RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Tatiana Sepúlveda Vergel
FACULTAD	Educación Artes y Humanidades
PLAN DE ESTUDIOS	Comunicación Social
DIRECTOR	Ana Paola Balmaceda Mora
CODIRECTOR (si aplica)	No aplica
TÍTULO DE LA TESIS	Auditoría para medir la eficacia y eficiencia de la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro
TITULO EN INGLES	Audit to measure the effectiveness and efficiency of internal communication at Fondo Nacional del Ahorro

RESUMEN

Este proyecto desarrolla una auditoría de comunicación interna en el Fondo Nacional del Ahorro con el fin de evaluar su eficacia y eficiencia. A través de un enfoque mixto, se aplicaron encuestas, entrevistas y análisis documental para identificar fortalezas y debilidades en los procesos comunicativos. Los hallazgos permitieron diseñar recomendaciones y estrategias que optimicen los canales internos, mejoren la transmisión de información y fortalezcan la confianza organizacional, asegurando mayor efectividad institucional.

RESUMEN EN INGLÉS

This project develops an internal communication audit at Fondo Nacional del Ahorro to evaluate its effectiveness and efficiency. Through a mixed approach, surveys, interviews, and documentary analysis were applied to identify strengths and weaknesses in communication processes. The findings made it possible to design recommendations and strategies that optimize internal channels, improve the transmission of information, and strengthen organizational trust, ensuring greater institutional effectiveness.

PALABRAS CLAVES	Comunicación Interna, Auditoría Organizacional, Eficacia, Eficiencia, Estrategias de Mejora
PALABRAS CLAVES EN INGLÉS	Internal Communication, Organizational Audit, Effectiveness, Efficiency Improvement Strategies

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 77	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 21	CD-ROM: 1

Auditoría para medir la eficacia y eficiencia de la comunicación interna del fondo nacional del ahorro

Tatiana Sepúlveda Vergel

Facultad de Educación, Artes y Humanidades, Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña

Comunicación Social

Esp. Ana Paola Balmaceda Mora

Agosto de 2025

Índice

Capítulo 1. Auditoría para medir la eficacia y eficiencia de la comunicación interna del fondo nacional del ahorro 7

1.1 Planteamiento del problema 7

1.2 Formulación del problema 9

1.3 Objetivos 9

1.3.1 Objetivo general 9

1.3.2 Objetivos específicos 9

1.4 Justificación 10

1.5 Delimitaciones 11

Capítulo 2. Marco referencial 13

2.1 Marco histórico 13

2.1.1 Antecedentes. 15

2.2 Marco contextual 17

2.3 Marco teórico 20

2.4 Marco conceptual 23

2.5 Marco legal 26

Capítulo 3. Diseño metodológico 29

3.1 Tipo de investigación 29

3.2 Población 30

3.3 Muestra 32

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección 33

3.5 Análisis de información 34

3.6 Procedimiento de la investigación 34

3.7 Cronograma de actividades 35

Capítulo 4. Resultados 36

Conclusiones 65

Recomendaciones 66

Referencias 67

Apéndices 75

Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades del proyecto de investigación..... 35

Tabla 2. Revisión bibliográfica..... 36

Tabla 3. Cronograma de la auditoría..... 38

Tabla 4. Variables de la encuesta..... 42

Tabla 5. Análisis de variables..... 56

Tabla 6. Triangulación de resultados encuesta y entrevista..... 57

Tabla 7. Hallazgos de la auditoría..... 59

Tabla 8. Estrategia para mejorar la comunicación interna..... 61

Lista de figuras

Figura 1. Primera pregunta 43

Figura 2. Segunda pregunta 44

Figura 3. Tercera pregunta 45

Figura 4. Cuarta pregunta 45

Figura 5. Quinta pregunta 46

Figura 6. Sexta pregunta 47

Figura 7. Séptima pregunta 48

Figura 8. Octava pregunta 48

Figura 9. Novena pregunta 49

Figura 10. Décima pregunta 50

Figura 11. Décima primera pregunta 51

Figura 12. Décima segunda pregunta 52

Figura 13. Décima tercera pregunta 53

Figura 14. Décima cuarta pregunta 54

Figura 15. Décima quinta pregunta 55

Figura 16. Socialización de las recomendaciones 64

Lista de apéndices

Apéndice A. Interrogantes para la entrevista 75

Apéndice B. Interrogantes para la encuesta 75

Apéndice C. Aplicación de la entrevista 77

Apéndice D. Realización de la auditoría 77

Capítulo 1. Auditoría para medir la eficacia y eficiencia de la comunicación interna del fondo nacional del ahorro

1.1 Planteamiento del problema

La comunicación organizacional que es aquella que emiten las compañías ya se al interior o al exterior de ellas, son todos los procesos dialógicos que dan lugar en la empresa. Goldhaber (1984) (como citó Rivera) afirma que "la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización". (Rivera y otros, 2005)

Esta comunicación permite que haya una armonía en la empresa, ya que cada persona está entendiéndose con sus compañeros de trabajo y superiores, de la misma forma al tener claridad de los procesos su desempeño laboral se ve reflejado en la calidad de la información que recibe, ya que un dato erróneo puede afectar las funciones del colaborador.

La comunicación en las empresas se da de manera externa e interna, esta última es la que está dirigida al cliente interne, es decir al colaborador; mediante esta es que se motiva al equipo humano y se orienta sobre los procesos que se deben ejecutar para el correcto funcionamiento de la empresa. "Según Pizzolante 2004, la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global". (Medrano, 2012)

Partiendo de la importancia de la comunicación interna, las organizaciones deber evaluar cómo están realizando su comunicación y a partir de ello plantear mejorar que permitan que el

personal tenga confianza, empatía y sobre todo conozca sus funciones y como debe realizarlas de manera que esté acorde a lo que la empresa requiere y a su método de trabajo.

El Fondo Nacional del Ahorro es una entidad cuyo objetivo es administrar las cesantías de los trabajadores públicos y oficiales del país y proteger dicho auxilio contra la pérdida del valor adquisitivo de la moneda, cuenta con 300 empleados y está ubicada en Bogotá, Cundinamarca; cuenta con 56 años de funcionamiento en el cual indudablemente ha tenido que establecer procesos de comunicación para su desempeño óptimo.

