficas de información, son las formas escritas o impresas más comunes. Puede incluir además una presentación verbal.

La información es el resultado del procesamiento y análisis de los datos, constituyendo así el resultado de los sistemas informativos, los cuales toma como punto de partida conjuntos de datos relacionados entre si, que a su vez son el resultado de las continuas observaciones y apuntes que el hombre ha realizado como ser conciente o de los registros fósiles, deformaciones o trazas de agresiones en plantas u objetos que lo rodean, incluso de su propia atmósfera, o como resultado de equipos registradores conectados a maquinarias o sistemas.

Por tanto la información es aquel dato procesado para un nivel técnico o social a partir de datos contenidos, en registros los cuales pueden no explicarles nada a los investigadores o lectores por estar demasiados abstracto al contexto en que este se desarrolla, siendo así la base estadística para toda investigación.

La velocidad y la exactitud con que los gerentes pueden recibir información sobre lo que está funcionando bien o lo que está funcionando mal determinan, en gran medida, la eficacia que tendrán los sistemas de control.

La información es vista, cada vez con mayor frecuencia, como un factor medular que ayuda a los gerentes a dar una respuesta al ambiente complejo y turbulento en el que se desempeñan las empresas de hoy en día.

No es posible que hablemos de control sin hablar de información. La efectividad del proceso de control depende fundamentalmente de la calidad de su sistema de información. El sistema de información que se diseñe debe servir para controlar aquellas actividades de vital importancia en la administración.

Los directivos deben siempre estar conscientes de los factores críticos de sus planes y de las operaciones que requieren control, debiendo utilizar técnicas e información apropiadas para ellos. Los sistemas de control y la información pretenden ayudar a cada administrador a llevar a cabo su función de control, es por eso que deben ser elaborados a la medida de cada uno de ellos.

Para esto se hace necesario:

- Evitar la información sobrante. Es común encontrar en las organizaciones de vez en cuando a alguien quejándose de la falta de información, lo que en ocasiones puede ser cierto, pero en la mayoría de los casos lo que sucede es lo contrario, es decir, que se dispone de grandes volúmenes de información, mucha más de la necesitada y las personas no saben discernir entre lo que constituye información relevante y la que no lo es, se ahogan en un mar de papeles y comienzan a culpar a

sus jefes de que les informan poco. Incluso pueden prestarle atención a informaciones que no le son útiles, olvidando las que les son imprescindibles.

- Los directivos no pueden tomar decisiones exactas y oportunas si no cuentan con suficiente información. No obstante, con frecuencia, los directivos reciben demasiada información irrelevante e inútil. Si reciben más información de la que pueden utilizar en forma productiva, quizás pasen por alto la información sobre problemas graves.
- Conocer que existen asuntos de los que es obligatorio informar, pero otros que sería imprudente mostrar a quienes no se debe por lo desestabilizadores que pueden resultar.
- Conseguir que la información sea lo más completa y exacta posible: la omisión de algún acontecimiento, puede llevar a una valoración errónea de la situación y, por tanto, a una decisión desafortunada e incompleta. Mientras más exacta sea una información, más calidad tendrá y podrá recurrirse a ella con más confianza a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, en general, el costo de obtener información aumenta conforme a la calidad deseada; se eleva. Si una información de mejor calidad no suma nada a la capacidad del directivo para tomar la decisión, entonces no vale el costo extra.
- Lograr que la información sea oportuna de forma tal que este disponible a tiempo para intervenir. El momento oportuno dependerá de la situación. El dirigente no debe tener la información ni antes ni después de lo que la necesita, ya que una anticipación podría distraer su atención hacia cosas que no le son útiles en ese momento y una información tardía imposibilita la toma de decisiones en el momento preciso.
- La información ofrecida por un sistema de información debe estar al alcance de la persona indicada y en el momento oportuno para que se emprendan las medidas adecuadas.
- Evitar la redundancia de la información. Aunque pueda parecer que la repetición de datos por varios canales informativos es beneficiosa; no lo es, ya que generalmente ninguna información obtenida por dos o más fuentes coincide, lo cual hace dudar de su veracidad. En cambio al obtenerla mediante un emisor único este

se siente comprometido a que sea la más veraz posible, pues de lo contrario será suya la responsabilidad de no tomar correctamente la decisión correspondiente

- La información debe llegar en forma clara y legible a los que van a hacer uso de ella. Se deben eliminar los tecnicismos y complicaciones que entorpecerían la labor del dirigente.
- La información que reciben los directivos debe ser relevante para sus funciones y labores. El director de recursos humanos seguramente no necesita saber cuántos son los niveles de inventarios, y el director a cargo de reordenar los inventarios no necesita saber nada de la condición del personal de otros departamentos.
- Lograr que la información vaya acompañada de una buena dosis de motivación, de forma tal que aquel que recibe las indicaciones, si estas son emitidas con claridad, las pueda hacer propias e incentivarlos a tomar decisiones.

Para brindar esta información a los directivos se utilizan los sistemas de información administrativa que están diseñados para ofrecer a los administradores la información relevante y oportuna para tomar decisiones óptimas. Lo anterior implica la necesidad de crear y de mantener una extensa variedad de bases de datos o cuerpos de información casi en todas las categorías funcionales, entre otras, pero sin quedar limitado a mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo y planeación estratégica. Además, en el entendido de que "la información es poder", los sistemas de información administrativa pueden representar un activo muy valioso.

Por lo consiguiente, muchas organizaciones que se han comprometido en serio con la función de los sistemas de información administrativa han creado el puesto de director de información, encargado de supervisar sus operaciones, de igual manera que un director general es responsable a final de cuentas de la organización entera.

## **Diferencias entre comunicación e información**

De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros

De modo general la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del interlocutor (feedback), mientras que la información no precisa feedback, la comunicación para poder seguir estableciéndose si.

Los objetivos de la información son:

- Transmitir toda la información necesaria para la toma de decisiones.
- Influir en la actitud de todo el personal de la empresa para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa

Los procesos de comunicación por su parte, son herramientas sociales que permiten la interacción humana, a saber, mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc., que la organización requiere para su sistema interno.

La información se transfiere a través de mecanismos de comunicación:

- Los interlocutores
- El tipo de comunicación
- Los canales de comunicación
- La interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos
- Las redes de comunicación empleadas

## **El Intranet como vía tecnológica de comunicación organizacional**

Vale destacar en esta investigación, la importancia y uso que le otorgan las empresas de nuestros tiempos al uso de la Intranet. Una Intranet es una red de información corporativa privada, establecida por una corporación utilizando tecnología Internet. Su origen es reciente y representa una poderosa herramienta que se ha convertido en una muy frecuentada y eficaz vía para la difusión de información y servicios en la empresa (visión y misión empresarial, constancias de trabajo, beneficios, foros y resumen de noticias de prensa, entre otros), al igual que para la integración y unidad de mensajes ( Bonilla, 1999 )

## **Comunicación e información como componente del sistema de control interno según COSO Report**

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992 señala que así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Esta fuera de discusión la importancia de este elemento durante el desarrollo de las actividades empresariales, la información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

No hay duda que los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo se observa una tendencia a que éstos deben apoyar de manera contundente la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como un elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de plantación estratégicas son un factor clave de éxito en muchas organizaciones.

Ahora bien, la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

## **Metodología**

### **1.- Tipo de investigación**

La presente investigación es un estudio no experimental, descriptivo, ya que su preocupación radica en describir los elementos que conforman el componente de la comunicación e información para:

- Relevar su importancia en el cumplimiento de los objetivos del control interno
- Estructurar este componente en una empresa

#### **Etapa 1**

Recopilar y explorar información sobre comunicación e información a través de biografía ya sea por medio de libros o Internet.