Teniendo en cuenta la objetividad con que la empresa traza su campo de acción en la comunicación asertiva, es necesario acotar que, en todo este tiempo no se le ha realizado un análisis que se enfoque en evaluar los procesos comunicativos de este, siendo un problema ya que al no haber una apreciación sobre lo que se está realizando, no hay controles específicos y no se conocen las oportunidades de mejora o mantenimiento de los procesos que estén funcionando correctamente.

En el FNA se han presentado situaciones que no convienen al flujo comunicacional, tal es el caso en que hay malentendidos en la información que se emite, esto debido a que pasa por varios canales y en ellos en ocasiones hay malversación de los datos. Esto se ha repetido y es consecuencia de no realizar una auditoría, ya que si esta se realizara se haría el diagnóstico y las respectivas acciones de mejora.

Un ejemplo fue el problema de comunicación, específicamente en sus canales virtuales, que ocasionó lentitud en la atención, afectando la respuesta a retiros de cesantías y la carga de información, esto generó inconvenientes en la atención al público, expresando que no han obtenido información clara sobre sus trámites o el estado de sus cuentas. Esto se dio por no haber un soporte técnico en las comunicaciones de la empresa y afectó la imagen del FNA porque los

usuarios empezaron a quejarse por redes sociales. Este inconveniente quedó registrado en la página de la empresa en la que se sacó un boletín informativo.(FNA, 2025)

Las auditorías se llevan a cabo anualmente para asegurar la transparencia y precisión en los de una organización. Este proceso implica la utilización de instrumentos para medir lo que se está evaluando, garantizando que los procesos se estén ejecutando de la mejor manera. Realizar auditorías cada año ayuda a identificar y corregir posibles errores, diseñando estrategias para aumentar el éxito de la empresa, también para evaluar qué tan efectivas han sido las estrategias anteriores y qué cambios se deben realizar, partiendo de la gestión empresarial y la comunicación efectiva.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el estado de la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una auditoría para identificar la eficacia y eficiencia de la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro.

1.3.2 Objetivos específicos

Establecer el plan de auditoría de comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro

Determinar el estado real de la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro, partiendo de un análisis interno.

Proponer una estrategia de mejora para la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro.

1.4 Justificación

Este proyecto está enfocado en la realización de una auditoría para para medir la eficacia y eficiencia de la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro.

La auditoría interna contribuye al fortalecimiento del gobierno corporativo mediante el aseguramiento de la organización a través de una evaluación objetiva e independiente de los sistemas de control interno y administración de riesgos, planteando recomendaciones que contribuyan a la mejora continua de los diferentes procesos, para que la empresa funcione con eficiencia, transparencia cumpliendo la regulación establecida. (Salazar y otros, 2017)

Por lo anteriormente mencionado, reafirma la importancia de evaluar internamente a una empresa, esto con el fin de se realice un monitoreo constante de lo que se está desarrollando de tal manera que se ejerza un control y se puedan diseñar tácticas que ayuden a mitigar los problemas diagnosticados en la auditoría.

Con la realización de la auditoría en el Fondo Nacional del Ahorro como resultado final de este proyecto, esta entidad se podrá beneficiar con la obtención de una serie de recomendaciones por cada uno de los hallazgos de la Auditoría, de esta manera ellos podrán implementar las indicaciones y mejorar sus procesos comunicativos.

El proyecto estipulará los procedimientos que se deben seguir para mantener los procesos comunicativos o mejorar los inconvenientes que se hayan encontrado durante el proceso de Auditoría de comunicación interna para el Fondo Nacional del Ahorro.

La realización de una auditoría en el Fondo Nacional del Ahorro es fundamental para mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos de comunicación interna. Este proyecto permitirá identificar las áreas con oportunidades de mejora y, al finalizar la auditoría, la entidad obtendrá recomendaciones específicas para abordar cada uno de los hallazgos. Estas recomendaciones

serán clave para que el Fondo implemente los cambios necesarios y optimice sus canales y estrategias de comunicación.

Además, la auditoría es necesaria para el FNA porque con ella la entidad podrá conocer el estado real de la comunicación interna y el nivel de efectividad que esta tiene, del mismo modo conocerá cómo su personal se está desenvolviendo con la información recibida y los diferentes canales utilizados, a partir de ello se podrá mejorar las debilidades que se hayan encontrado, fortaleciendo la comunicación interna de la organización, promoviendo un flujo de información más efectivo entre sus colaboradores.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa

Este proyecto se ejecutará en 4 fases, la primera de ellas es la planeación de la auditoría a realizar, para ella se contará con dos semanas y se dispondrá de material bibliográfico tanto de la empresa como de sitios webs; como segunda fase se aplicarán las herramientas de recolección de información, para la cual se contará con dos semanas y se contará con equipos tecnológicos, así mismo con la colaboración de directivos y trabajadores de la empresa; para la tercera fase será el análisis de la comunicación, con una duración de una semana y contando con un equipo de cómputo para el análisis de la información y, por último, se propondrán recomendaciones y acciones de mejora específicas para fortalecer la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro, para la que se emplearán tres semanas en la cual se utilizará equipo de cómputo y reuniones para mostrar las sugerencias, partiendo de los hallazgos.

Para la investigación se necesitarán herramientas de recolección de información básicas, tales como entrevistas y encuestas, que permitan obtener los datos de manera clara y así mismo

queden soportadas para la construcción del proyecto. En este proceso es posible que se encuentres con dificultades tales como actividades de la empresa que interfieran con la recopilación de información, cambios en el personal o cambios climáticos que afecten el desarrollo de las actividades de la entidad

1.5.2 Delimitación conceptual

Para el desarrollo de esta investigación es necesario abordar los conceptos como auditoría, comunicación organizacional, comunicación interna, flujo comunicacional, comunicación asertiva, entre otros.

1.5.3 Delimitación geográfica

Este proyecto se realizará en la ciudad de Bogotá, Cundinamarca, en la sede principal del Fondo Nacional del Ahorro.

1.5.4 Delimitación temporal

Este proyecto de investigación se ejecutará durante 8 semanas, contado a partir desde la aprobación y firma de los jurados asignados.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

Una auditoría es una revisión de los procedimientos que se llevan en una empresa esto para para comprobar que se reúne una serie de requisitos establecidos. Puede ser interna o externa.

> Según Mantilla, La auditoría surge con la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa. Por estas razones surge la necesidad de buscar personas capacitadas, de preferencia externas (imparciales), para que se desarrollen mecanismos de supervisión, vigilancia y control de los empleados que integran y desempeñan las funciones relativas a la actividad 8 operacional de la empresa. (Cruz & Aramendiz, 2019)

En la Prehistoria, se creó como una aplicación de los principios de contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud. En la Edad Media, la función de auditor fue ejercida por la autoridad religiosa, se impuso a la fuerza, el pueblo tenía que pagar su diezmo al virrey este tributo lo recogía la iglesia. En la edad Industrial, se estableció la obligación de una verificación anual que debía ser realizada por los auditores. En la Edad Informática, la Auditoría de los Sistemas de Información surgió cuando las empresas e instituciones han tomado conciencia de que la información que adquieren, conserva, procesan y emiten, es vital para su propia supervivencia diaria y proyección de progreso.
En Colombia “en 1518, se constituyó el Consejo de Indias como órgano supremo de administración colonial, el cual ejerció funciones de máximo tribunal y cuerpo legislativo de apelación en asuntos contencioso, criminal, civil y administrativo”. (Dios, 2022)

En la Constitución de Cúcuta de 1821, que le da vida a la Gran Colombia. La ley que desarrolla los principios constitucionales fue la expedida el 6 de octubre de 1821 por la Contaduría General de Hacienda, que era el ente fiscalizador del erario.

Posteriormente en la Constitución de 1991, el tema del control interno ha tenido un permanente desarrollo normativo que ha ido dando respuesta a diferentes necesidades para su implementación y desarrollo.

"A nivel mundial, la historia de la auditoría interna está estrechamente relacionada con el Instituto de Auditores Internos (IIA). Se trata de una organización que comenzó en Estados Unidos en 1941". (FCA, 2025)

La auditoría ha evolucionado para abarcar no solo la verificación de estados financieros, sino también la evaluación de riesgos, la auditoría interna, la auditoría de sistemas de información y la auditoría de cumplimiento. La globalización y la digitalización han introducido nuevos desafíos y oportunidades para la profesión, requiriendo una adaptación continua a las nuevas tecnologías y a las normativas internacionales.

"Los cambios globalizados masivos y radicales alteran entre otros la actividad económica y social. Las funciones, objetivos y responsabilidades de la auditoría interna en consecuencia también se ven afectadas y las organizaciones tienen cada vez más exigencias". (Beogradu, 2022)

En la actualidad, la mayoría de las entidades reconocen que la función de auditoría interna, dado su campo de acción en todas las áreas y niveles de la organización, cuenta con un posicionamiento estratégico para ayudar a las mismas a enfrentarse a nuevos retos, riesgos y muy especialmente a estar alerta ante los eventuales fraudes.

2.1.1 Antecedentes.

Internacionales

El primer antecedente es uno titulado, Importancia de la auditoria de comunicación interna en las organizaciones. (Villegas y otros, 2018)

El documento revisa la literatura sobre comunicación interna en empresas y la importancia de las auditorías de comunicación organizacional. Mediante una metodología cualitativa basada en revisión bibliográfica, se identificó que uno de los principales problemas en la comunicación empresarial es la informalidad en la transmisión de mensajes, lo que afecta su distribución efectiva. Este antecedente aporta un marco teórico útil para una auditoría de comunicación, ya que evidencia la relevancia de estructurar los canales comunicativos dentro de una empresa. Además, destaca la informalidad en la transmisión de mensajes como un problema clave a evaluar, lo que permite diseñar criterios específicos para medir la eficacia de la comunicación organizacional y proponer estrategias de mejora basadas en prácticas más formales y estructuradas.

Para segundo antecedente se tiene uno realizado por Carina Aldaz Casanova, en Ecuador, titulado, Elaboración de una auditoria de comunicación interna del Servicio de Rentas Internas de Quito. (Casanova, 2013)

La investigación realizó una Auditoría de Comunicación Interna en la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas de Quito, empleando una metodología mixta con encuestas y la Matriz DOFA. Como resultado, se concluyó que la auditoría es una herramienta efectiva para identificar problemas comunicacionales dentro de una organización. Este antecedente es importante para una investigación, ya que valida su utilidad como proceso de diagnóstico y

mejora. También resalta la importancia de analizar no solo la comunicación interna, sino su impacto en la percepción y relación con el público externo.

Nacionales

Como primer antecedente se tiene uno titulado, Auditar la comunicación, un paso adelante en la evaluación de intangibles. (López & Sánchez, 2017)

El modelo propuesto establece lineamientos para evaluar la comunicación en una organización y su impacto en los objetivos empresariales. Utiliza una metodología cualitativa y concluye que la auditoría de comunicación organizacional es esencial en las empresas modernas. Este antecedente aporta un marco teórico clave, destacando la importancia de la auditoría en la evaluación de aspectos intangibles que influyen en la competitividad empresarial.

Como segundo antecedente se tiene uno titulado, Auditoría de comunicación interna Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano. (Prieto, 2015)

La investigación ejecutó una auditoría de los medios de comunicación interna utilizando observación directa, entrevistas a informantes clave y cuestionarios. Los resultados indicaron que los canales de comunicación son limitados y no se actualizan con frecuencia. Este antecedente es útil para una investigación, ya que resalta la importancia de evaluar la cantidad y calidad de los canales internos. También evidencia la necesidad de actualizar y mejorar la comunicación organizacional para garantizar que la información llegue de manera efectiva a todos los miembros de la institución.

Locales

Como primer antecedente se tiene uno bajo el título, Auditoría de la comunicación interna de la ESE Hospital Tamalameque (Cesar), para medir el clima y la cultura organizacional. (Madariaga & Garzón, 2024)

La investigación analizó la comunicación interna del hospital, evaluando el clima organizacional bajo la metodología cuantitativa, con un alcance descriptivo y bajo el diseño no experimental de tipo transversal, obteniendo como resultado que el hospital tiene algunos aspectos en los que se nota que hay una mayoría satisfecha en cuanto a clima organizacional, sin embargo, en otros aspectos tales como la cultura organización se nota que no hay claridad respecto a la ruta estratégica del hospital. Este antecedente es relevante porque demuestra cómo la auditoría de gestión puede identificar deficiencias en el clima y cultura organizacional para tener una coordinación adecuada en los procesos comunicativos al interior de la empresa.