#### **Etapa 2**

Elaborar un instrumento, en este caso un cuestionario cerrado conformado por once preguntas , a favor de concretar la información de un modo bastante preciso en función de los elementos que se debe tomar como referencia y son necesarios para saber si una empresa tiene estructurado el componente o no. Las variables principales a considerar será tanto la comunicación interna como externa en las empresas.

#### **Etapa 3**

Validación de mi instrumento por el académico y gerente de PricewaterhouseCoopers Guillermo Rebolledo Sánchez.

#### Etapa 4

Aplicación de mi cuestionario al personal administrativo de la Firma Auditora PricewaterhouseCoopers. Esta fue seleccionada, al encontrarse con la estructuración del componente de la comunicación e información.

#### Etapa 5

Tabulación y procesamiento de los datos obtenidos a través del cuestionario, en una tabla general de datos, fraccionándola en las dos variables a considerar en este estudio, que sería la comunicación organizacional externa e interna, de tal manera que sea más sencillo realizar posteriormente un análisis.

#### Etapa 6

Se realizará un análisis descriptivo, basado en la información obtenida del cuestionario, éste será sometido a un análisis buscando alguna relación directa con la bibliografía recopilada.

La exploración bibliográfica permitirá recopilar y analizar los principales antecedentes sobre el componente de la comunicación e información según el enfoque COSO Report y conjuntamente los elementos necesarios para su buena estructuración dentro de una empresa con el objetivo de mejorar el sistema de control interno.

Posteriormente se utilizará un método analítico que consistirá en estudiar cada uno de los cuestionarios aplicados a los cinco funcionarios administrativos, para luego aplicar el método de síntesis en el cual se resumirá y analizará el resultado de las respuestas de dichos cuestionarios.

#### Etapa 7

Conclusiones e informe final.

## Tabulación de los datos obtenidos en cuestionario

Respuestas										
Preguntas	Trabajador		Trabajador		Trabajador		Trabajador		Trabajador	
	1		2		3		4		5	
Comunic.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>Interna</b>										
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X			X
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
<b>Comun.</b>										
<b>Externa</b>										
7	X		X		X		X			X
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
<b>Mixta</b>										
11	X		X		X		X		X	

(VER PREGUNTAS EN ANEXOS B)

## **Análisis y discusión de resultados**

Una vez obtenida toda la información necesaria para este estudio mediante la aplicación del instrumento de medición ,que en este caso fue un cuestionario cerrado de once preguntas, en el cual si cada trabajador consideraba pertinente podía dar una observación a cada pregunta para no desperdiciar la oportunidad de que algún funcionario quisiera aportar un comentario útil a la investigación , se procedió a agrupar dicha información en una tabla general de datos, en la que se puede apreciar más claramente la información obtenida sobre las dos variables a considerar en este estudio que es: la comunicación organizacional tanto interna como externa ,además se graficaron cada una de las respuestas obtenidas en las once preguntas con el objetivo de dar mayor evidencia y realce a esta investigación. **(VER GRAFICOS EN ANEXOS C)**

A continuación se procederá a analizar las respuestas que dieron los trabajadores administrativos de la empresa consultora en estudio PricewaterhouseCoopers al cuestionario que se les presento, para verificar y dejar en evidencia ; la estructuración del componente de la comunicación e información bajo el enfoque COSO Report en la organización , como una empresa debe estructurar este componente si desea estar bajo este enfoque, cumpliendo con una serie requisitos necesarios y la importancia que le dan los trabajadores a la comunicación tanto interna como externa dentro de una empresa para así contribuir con el mejor funcionamiento del sistema de control interno.

## **Comunicación organizacional interna**

Al hablar de comunicación organizacional interna nos estamos refiriendo a las actividades que se realizan dentro de una empresa para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

En la pregunta sobre si son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa, todos los trabajadores respondieron que si existía tal claridad en la definición de cada cargo, es decir cada empleado sabe cual es su función en la empresa, y cual es el objetivo que debe cumplir para lograr así las metas de la compañía, además cada persona entiende los aspectos relevantes del sistemas de control interno, como funcionan los mismos y saben cual es su papel y responsabilidad en el sistemas . Asimismo, el personal tiene que saber como sus actividades están relacionadas con el trabajo de otros. Este conocimiento es necesario para reconocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada.

Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno .Tanto la claridad del mensaje como la eficacia de su comunicación son importantes.

A la hora de llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no solo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema, tomando las medidas necesarias para evitar que se repita.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno

Con respecto a la pregunta si existen descripciones de funciones por escrito y/o manuales de referencia que describan la responsabilidad del personal, aquí también todos respondieron afirmativamente, es mas un trabajador nombro que hay un manual en donde se indican las funciones de cada persona por cargo y que existe también un Código de conducta, así queda en evidencia que la responsabilidad de cada persona debe estar muy bien delimitada, para que no existan problemas por esto, ya que no es conveniente que un trabajador no realice sus labores que le son propias o bien haga labores que no le son competentes, ya que esto alteraría todo el proceso administrativo organizacional .Por esto cada miembro de la empresa debe tener muy claro lo que implica su cargo y por consiguiente las responsabilidades que lleva consigo este.

Ahora bien, al consultarles sobre si hay adiestramiento u orientación para los nuevos empleados, o personal que comienzan en una nueva posición, para conocer la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades, uno de los cinco empleados consultados respondió que no, ahora bien los otros cuatro afirmaron que si; ya que la empresa cuenta con capacitación permanente para quien lo requiriera o necesite, cursos de auto instrucción por vía electrónica y al mismo tiempo existe un adiestramiento para las personas nuevas y antiguas . Por lo que se pensó que tal trabajador que respondió negativamente ,lo hizo porque tal vez no ha tenido la capacitación que él estima necesario para el buen cumplir de sus funciones , pero ahora bien hay que ver que si lo que el estima conveniente es así también para la empresa y para que efectué esta sus objetivos.

Es muy relevante este punto, ya que las empresas están siempre en una constante evolución, ya sea por cambios tecnológicos o por las nuevas

necesidades de la empresa o de los clientes y por ello el personal de la empresa debe adaptarse a estos cambios o sino quedarían inhabilitados para seguir con sus labores, es por ello que con una constante capacitación tanto para los nuevos trabajadores como los antiguos ,la organización no debería presentar mayores dificultades para seguir con sus actividades habituales.

En cuanto a preguntarles a si existe un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias a la gerencia, todos los trabajadores asintieron, es mas agregaron que cuando estimaban conveniente era posible hablar con la gerencia de la empresa, no existiendo restricciones al respecto. Con esta respuesta se verifica que los empleados necesitan también disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización, para que la información de este tipo lleguen a los niveles superiores deben existir líneas abiertas de comunicación y la clara voluntad de escuchar así como una actitud receptiva por parte de los directivos, si no la comunicación ascendente quedará bloqueada. Las personas necesitan ver que sus superiores realmente quieren enterarse de las incidencias producidas y que las resolverán de manera adecuada. En la mayoría de los casos, las líneas de comunicación mas adecuadas son las habituales. A veces, no obstante, se necesitaran otras líneas de comunicación independientes que actúen de mecanismo de seguridad en el caso de que las líneas normales hayan dejado de funcionar.