Para el segundo antecedente se tiene uno titulado, Auditoría del proceso de comunicación externa del Centro de Empleo y Emprendimiento (CEMPRENDO) Ocaña Norte de Santander. (Guerrero, 2022)

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar una auditoría de comunicación externa para la empresa en mención, se utilizó la metodología cuantitativa y se obtuvo como resultado la creación de un plan de mejora de comunicación interna. La importancia que tiene este antecedente para la presente investigación es que este estudio presenta bases teóricas que sirven de guía, además que está detallado el proceso para realizar una auditoría enfocada a la comunicación.

2.2 Marco contextual

La ciudad de Bogotá se encuentra en el centro del país perteneciente al departamento de Cundinamarca y por ende a la Región Andina, contando con 8.034.649 habitantes para el año 2024, siendo la ciudad capital del país cuenta con gran desarrollo urbanístico, lo que incide en las prácticas culturales de sus habitantes.

La economía de la capital se mueve por los negocios, siendo la ciudad en centro financiero del país, con fuerte presencia en la industria, el comercio, los servicios y las tecnologías de la información. Bogotá también es un importante centro de educación superior y de investigación científica. A nivel cultural la ciudad cuenta con numerosos museos, teatros, galerías de arte y centros culturales. La música, especialmente la cumbia y el vallenato, también juega un papel importante en la vida cultural de la ciudad.

A nivel político Bogotá es el centro del gobierno nacional y alberga la mayoría de las instituciones gubernamentales. La ciudad está gobernada por un alcalde y un concejo distrital. La política en Bogotá ha estado marcada por la participación de diferentes partidos y movimientos políticos. La ciudad se ha enfrentado a desafíos significativos en términos de seguridad y orden público, incluyendo problemas de delincuencia y movilidad. Sin embargo, se han llevado a cabo campañas para promover el respeto a las normas de tránsito y mejorar el transporte público. “Durante el gobierno del expresidente Carlos Lleras Restrepo nació el Fondo Nacional del Ahorro (FNA), con el objetivo de administrar las cesantías de los trabajadores públicos y oficiales del país”. (FNA, 50 del FNA, 2024)

Exactamente en el año 1968. Sus funciones son: “Recaudar las cesantías de los afiliados de acuerdo con las disposiciones vigentes. Proteger dicho auxilio contra la pérdida del valor adquisitivo de la moneda, según lo dispuesto en la presente ley”. (FNA, 2024)

Su misión es: Contribuir al bienestar de los colombianos, convirtiendo su ahorro en vivienda. Por su parte su visión es: Ser una entidad eficiente y sostenible que garantice productos y servicios de calidad, contribuyendo al bienestar de sus afiliados. Cuenta con aproximadamente 268 empleados en sus diferentes departamentos, los cuales son: empresarial, redes, crédito, operaciones, financiera, riesgos, tecnología y transformación digital, gestión humana y

administrativa, jurídica, planeación, control interno, secretaría general, transparencia y cumplimiento.

El Fondo Nacional del Ahorro cuenta con una organización interna bastante sólida, sin embargo, como se ha mencionado en esta investigación, se hace necesario evaluar la eficiencia y eficacia de su comunicación interna, ya que este análisis permitirá conocer el estado real de la empresa, ya que no está exenta a presentar errores comunicaciones y estos errores pueden repercutir en su comunicación externa y por ende en su imagen.

Los objetivos estratégicos de comunicación interna del FNA se centran en asegurar que la información sea segura, actualizada y oportuna para los grupos de interés internos y externos. Esto implica comunicar eficazmente la estrategia institucional, los cambios normativos, los productos y servicios, y las políticas de la entidad. Para el cumplimiento de dicho objetivo general cuenta con los siguientes específicos: 1) Facilitar el acceso a la información institucional, incluyendo el plan estratégico, los resultados de la gestión y las decisiones relevantes. 2) Generar un sentido de pertenencia y compromiso en el personal del FNA a través de la comunicación de la visión, misión y valores de la entidad, así como de los logros y reconocimientos. 3) Asegurar que el personal comprenda y pueda aplicar las políticas y procedimientos internos de forma adecuada. 4)Promover la transferencia y el intercambio de conocimientos entre los diferentes niveles y áreas de la organización. 5) Recopilar información y retroalimentación de los empleados para identificar oportunidades de mejora en la comunicación interna y en la experiencia de los empleados. 6)Establecer protocolos de comunicación para situaciones inesperadas, como cambios en la normativa o crisis internas. 7)Aprovechar las herramientas digitales y sociales para facilitar la comunicación interna, como boletines electrónicos, redes sociales internas y plataformas de colaboración.

2.3 Marco teórico

Teoría de la auditoría

Es un conjunto de principios, normas y metodologías que guían el proceso de auditoría, el cual implica la evaluación sistemática y objetiva de las actividades, procesos y sistemas dentro de una organización. En el contexto de la comunicación interna, esta teoría se aplica para evaluar cómo se están llevando a cabo las prácticas de comunicación dentro de la organización, con el objetivo de mejorar su eficacia y eficiencia.

“Según Arthur W. Holmes la Auditoría es el examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de estos.". (Mena & Hernández, 2017)

Teoría de la comunicación organizacional

Se refiere al estudio sobre cómo se produce y se gestiona la comunicación dentro de las organizaciones. Esta teoría abarca una variedad de enfoques y perspectivas que explican cómo la comunicación influye en las estructuras, procesos y dinámicas organizacionales y cómo estos, a su vez, afectan la comunicación. La comunicación organizacional es fundamental para el funcionamiento efectivo de cualquier empresa, ya que facilita la coordinación, la toma de decisiones, la motivación de los empleados, y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Goldhaber afirma que, la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización”. (Rivera y otros, 2005)

Teoría de la comunicación estratégica

Se centra en cómo las organizaciones pueden planificar y ejecutar la comunicación de manera efectiva para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esta teoría abarca la gestión y el uso deliberado de la comunicación como herramienta para influir en las percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos internos y externos. La comunicación estratégica se basa en la alineación de los mensajes y los medios de comunicación con los objetivos organizacionales a largo plazo.

Para Daniel Scheinsohn (2009) citado por (Cano, 2012) "Comunicación estratégica, pretende avanzar un paso más allá. No hay que limitarse sólo a integrar diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de productos y las marcas. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación lógica eminentemente estratégica".

Teoría de la Auditoría de Comunicación

Esta teoría se centra en identificar, analizar y mejorar la efectividad de la comunicación interna, asegurando que los mensajes sean claros, coherentes, y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. La auditoría de comunicación busca proporcionar una visión integral sobre cómo se manejan los flujos de información y la interacción entre los miembros de la organización.

"La Auditoría de comunicación es la evaluación integral de la eficiencia y eficacia de los procesos, productos, resultados y recursos de la comunicación en el logro de los objetivos previstos por la organización en los campos de actuación comunicacional". (La auditoría de comunicación organizacional, 2020)

Teoría del riesgo de auditoría

Esta teoría ayuda a los auditores a planificar sus procedimientos de auditoría de manera efectiva asignando recursos adecuados para abordar los riesgos identificados. La teoría se centra en la evaluación y gestión de los riesgos encontrados, la comprensión y evaluación de estos riesgos permite a los auditores adaptar sus enfoques para abordar varias áreas y hacer hacerlo maximizando la probabilidad de hallar errores.

Según los autores (Arens y otros, 2007) "Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente".

Teoría de las auditorías de la comunicación organizacional

Esta teoría es propuesta por Federico Varona, se enfoca en la importancia de evaluar cómo se comunican las organizaciones internamente y con su entorno. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a identificar puntos débiles y fuertes en sus procesos de comunicación, de manera que puedan implementar estrategias para mejorar la transparencia, el trabajo en equipo y la efectividad de sus mensajes. La teoría plantea que una comunicación organizacional sólida no solo es un canal para difundir información, sino una herramienta estratégica que contribuye al éxito de la organización.

Para (Varona, 2020) "la auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles".

2.4 Marco conceptual

Para terne mayo claridad en el trabajo de investigación es necesario desglosar los siguientes términos, mismos que en sus significados contienen la esencia del proyecto.

Se inicia con la **comunicación**, la cual, según Idalberto Chiavenato, comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social", por otra parte, Robbins (2009) "conceptualiza la comunicación como "la transferencia y comprensión de significado. De esta forma, se involucra al emisor como elemento transmisor del mensaje y el receptor como el elemento que comprende el mensaje". Ambos autores son citados por (Cujia, 2018)

Partiendo de los postulados de los autores la comunicación es entrecruzamiento de información, este proceso permite que dos entes se comuniquen siendo uno el emisor y otro el receptor, sin embargo, estos pueden cambiar de rol fácilmente dependiente la conversación, esto para que las dos partes se logren entender. Comunicación se da en todos los ámbitos de la vida, ya sea profesional o personal, para la parte corporativa está la **comunicación organización**, la que para Goldhaber "es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización". (Rivera y otros, 2005)

Por otro lado, Robbins y Judge conciben a la comunicación ascendente como la que circula hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para proporcionar retroalimentación a los horizontes superiores sobre el progreso en la consecución de las metas y problemas presentes. (Domínguez, 2019) Es por lo que la comunicación organizaciones es la

forma como la empresa organiza sus mensajes de tal forma que los colaboradores aprendan a manejar un mismo código y logren representarlo de manera visual y gráfica ante los demás.

Dentro de la comunicación organizacional está la **comunicación interna**, la cual para según Robbins se divide en tres tipos: comunicación ascendente (Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba), comunicación descendente (es utilizado por los lideres de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones,) y comunicación lateral (tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel). (Medrano, 2012) Po**r** otro lado, Almansa Martínez, afirma que, la comunicación interna "se debe trabajar en conjunto con recursos humanos, pero desde una dirección de comunicación que dirija tanto la comunicación interna como externa, porque trabajarla desde diferentes departamentos no logra la unidad que necesitan las organizaciones en la comunicación". (Montes y otros, 2022) Se entiende que la comunicación interna es aquella en la cual solo se involucra el personal que está al interior de la empresa, los mensajes que son necesarios para que los colaboradores estén encaminados hacia los mismos objetivos.

Para que la comunicación interna se dé con éxito es necesario que haya un **flujo comunicacional** bien direccionado.

> Goldhaber explica que las estructuras del flujo de comunicación se dividen en dos: centralizadas y descentralizadas. En la estructura centralizada, el flujo de comunicación se da cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto. Mientras que el flujo de comunicación es descentralizado cuando la información se reparte entre varios individuos. Descentralizar el flujo de comunicación permite una mayor reacción ante el ambiente y es un estímulo de motivación. (Castellano Ramírez y otros, 2014)

Por otro lado, para (Zendesk, 2024) “Los flujos de comunicación interna son las formas en cómo la información, ideas y conocimiento se transmiten entre los diferentes niveles y áreas de una empresa y son fundamentales para el buen funcionamiento”.

El flujo comunicacional permite que los funcionarios de la empresa estén al tanto de todos los acontecimientos relevantes para el funcionamiento de la empresa y para tener un ambiente laboral óptimo. Para que este funcione se debe aplicar **la comunicación asertiva,** Bishop afirma que ser asertivo tiene que ver con la aceptación y la valoración de sí mismo; con tener opiniones propias y el saber defenderlas, teniendo en cuenta el respeto de las otras; con ser claro y directo al comunicar y hacerlo en el lugar y momento adecuados. (Sánchez & Betancur, 2019), por su parte para Mangione y Anglat “Es la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad” (Castillo, 2020) La comunicación asertiva permite transmitir las ideas de manera clara y efectiva, haciendo que el receptor comprenda y se motive a hacer lo que le están informando, esto con el fin de lograr los objetivos empresariales.