En todo caso, es importante mencionar que el personal entienda que no habrá represalias como consecuencia de la comunicación de información relevante, por ello debe haber un mensaje claro sobre la existencia de mecanismos que animen a los empleados a denunciar los posibles infracciones del código de conducta de la entidad, así como el tratamiento que reciban los denunciantes

En relación a la existencia de un sistema de información tal que todas las personas dispongan de la información adecuada para realizar su trabajo, los

funcionarios de la empresa consultora en estudio, señalaron que esto se cumplía a cabalidad, añadiendo que disponen de bases de datos. En este sentido es evidente cómo los sistemas de información son medios efectivos para la realización de las actividades de la empresa. Desde luego el grado de complejidad varía según el caso, se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de organización.

La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos que se ha fijado ya sea relativos a las operaciones, a la información financiera o de cumplimiento de leyes y normas, implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido la información financiera no se utiliza solo para formular los estados financieros para su difusión general, sino también en la toma de decisiones relativas a la explotación, incluyendo, a modo de ejemplo, las correspondientes al control del rendimiento y la asignación de recursos. Es además imprescindible que la dirección disponga de datos fiables, a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, fijar precios, y evaluar la actuación de los vendedores y de las agrupaciones

Así resulta especialmente importante mantener la información acorde con las necesidades de la empresa, al actuar ésta en un entorno de cambios constantes, con competidores muy innovadores, y donde la demanda evoluciona rápidamente. Los sistemas de información deben adaptarse para dar soporte a los nuevos objetivos de la entidad. Sin embargo, para ser eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger la información necesaria (financiera y no financiera), sino que también han de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad, así cada trabajador pueda cumplir con sus obligaciones de forma oportuna y eficaz.

Es indispensable mencionar que la calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al

gestionar y controlar las actividades de la entidad. La calidad se refiere a que contenga toda la información necesaria, que esta se facilite en el tiempo adecuado, que sea lo mas reciente posible, que contenga datos correctos y que pueda ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas, en caso contrario el sistema seguramente no facilitara la información necesaria a la dirección y otros empleados.

Al pedirles respuesta con respecto a que si hay o no un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la empresa cuando sea necesario, los empleados expresaron que lo que más ocupaban para ello era el mail, el cual era enviado a todos los trabajadores de la empresa. Es de suma importancia que los empleados dispongan de un mecanismo para comunicar la información relevante tanto a los niveles superiores de la organización como a los inferiores para que cualquier toma de decisiones que se vaya a efectuar sea la más pertinente posible y ajustada a la realidad actual de la empresa. Ya que al omitirse algún tipo de información puede hacer que esto no ocurra así.

Estos procesos deben ser bien definidos, conocidos y al alcance de todo el personal, para así quien estime conveniente no tenga dificultades en dar a conocer a los demás miembros de la compañía la información que desea comunicar en forma oportuna y precisa, del mismo modo es adecuado que existan en la empresa mas de un proceso para esto, ya que si fallara uno poder contar con otro alternativo, para que de ninguna forma la información critica quede sin ser divulgada a toda la empresa.

## Comunicación organizacional externa

La comunicación organizacional externa, se refiere a todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, tales como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc., con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones publicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Al indagar en el tema de que si contaban con algún procedimiento para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, los preguntados indicaron que si había en la empresa tal procedimiento, con la salvedad de que existían restricciones de acceso para distintos clientes asignados a distintos grupos de personas. Bueno cabe mencionar que uno de los interrogados, respondió negativamente a la pregunta señalada. Se puede especular, al ser solo un trabajador de los cinco en consultárseles y el mismo en contestar en forma contraria al resto en una pregunta anterior (3), que solo puede tratarse de un desconocimiento de tal materia y consideró que si él no estaba al tanto ,eso significaba que no existía el procedimiento en cuestión.

Es relevante poseer en cada empresa algún procedimiento para recoger la información de las partes externas a la empresa, ya que si se poseen líneas abiertas de comunicación los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

Al investigar si se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia u otro trabajador para ayudar a asegurarse que la empresa responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas el total de los trabajadores manifestó que si

ocurría esto en su lugar de trabajo, esto vendría a demostrar que se esta cumpliendo con este esencial requerimiento.

Las comunicaciones con los accionistas, organismos de control, analistas financieros y los otros externos a la empresa ya nombrados deben contener información acorde a sus necesidades respectivas, de modo que puedan entender el entorno y los riesgos de la entidad. Dichas comunicaciones deben presentar datos de significación, que sean pertinentes y oportunos, cumpliendo con los correspondientes requisitos legales. Las comunicaciones recibidas de terceros a veces proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno .El conocimiento que tienen los auditores externos de las operaciones de la entidad y otros aspectos relacionados es una importante fuente de información sobre el sistema de control para la dirección y el consejo.

La comunicación establecida entre la dirección y los interlocutores externos, sea o no dinámica, realizada de forma abierta y sincera, permite transmitir en uno u otro caso un mensaje a todos los ámbitos de la entidad. Además el personal debe estar preparado para solucionar las quejas o consultas que reciben de las entidades externas, investigando y tomando las acciones correctivas que resulten necesarias.

Por todo lo antes dicho siempre debe haber en toda empresa un miembro ya sea de la gerencia u otro departamento que se haga responsable de supervisar que las comunicaciones con los entes externos sea lo mas eficaz y eficiente posible.

En la pregunta de si consideraban que los medios de comunicación con sus clientes eran eficientes y si obtienen la información necesaria, los trabajadores nuevamente respondieron en forma positiva, esto nos vendría a indicar que a través de medios de comunicación eficientes , la empresa obtiene la información necesaria de cuales van siendo las nuevas necesidades y requerimientos de los

clientes, y por consiguiente esto puede ayudar a que la organización no deje de ser competente y eficaz para el cliente, siempre y cuando los comentarios de estos sean atendidos y evaluados para ir perfeccionando e innovando los servicios prestados, con el objetivo de mantener y capturar a usuarios.

Es esencial que la información que se obtiene de los clientes sea tomada en cuenta, ya que si los usuarios de los servicios no están conformes con ellos, lo más probable es que busquen un nuevo mercado que llene sus expectativas.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

Al preguntarles a los trabajadores, si consideran eficiente y funcional la comunicación interna entre cada uno de ellos y los otros miembros de la empresa, todos responden que si la creen de tal forma, con esta aseveración queda en manifiesto que cada trabajador es serio y responsable del cargo que se le asigno, porque mas allá de la comunicación informal que se pueda dar entre trabajadores que tengan afinidades personales, ellos tienen claro que la comunicación organizacional va mas allá de solo un buen trato con el compañero de labores, saben que es el medio principal para que cada uno pueda cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones y asimismo relacionarse con el resto en labores que son conjuntas o tienen relación con otro miembro de la empresa para lograr de esta manera las metas de la empresa.

La comunicación interna es la base de toda organización, es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, todo ello con el fin de que esta

última cumpla mejor y mas rápido los objetivos ,si esta comunicación es débil o no existe la empresa estaría en serias dificultades para cumplir sus metas y mantener un buen sistema de control interno dentro de ella, ya que uno de los componentes de este sistema es el de la comunicación e información.

Por último finalizando el análisis del cuestionario, se les consulto si creen que es importante mantener una comunicación formal interna (entre el personal) y externa (proveedores, clientes, reguladores, etc.) eficiente. Todos concluyeron afirmativamente, esto corrobora que los trabajadores de la empresa consultora asumen que una comunicación eficiente entre el personal de la empresa y de ésta con los entes externos es primordial para poder llevar a cabo las actividades normales de cada organización y cumplir así con los objetivos de control interno.

Se hace hincapié en que se esta hablando de una comunicación eficiente, esto quiere decir que se refiere a la comunicación organizacional interna y externa imprescindible para cumplir con las metas de la organización, ya que pueda que exista una muy buena comunicación entre los miembros de una compañía y de estos con las partes externas a la sociedad, pero eso no significa que esta comunicación sea eficiente.

## Conclusiones

En la presente investigación se presentó una dificultad frecuente que muestran en la actualidad las empresas e instituciones, que es el desconocimiento del verdadero significado de la comunicación organizacional, lo que conlleva a ignorar su vital importancia y los elementos necesarios que se deben considerar para tener eficientemente estructurado este componente dentro de una empresa, con el fin de contribuir con el buen funcionamiento del sistema de control interno de ésta. Es por ello que basados principalmente en el enfoque COSO Report y en una empresa consultora que se tomo como modelo para evidenciar principalmente la importancia que le dan los trabajadores a la comunicación organizacional tanto interna como externa y los elementos principales a considerar para implementar el componente de la comunicación e información dentro de una empresa, se pueden sacar varias conclusiones con respecto a este tema, y así llegar a contribuir con una solución a este problema.

La comunicación organizacional como proceso, es vital para apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión internos, asimismo es imprescindible para que el control interno sea efectivo, siempre y cuando los organismos cuenten con un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna. Pensar en estrategias de comunicación interna o externa en el marco de la comunicación en las organizaciones nos obliga a reconsiderar algunos conceptos y técnicas que se están aplicando en función de objetivos determinados, necesarios y concretos. La comunicación interna y externa no son solamente técnicas a las que se les atribuyen determinadas funciones rígidas e inamovibles, sino un conjunto de concepciones y de prácticas gestionadas que crean interacción, intercambios entre las personas, los productos y las tareas al servicio de los profesionales y como tal son instrumentos para mejorar la dirección y la adaptación a los cambios en el marco de los objetivos comunicacionales de cada organización.

En el desarrollo de la comunicación interna es básico el rol de los equipos directivos, que deben responsabilizarse y fomentar el sentimiento de adhesión al grupo, haciendo participar todo el personal en las informaciones relevantes y utilizando todos los instrumentos disponibles (jornadas informativas, hojas informativas, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, revistas y publicaciones internas), para divulgar las declaraciones institucionales sobre la política del grupo (reuniones de información ), comunicar permanentemente los resultados , mejoras y deficiencias del grupo (estudios de imagen, de clima, comunicados de prensa) y establecer mecanismos de alimentación informativa.

En las grandes organizaciones existe a veces una verdadera dificultad en planificar a largo o a medio plazo políticas de comunicación interna que permitan desarrollar y rentabilizar una cultura comunicativa fuerte basada en compartir objetivos, valores, normas y creencias, así como en establecer un sistema de información y de imagen que permita emitir y recibir una valoración adecuada, permanente y dinámica sobre qué contribución aporta la comunicación a la evolución y a la mejora del negocio.

La comunicación interna es un elemento fundamental de regulación y estabilización que puede ayudar a poner en evidencia problemáticas organizacionales como resolver hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados, así como responder tácticamente y rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la organización.

Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico. Será necesario que el servicio de comunicación interna esté subordinado de forma muy dinámica y organizada a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la dirección de la organización para poder asegurar la información interna y posibilitar el desarrollo de la imagen e información creadora de identidad para todos los empleados e

instituciones. Este posicionamiento proporciona al comunicador la capacidad y la información necesarias para proporcionar asesoría, servicio y consejo a los clientes internos y externos sobre los distintos productos y procesos de comunicación en su organización.

Una comunicación interna y externa bien diseñada intentará establecer en la práctica una convivencia que respete e integre los territorios de lo formal y de lo informal. A través de una relación receptiva y abierta con el entorno, la empresa estará en condiciones de aprovechar algo más que la "mano de obra" de sus empleados y la información que se pueda obtener de los entes externos: podrá sumar y convertir en una ventaja competitiva la imaginación, inteligencia e iniciativa de todos ellos. Pero para lograrlo será necesario entre otros aspectos:

- Evaluar si los Canales de Comunicación Formales responden a los requerimientos que demandan tanto empleados como entes externos.
- Sacar a la luz y respetar el funcionamiento de las Redes Informales.
- Recuperar el sentido original de la palabra "comunicación".

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. Pues de qué otra manera se predice e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz.

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Así se puede concluir que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Por fortuna, las organizaciones humanas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Lo antes mencionado queda en evidencia al ver que ya algunas empresas, como la utilizada para esta investigación, que es la consultora PricewaterhouseCoopers, están tomando conciencia de la real importancia de la comunicación y así con ello contribuyen a lograr los objetivos planteados por la compañía, todo esto gracias a que los trabajadores de las mismas, han

comenzado a percibir la importancia, los beneficios y usos de una comunicación eficiente tanto interna como externa.

Con todo lo antes referido finaliza esta tesis, sin dejar de señalar que ya que ésta incluyo principalmente en su estudio las variables de la comunicación organizacional interna y externa, y el componente del control interno bajo el enfoque COSO Report, se denomina comunicación e información, queda de manifiesto abierta la posibilidad a que se continúe esta investigación abarcando más a fondo el tema de la información dentro de una empresa.

## ANEXO A

### CARTA EXPLICATIVA DE LOS PROPOSITOS DEL CUESTIONARIO

Buenos días (Tardes):

Mi nombre es Bárbara Morales Ramírez, alumna tesista de 5º año de la Universidad De Valparaíso y estoy trabajando en un estudio de investigación que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la estructuración del componente de la comunicación e información bajo el enfoque COSO Report.

Quisiera pedir su ayuda para que conteste a unas preguntas que no llevaran mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas seleccionadas para el estudio se eligieron al azar.

Las opiniones de todos los encuestados serán incluidas en la tesis profesional, pero nunca se informaran datos de su individualización.

Por lo antes nombrado le solicito tenga a bien contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible. Lea las instrucciones correctamente.

Muchas gracias por su colaboración y disposición

## ANEXO B

CUESTIONARIO: Dirigido al personal administrativo de la empresa consultora PricewaterhouseCoopers.

Este cuestionario forma parte integral de la tesis titulada "Análisis de la comunicación e información dentro del sistema de control interno bajo el enfoque COSO". Se utilizará éste para dar evidencia de la importancia de la comunicación e información en los trabajadores y de los elementos necesarios para estructurar este componente dentro del sistema de control interno de una empresa.

Instrucciones: Para contestar este cuestionario marque con una línea vertical la opción que usted estime conveniente. **Solo si usted cree que lo amerita, puede agregar una observación breve en cada respuesta.**

### Trabajador 1

1.- ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa?

---/---- SI

----- No

Observación:

2.- ¿Existen descripciones de funciones por escrito y/o manuales de referencia que describan la responsabilidad del personal?

---/--- Si

----- No

Observación:

3.- ¿Hay adiestramiento u orientación para los nuevos empleados, o personal que comienzan en una nueva posición, para conocer la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?

---/---- Si

----- No

Observación:

4.- ¿Existe un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias a la gerencia?

----/--- Si

----- No

Observación:

5.- ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?

---/---- Si

----- No

Observación:

6.- ¿Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la empresa cuando sea necesario?

---/---- Si

----- No

Observación:

7.- ¿Existe algún procedimiento para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

---/---- Si

----- No

Observación:

8.- ¿Se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia u otro trabajador para ayudar a asegurarse que la empresa responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

---/---- Si

----- No

Observación:

9.- ¿Considera que los medios de comunicación con sus clientes son eficientes y obtiene la información necesaria?