Teniendo como base que la comunicación cobra demasiada importancia en el cumplimiento de objetivos en una empresa, es necesario que estas realicen auditorías que les permitan evaluar cómo han desempeñado su comunicación y qué aspectos deben mejorarse. “una auditoria es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos”. (Arens & Loebbecke, 1996) por otro lado, Blanco la define como: “El proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo determinado, evidencia relativa con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre la temática y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación” (Granados y otros, 2019)

2.5 Marco legal

Decreto Ley 272 de 2000

Este decreto establece la organización y funcionamiento de la Auditoría General de la República, la cual tiene la responsabilidad de vigilar y controlar la gestión fiscal de las entidades del Estado. La Auditoría General de la República emite guías y normativas internas que deben ser cumplidas en los procesos de auditoría. “Por el cual se determina la organización y funcionamiento de la Auditoría General de la República.” (Decreto Ley 272, 2000)

Decreto 3593 de 2010

Regula las auditorías externas realizadas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Establece principios como la especificidad, independencia, eficacia y confidencialidad que deben cumplir estas auditorías. Además, detalla los eventos en los que pueden ordenarse auditorías externas y los criterios para la selección de auditores externos. “reglamentar lo relativo a los objetivos, eventos y procedimientos que deberán seguirse para el desarrollo de las auditorías externas que la Superintendencia Financiera de Colombia puede ordenarle a sus vigiladas”. (Decreto 3593, 2010)

Ley 43 de 1990

Esta ley regula la profesión contable y establece los requisitos y normas que deben seguir los contadores públicos y las firmas de auditoría en el ejercicio de sus funciones, incluyendo auditorías financieras y de cumplimiento. “Por la cual se adiciona a la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones”. (Ley 43 , 1990)

Ley 590 de 2000

Aunque no específica de auditorías, esta ley establece las condiciones y normativas para la promoción y apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales también están sujetas a auditorías en sus procesos de gestión y administración. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". (Ley 590, 2000)

Art. 7 Ley 87 de 1993

Las entidades públicas podrán contratar con empresas privadas colombianas, de reconocida capacidad y experiencia, el servicio de la organización del Sistema de Control Interno y el ejercicio de las auditorías internas. (Ley 87 , 1993)

Resolución 0143 de 2019

“Por la cual se adopta el Estatuto de Auditoría interna y el Código de Ética de la actividad de auditoría interna.” (Resolución 0143, 2019)

Decreto 943 de 2014

“Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)”. (Decreto 943 , 2014)

Circular 03 de 2015

El 20 de mayo de 2005 el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1599 "Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano" MECI 1000:2005, el cual en su artículo 3º establece: "El Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP- administrará y distribuirá para todas las entidades del Estado obligadas conforme el Artículo 5º de la Ley 87 de 1993, los instrumentos necesarios para

el diseño, desarrollo e implementación de cada uno de los elementos, componentes y subsistemas del Modelo Estándar de Control Interno". (Circular 03, 2015)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Dado el objetivo de este trabajo se utiliza el mixto, en el cual se analiza la parte cuantitativa y cualitativa de la empresa para tener una visión más amplia de la situación de la empresa. “Según Ruiz, Borboa y Rodríguez (2013) el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento”. (Salas & Pérez, 2016)

Por su parte el alcance de la investigación es descriptivo, esto porque con los hallazgos de la auditoria, en primer lugar, se va a describir la situación interna de la empresa respecto a sus procesos comunicativos y el nivel de eficacia que están teniendo, posteriormente a ello se hará un desglose de la estrategia adecuada a aplicar para solucionar los aspectos de mejora y mantener lo que está bien en la empresa.

Según, (Fernández & Baptista, 2006) “señalan que una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo, y evaluando lo que se desea”.

También cuenta con el diseño secuencial exploratorio, en el cual los investigadores necesitan realizar primero un estudio cualitativo para generar un marco conceptual que aplicar en un estudio cuantitativo posterior.

Para “los diseños exploratorios secuenciales (DEXPLOS) derivativos en los que el proceso de investigación combina la recolección, codificación uniforme, categorización y análisis descriptivo e interpretativo de datos cualitativos con datos cuantitativos, obtenidos sobre la base de los primeros”. (Sánchez & Sevilla, 2021)

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener una visión integral sobre la eficacia y eficiencia de la comunicación interna en el Fondo Nacional del Ahorro. En la fase cualitativa, se realiza una revisión bibliográfica de estudios y modelos teóricos relacionados con la comunicación organizacional, así como entrevista semiestructurada a actores clave de la institución, con el propósito de profundizar en las experiencias, identificar problemáticas específicas y complementar la información estadística. Paralelamente, en la fase cuantitativa, se aplicarán encuestas estructuradas a una muestra probabilística de colaboradores, lo que permite recopilar datos medibles y generalizables acerca de la percepción y el uso de los canales de comunicación institucional.

La integración de ambos enfoques posibilita un análisis más completo, al contrastar información interpretativa derivada de revisión documental y entrevista con las información objetiva y cuantificable obtenida mediante encuetas.

3.2 Población

Para esta investigación se utiliza la planta operativa del Fondo Nacional del Ahorro, los siguientes departamentos: **empresarial,** define y comunica la visión, misión y objetivos estratégicos, su comunicación interna influye en la alineación de todos los equipos con la estrategia corporativa; **redes,** maneja plataformas tecnológicas y canales que pueden usarse para la comunicación interna, su perspectiva ayuda a entender la eficacia técnica de los medios usados; **crédito,** interactúa con varios departamentos, especialmente en entidades financieras, necesita recibir y transmitir información clara sobre políticas, cambios normativos, y decisiones de riesgo; **operaciones,** es el núcleo del quehacer diario, una mala comunicación en operaciones puede generar errores, retrasos o conflictos entre áreas; **financiera**, informa sobre presupuestos,

gastos y recursos disponibles, necesita que otros departamentos comprendan bien esta información para una gestión eficiente; **riesgos,** comunica alertas, medidas preventivas y políticas de mitigación, su mensaje debe llegar con claridad a todos los niveles para evitar crisis o incumplimientos; **tecnología y transformación digital,** lidera cambios tecnológicos y nuevas herramientas internas, es crucial que todos entiendan y adopten estos cambios, por lo que su rol comunicacional es estratégico; **gestión humana y administrativa,** es responsable de la comunicación sobre beneficios, capacitaciones, clima organizacional, políticas internas, es uno de los canales principales de contacto entre la organización y sus empleados; **jurídica**, comunica normativas, regulaciones, riesgos legales y cumplimiento de leyes, es vital que los colaboradores comprendan estos aspectos para evitar sanciones o incumplimientos, **planeación,** necesita que las metas y objetivos lleguen a todos y que exista retroalimentación para ajustar estrategias, su participación garantiza que la comunicación está alineada con la proyección institucional; **control interno,** evalúa la efectividad de los procesos, incluidos los de comunicación, puede detectar debilidades estructurales en cómo se comparte la información; **secretaría general,** actúa como enlace formal de comunicación institucional, supervisa el cumplimiento de normas y puede ser custodio de actas, resoluciones y comunicaciones oficiales; **transparencia y cumplimiento**, e asegura de que la información fluya de manera ética, clara y sin distorsión, evalúa si los mensajes internos promueven buenas prácticas y previenen la corrupción.

Se necesitan todos los departamentos ya que para los fines de esta investigación se hace necesario contar con diferentes percepciones y conocer si existen variaciones del flujo comunicacional dependiendo el departamento. La población es de 300 personas, partiendo de ese personal se toma la muestra para la investigación.

3.3 Muestra

La muestra es no probabilística, dado que el estudio es cualitativo, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Sampieri, 2013) Por esto no todos tendrán la misma oportunidad de participar en el estudio. Las características para tener en cuenta son, que las personas estén involucradas en los procesos comunicativos de la empresa, tengan acceso a los medios que allí se utilizan, se maneja el muestreo por conveniencia. Se tomó al jefe de prensa para ser la persona entrevistada y por ende esta es la muestra no probabilística, solo fue una persona, ya que en la empresa el tiempo fue limitado y había que sacar permisos para aplicar instrumentos de recolección de información.

También es probabilística ya que la investigación es mixta y cuenta con un enfoque cuantitativo, para esta muestra se aplica el muestreo por conglomerado en el cual cada departamento es uno, de cada departamento se tomaron algunas muestras dependiendo el número de trabajadores en él, se tomaron en total 40 colaboradores.

Se empleó un diseño probabilístico por conglomerados sobre una población de 300 personas organizada en 13 conglomerados. El tamaño muestral se fijó en n=40 para asegurar una precisión aproximada de 15% al 95% en la estimación de proporciones. Bajo muestreo aleatorio simple, el tamaño requerido es igual a 38, sin embargo se tomaron cuarenta para facilitar la comprensión de los porcentajes. Para controlar el incremento de varianza propio del muestreo por conglomerados, se incluyeron los 13 conglomerados y se seleccionaron 3 personas por conglomerado mediante muestreo aleatorio simple, asignando 1 encuesta adicional al conglomerado de mayor tamaño.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección

El proyecto cuya finalidad es desarrollar una auditoría para medir la eficacia y eficiencia de la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro, hará uso de las siguientes herramientas de recolección de información.

Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica permitirá tener un acercamiento conceptual de lo que es una auditoría y cómo debe realizarse desde la planeación hasta la ejecución. Para Hart (1998) la revisión bibliográfica es “la selección de los documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, ideas, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos”. (Vega, 2019)

Entrevista

La entrevista es una conversación entre varios individuos, basándose en unas preguntas que plantea el entrevistador y sobre las que los entrevistados dan su opinión. Estas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Las entrevistas se realizarán a los altos mandos del Fondo Nacional del Ahorro, estas serán de tipo estructuradas.

Lanuez y Fernández (2014), afirman que la entrevista es “como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema”. (Avila et al., 2020)

Encuesta

Una encuesta es un método de recolección de datos en el que se hacen preguntas a un grupo de personas para obtener información sobre sus opiniones, comportamientos, características o conocimientos sobre un tema específico. Las encuestas pueden realizarse de

manera oral, escrita o en línea; en esta investigación se realizará a través de la plataforma Google Forms para facilidad de los encuestados.

"Según Hernández (2012), la encuesta por muestreo es la técnica más empleada en las investigaciones realizadas en las ciencias sociales. Se utiliza para recolectar información de personas respecto a características, opiniones, creencias, expectativas, conocimiento, conducta actual o conducta pasada" (Ocampo, 2020)

3.5 Análisis de información

La información recolectada se analizará dependiendo de cada instrumento, para la revisión bibliográfica se realizará una tabla en la que se sintetice los hallazgos literarios, para la entrevista las respuestas serán transcritas y estudiadas bajo una tabla de categoría de análisis en la cual se compararan las diferentes categorías resultantes de cada pregunta y para la encuesta se utilizarán gráficos en los cuales se muestre en porcentajes las respuesta y posteriormente se hará un párrafo analítico para cada pregunta.

3.6 Procedimiento de la investigación

El proyecto titulado, Auditoría para medir la eficacia y eficiencia de la comunicación interna del fondo nacional del ahorro contará con las siguientes fases: En la primera se planificarán y establecerán los diferentes criterios de la auditoría, determinando la metodología a realizar y estableciendo fechas, como segunda fase se recopilará la información mediante revisión bibliográfica, entrevistas, y encuestas; para la tercera fase realizará el análisis de la evidencia recopilada en la cual se determinarán las causas de los problemas presentados y se establecerán las recomendaciones y conclusiones de la auditoría; como última fase se presentará

el informe de la auditoría y se realizará el seguimiento para verificar que la implementación de las recomendaciones

3.7 Cronograma de actividades

Tabla 1.

Cronograma de actividades del proyecto de investigación

Objetivos específicos	Actividades	Mes 1				Mes 2			
		S1	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
Establecer el plan de auditoría de comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro	Realizar revisión bibliográfica sobre la auditoría	X							
	Determinar las acciones que se implementaran para la auditoría	X	X						
Determinar el estado real de la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro, partiendo de un análisis interno.	Diseñar la encuesta y la entrevista			X					
	Realizar la entrevista				X				
	Ejecutar la encuesta				X				
Proponer una estrategia de mejora para la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro.	Analizar los resultados de todos los instrumentos realizados					X			
	Crear una estrategia que mejore la comunicación interna						X	X	
	Presentar las recomendaciones de la auditoría.								X

Nota: Actividades a realizar para el desarrollo de la investigación.

Capítulo 4. Resultados

Objetivo 1. Establecer el plan de auditoría de comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro.

Actividad 1. Realizar revisión bibliográfica sobre la auditoría.

Para ejecutar esta acción se hizo la consulta teniendo en cuenta varios documentos sobre cómo establecer la auditoría.

Tabla 2.