---/---- Si

----- No

Observación:

10.- ¿Considera eficiente y funcional la comunicación interna entre usted y los otros miembros de la empresa?

---/--- Si

----- No

Observación:

11.- ¿Cree usted que es importante mantener una comunicación formal interna (entre el personal) y externa (proveedores, clientes, reguladores, etc. eficiente?

---/--- Si

----- No

Observación:

## Trabajador 2

1.- ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa?

---/---- SI

----- No

Observación:

2.- ¿Existen descripciones de funciones por escrito y/o manuales de referencia que describan la responsabilidad del personal?

----/--- Si

----- No

Observación:

3.- ¿Hay adiestramiento u orientación para los nuevos empleados, o personal que comienzan en una nueva posición, para conocer la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?

---/---- Si

----- No

Observación:

4.- ¿Existe un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias a la gerencia?

----/--- Si

----- No

Observación:

5.- ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?

---/---- Si

----- No

Observación:

6.- ¿Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la empresa cuando sea necesario?

---/---- Si

----- No

Observación:

7.- ¿Existe algún procedimiento para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

---/---- Si

----- No

Observación:

8.- ¿Se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia u otro trabajador para ayudar a asegurarse que la empresa responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

---/---- Si

----- No

Observación:

9.- ¿Considera que los medios de comunicación con sus clientes son eficientes y obtiene la información necesaria?

---/---- Si

----- No

Observación:

10.- ¿Considera eficiente y funcional la comunicación interna entre usted y los otros miembros de la empresa?

----/--- Si

----- No

Observación:

11.- ¿Cree usted que es importante mantener una comunicación formal interna (entre el personal) y externa (proveedores, clientes, reguladores, etc. eficiente?

----/--- Si

----- No

Observación:

### Trabajador 3

1.- ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa?

---/---- SI

----- No

Observación:

2.- ¿Existen descripciones de funciones por escrito y/o manuales de referencia que describan la responsabilidad del personal?

----/--- Si

----- No

Observación:

3.- ¿Hay adiestramiento u orientación para los nuevos empleados, o personal que comienzan en una nueva posición, para conocer la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?

---/---- Si

----- No

Observación:

4.- ¿Existe un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias a la gerencia?

----/--- Si

----- No

Observación:

5.- ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?

---/---- Si

----- No

Observación:

6.- ¿Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la empresa cuando sea necesario?

---/---- Si

----- No

Observación:

7.- ¿Existe algún procedimiento para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

---/---- Si

----- No

Observación:

8.- ¿Se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia u otro trabajador para ayudar a asegurarse que la empresa responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

---/---- Si

----- No

Observación:

9.- ¿Considera que los medios de comunicación con sus clientes son eficientes y obtiene la información necesaria?

---/---- Si

----- No

Observación:

10.- ¿Considera eficiente y funcional la comunicación interna entre usted y los otros miembros de la empresa?

----/--- Si

----- No

Observación:

11.- ¿Cree usted que es importante mantener una comunicación formal interna (entre el personal) y externa (proveedores, clientes, reguladores, etc. eficiente?

----/--- Si

----- No

Observación:

## Trabajador 4

1.- ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa?

---/---- SI

----- No

Observación:

2.- ¿Existen descripciones de funciones por escrito y/o manuales de referencia que describan la responsabilidad del personal?

----/--- Si

----- No

Observación:

3.- ¿Hay adiestramiento u orientación para los nuevos empleados, o personal que comienzan en una nueva posición, para conocer la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?

---/---- Si

----- No

Observación:

4.- ¿Existe un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias a la gerencia?

----/--- Si

----- No

Observación:

5.- ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?

---/---- Si

----- No

Observación:

6.- ¿Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la empresa cuando sea necesario?

---/---- Si

----- No

Observación:

7.- ¿Existe algún procedimiento para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

---/---- Si

----- No

Observación

:

8.- ¿Se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia u otro trabajador para ayudar a asegurarse que la empresa responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

---/---- Si

----- No

Observación:

9.- ¿Considera que los medios de comunicación con sus clientes son eficientes y obtiene la información necesaria?

---/---- Si

----- No

Observación:

10.- ¿Considera eficiente y funcional la comunicación interna entre usted y los otros miembros de la empresa?

----/--- Si

----- No

Observación:

11.- ¿Cree usted que es importante mantener una comunicación formal interna (entre el personal) y externa (proveedores, clientes, reguladores, etc. eficiente?

----/--- Si

----- No

Observación:

## Trabajador 5

1.- ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa?

--x----- Si

----- No

Observación:

2.- ¿Existen descripciones de funciones por escrito y/o manuales de referencia que describan la responsabilidad del personal?

----x--- Si

----- No

Observación:

3.- ¿Hay adiestramiento u orientación para los nuevos empleados, o personal que comienzan en una nueva posición, para conocer la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?

----- Si

----x-- No

Observación:

4.- ¿Existe un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias a la gerencia?

----x--- Si

----- No

Observación:

5.- ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?

----x--- Si

----- No

Observación:

6.- ¿Hay un proceso que comuniqué rápidamente la información crítica a toda la empresa cuando sea necesario?

----x-- Si

----- No

Observación:

7.- ¿Existe algún procedimiento para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

----- Si

--x----- No

Observación:

8.- ¿Se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia u otro trabajador para ayudar a asegurarse que la empresa responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?

----x--- Si

----- No

Observación:

9.- ¿Considera que los medios de comunicación con sus clientes son eficientes y obtiene la información necesaria?

----x--- Si

----- No

Observación:

10.- ¿Considera eficiente y funcional la comunicación interna entre usted y los otros miembros de la empresa?

---x--- Si

----- No

Observación:

11.- ¿Cree usted que es importante mantener una comunicación formal interna (entre el personal) y externa (proveedores, clientes, reguladores, etc. eficiente?

----x-- Si

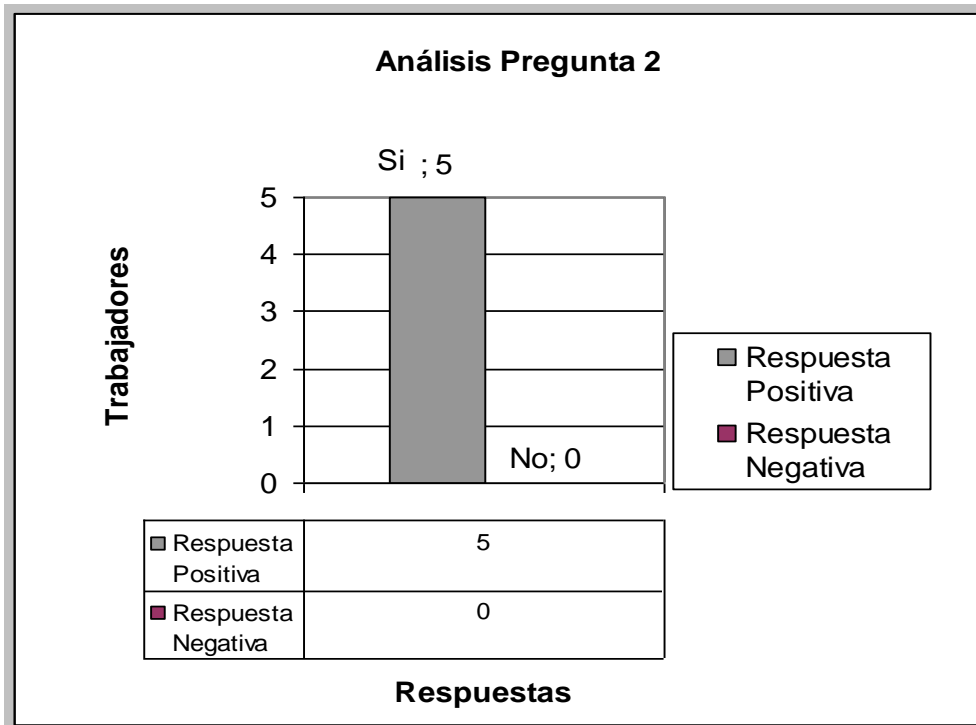
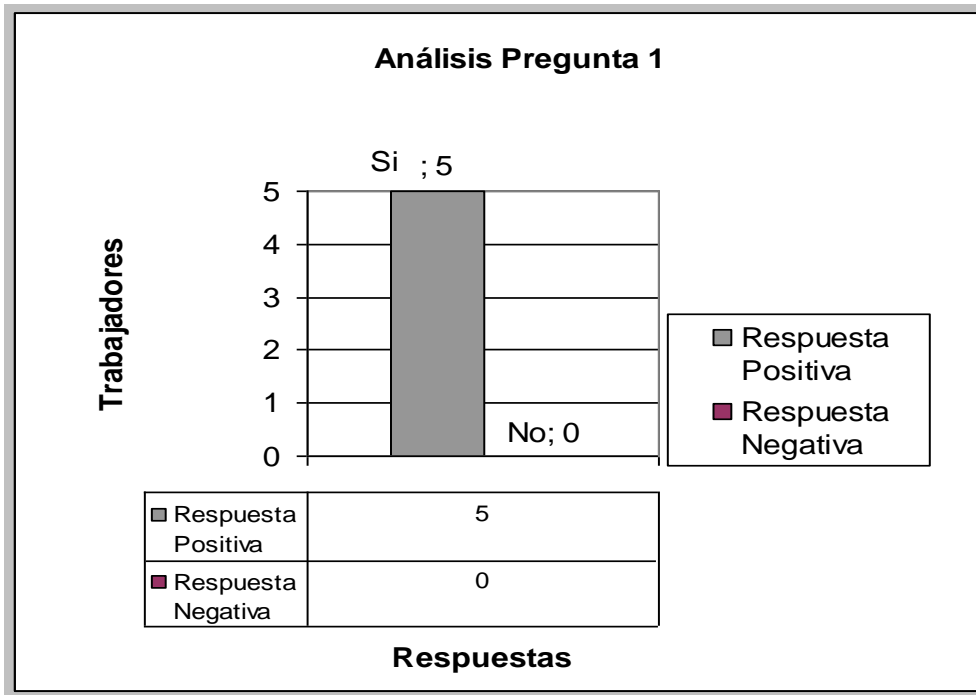
----- No

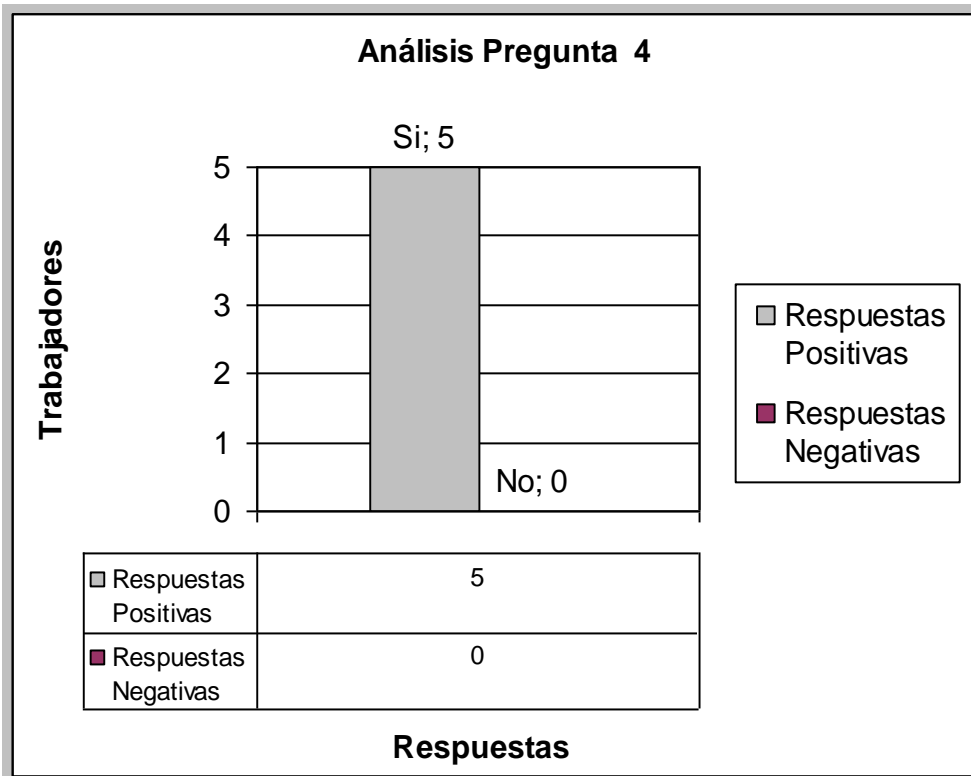
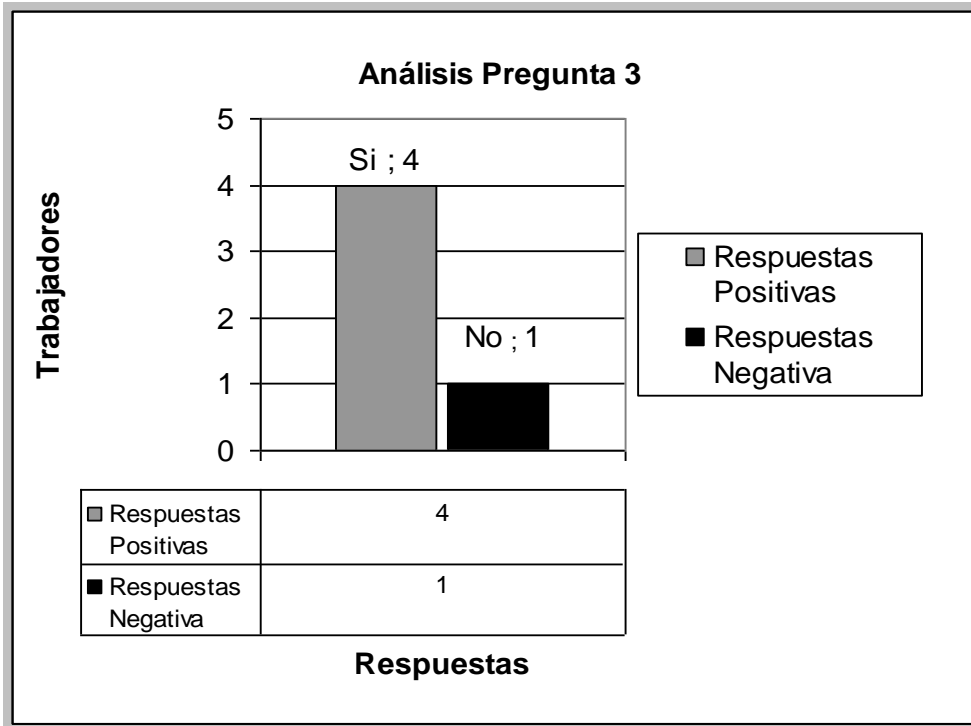
Observación:

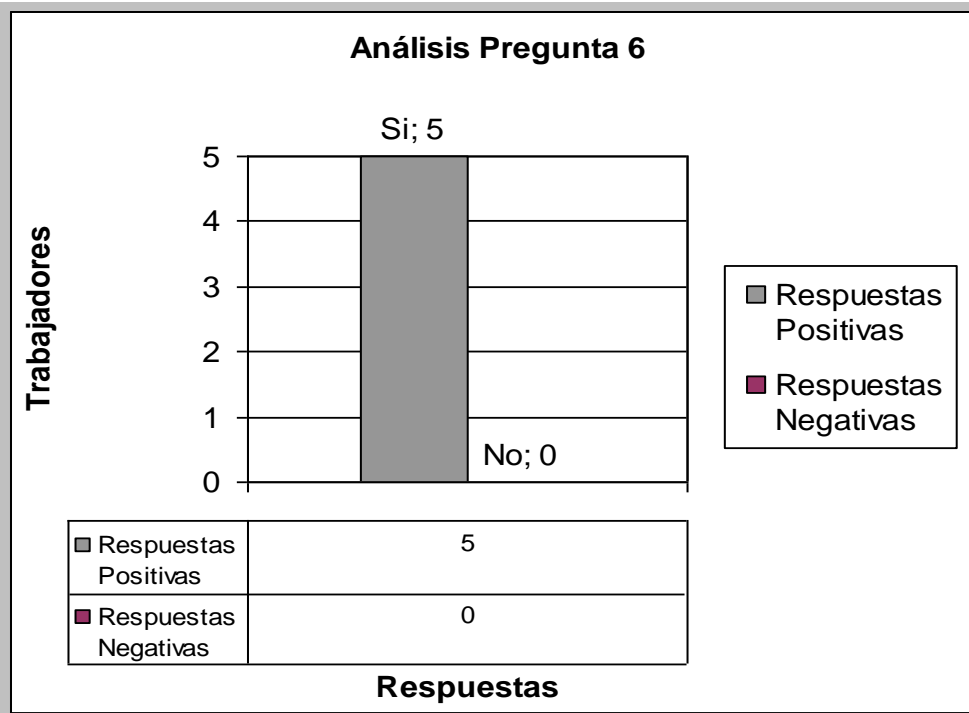
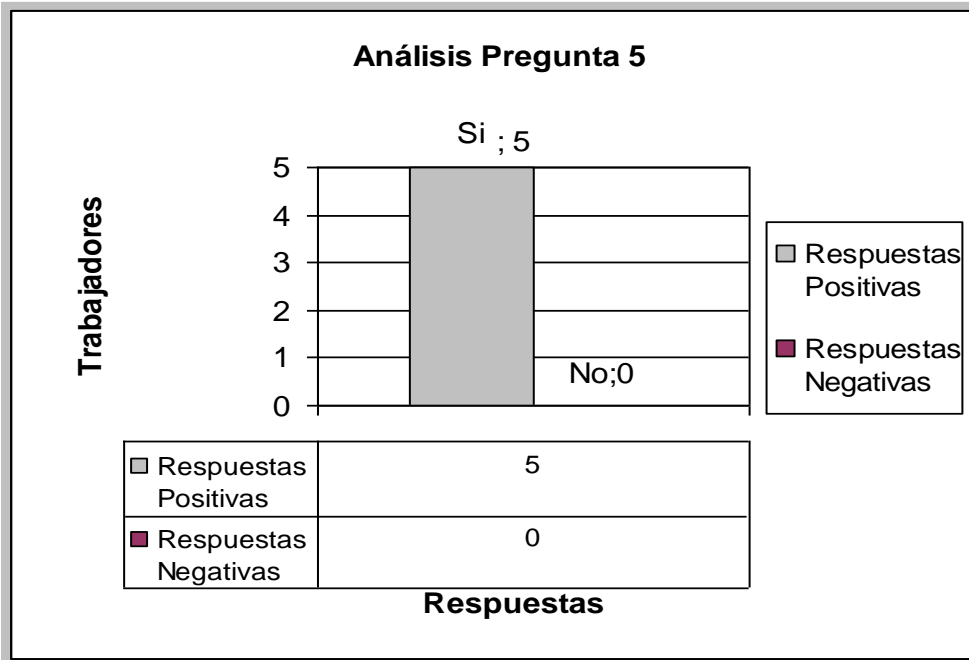
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

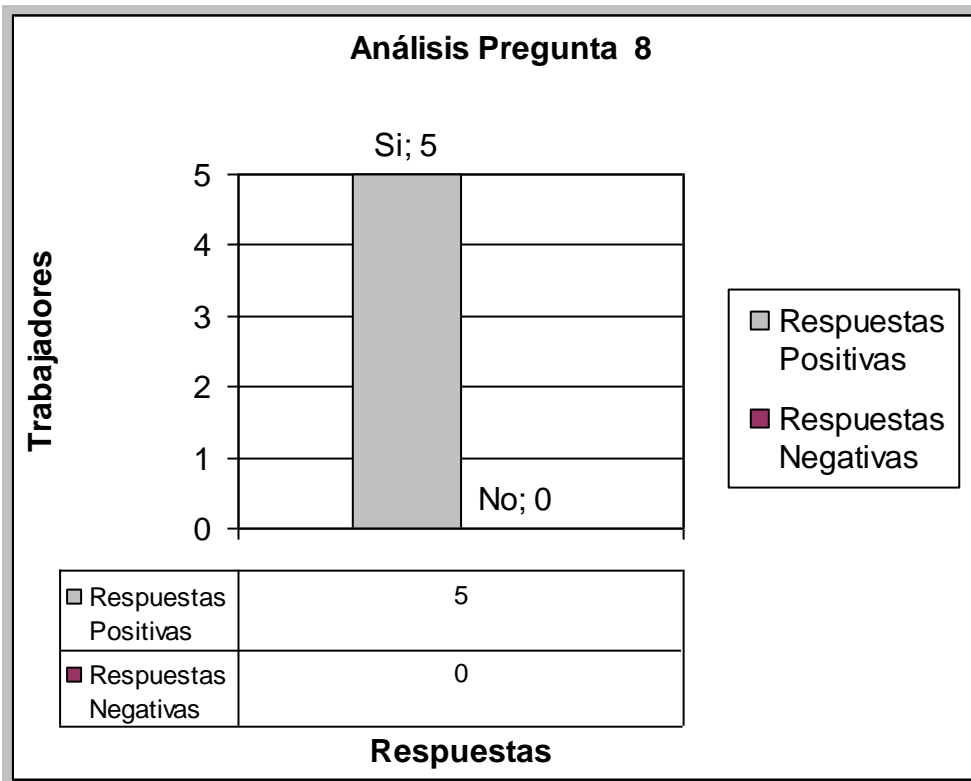
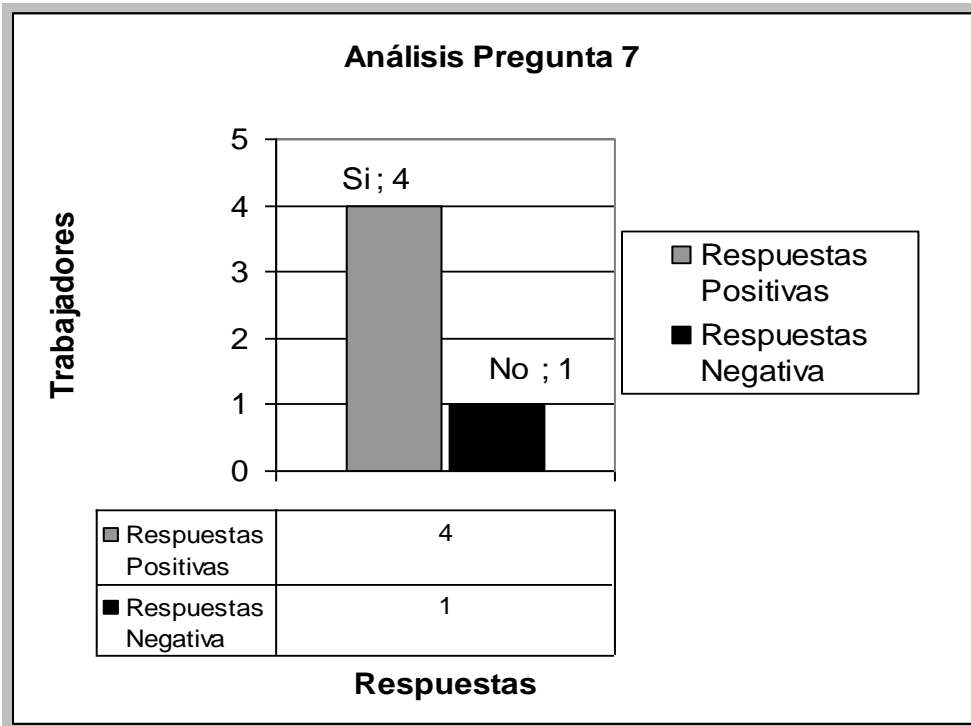
- BARTOLI, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.
- BERLO, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.
- FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.
- FISKE, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.
- GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996.
- HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P, Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995.
- KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, 1990.
- KEITH DAVIS; JOHN W. NEWSTROM, Comportamiento Humano En El Trabajo. Mc Graw Hill, 1991
- KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison -Wesley Iberoamericana, España, 1995.
- RODRIGUEZ, D., Gestión Organizacional. Ediciones Universidad Católica De Chile 2004
- STEPHEN, P. ROBBINS, Comportamiento Organizacional Pearson 2003
- URQUIJO, J. I., Teoría de las Relaciones Industriales. Ex Libris, Caracas, 1996.

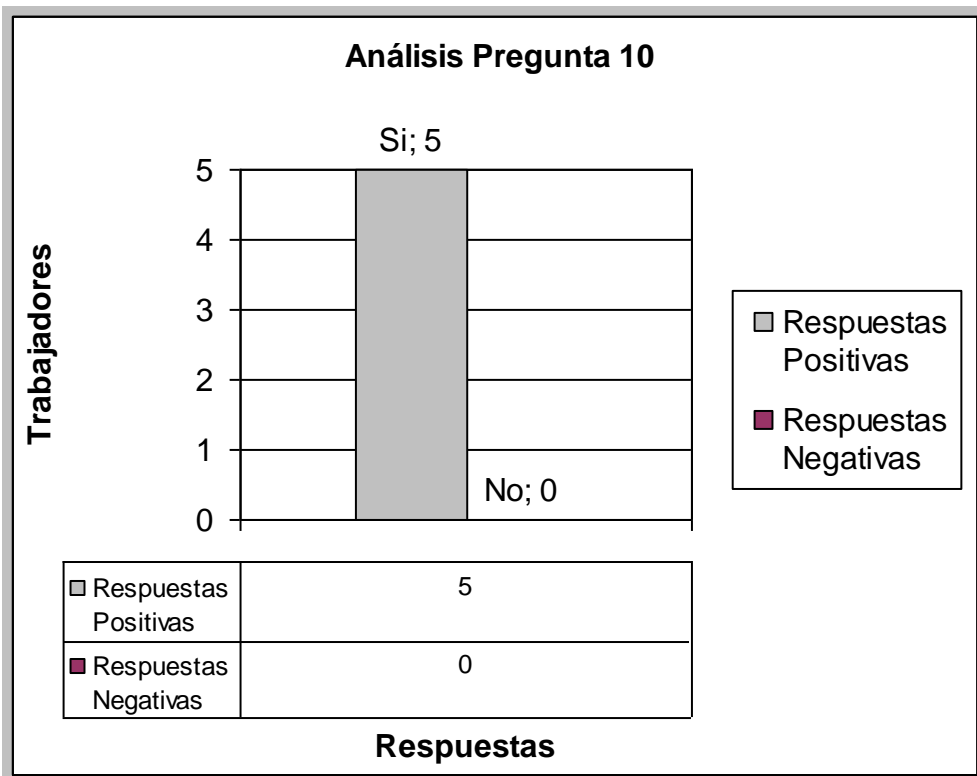
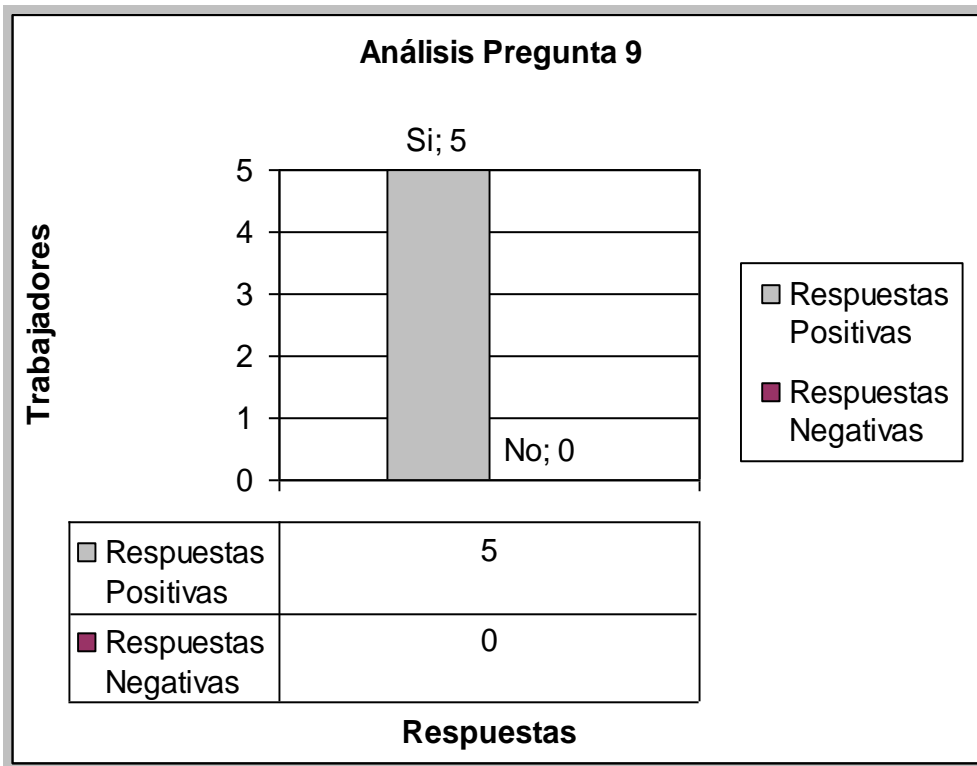
## Anexo C





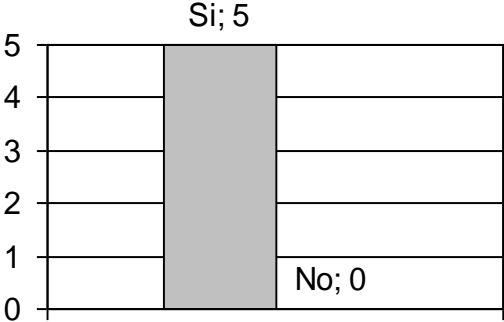






**Análisis Pregunta 11**

**Trabajadores**



<input type="checkbox"/> Respuestas Positivas	5
<input type="checkbox"/> Respuestas Negativas	0

**Respuestas**