Revisión bibliográfica

Título	Datos bibliográficos	Resumen	Aporte a la investigación
Etapas y fases de la auditoría interna	(Calle, 2025)	El documento muestra la importancia de realizar una auditoría y sus fases para que esta logre desarrollarse de manera efectiva.	Al mostrar de manera desglosada las etapas de la auditoría, guía al lector para el momento en el cual vaya a realizar la auditoría.
Cómo crear un plan de auditoría: Una guía útil para crear un plan de auditoría	(FNC, 2024)	Este artículo deja ver lo importante que es contar con buenas bases teóricas al momento de iniciar una auditoría, así como los requisitos y compromisos de la persona que audita.	El documento presenta unos lineamientos bajo los cuales debe partir el auditor, es importante que este gestione sus recursos para que haya reflexiones finales adecuadas.
¿Cómo hacer una buena planeación de auditoría?	(Riesgos, 2023)	Este texto aborda los diferentes tipos de auditorías y sus partes. También los aspectos importantes en los que se debe fijar la persona a cargo de la auditoría.	Los aportes que presenta el texto ayudan significativamente al desarrollo de la planeación y ejecución de la auditoría, así mismo a la presentación de un informe correcto.

Nota. Esta información es partiendo documentación encontrada en la web.

Actividad 2. Determinar las acciones que se implementarán en la auditoría.

Para el desarrollo de esta actividad se tomó en cuenta la información suministrada en la anterior actividad, esto se hizo con el objetivo de tener mayor claridad al momento de planificar cada una de las acciones.

Plan para la realización de la auditoría al Fondo Nacional del Ahorro

Objetivos de la auditoría

Evaluar la eficacia de la comunicación interna de la organización.

Identificar la fortalezas y debilidades de la comunicación interna.

Recomendar mejoras para fortalecer la comunicación.

Alcance de la auditoría

La auditoría se centrará en la comunicación interna entre los empleados y sus directivos, a su vez que con sus compañeros de trabajos.

Se evaluarán los canales de comunicación, el contenido y la frecuencia de estos mensajes.

Método de la auditoría

Revisión de documentos: se analizarán documentos relacionados a la comunicación interna de la empresa y sus

Encuestas y entrevistas: se ejecutarán instrumentos de recolección de información que permitan conocer mejor las condiciones comunicacionales de la empresa.

Análisis de canales de comunicación: se realizará una evaluación si los canales utilizados cumplen con las condiciones para que el mensaje sea efectivo.

Fases de la auditoría

Fase 1. Planeación: se definen loa objetivos de la auditoria, identificando los documentos necesarios y partiendo de esta información se diseñan los instrumentos de recolección de información. Esta fase se ejecutará en 2 semanas.

Fase 2. Recopilación de información: partiendo de los instrumentos de recolección de información se recopilan datos para posteriormente darles el trámite adecuado. Esta fase se ejecutará en 2 semanas.

Fase 3. Análisis de información: se realiza el análisis de las encuestas, entrevistas y demás método de recolección de información que se hayan ejecutado, esto permite hacer una evaluación de la comunicación interna. Esta fase se ejecutará en 1 semana.

Fase 4. Elaboración del informe: se redacta el informe de la auditoría incluyendo recomendaciones para mejorar la comunicación interna. Esta fase se ejecutará en 2 semanas.

Fase 5. Presentar las recomendaciones de la auditoría.: se muestra las recomendaciones ante las directivas de la empresa con el fin de discutir los hallazgos y acciones de mejora, también la forma cómo deben implementarlas. Esta fase se ejecutará en 2 semanas.

Tabla 3.

Cronograma de la auditoría

Fase	Concepto	Duración
1	Planeación	2 semanas
2	Recopilación de información	2 semanas
3	Análisis de información	1 semana
4	Elaboración del informe	2 semanas
5	Presentación de recomendaciones	1 semana

Nota. Organización de las etapas de la auditoría.

Recursos necesarios

1. Acceso a documentación e información necesaria.
2. Personal capacitado para realizar los instrumentos de recolección de información.
3. Equipo de cómputo para analizar los datos.

El procedimiento descrito anteriormente es el necesario para que la auditoría sea llevada a cabo.

Objetivo 2. Determinar el estado real de la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro, partiendo de un análisis interno.

Actividad 1. Diseñar la encuesta y entrevista.

En esta actividad se crearon las diferentes preguntas para la encuesta y la entrevista, esto con el fin de planificar al máximo y maximizar el tiempo de ejecución de la auditoría. (Ver apéndices A y B)

Actividad 2. Realizar la entrevista

Esta entrevista se realizó con un directivo de la empresa, el fin de este instrumento fu conocer mejor cómo estaba la comunicación interna.

1. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna que utiliza la empresa?

Correo electrónico

2. ¿Cómo se decide qué canal utilizar para cada tipo de mensaje?

Según la urgencia o tipo de mensaje

3. ¿Con qué frecuencia se realizan las comunicaciones internas?

Semanalmente.

4. ¿Qué tipo de contenidos se comunican regularmente a los empleados?

Según el tipo de información que se va a compartir.

5. ¿Qué herramientas y tecnologías se utilizan para facilitar la comunicación interna?

Novedades respecto a puntos de atención, horarios, beneficios.

6. ¿Cómo se asegura la empresa de que todos los empleados tienen acceso a estas herramientas?

Correo electrónico.

7. ¿Cómo se asegura la empresa de que la comunicación interna sea clara y transparente?

Por medio del correo institucional.

8. ¿Existen políticas o directrices específicas para garantizar la claridad en las comunicaciones?

Sí.

9. ¿Qué mecanismos existen para que los empleados puedan dar retroalimentación sobre las comunicaciones internas?

Hay un correo al cual se puede comunicar o por medio de team o mensajería interna.

10. ¿Cómo se maneja la comunicación interna durante situaciones de crisis o emergencias?

Con comunicación e información permanente de la situación a tratar.

El análisis de la entrevista revela que la empresa basa su comunicación interna principalmente en el correo electrónico, lo que indica un enfoque estructurado, pero potencialmente limitado en términos de interacción y dinamismo. La frecuencia de comunicación es semanal, lo que da a entender que hay una regularidad aceptable, aunque podría evaluarse si esta periodicidad es suficiente para mantener informados a todos los empleados en tiempo real.

La empresa establece la elección del canal de comunicación según la urgencia del mensaje, lo que implica cierta flexibilidad, pero no se mencionan criterios más detallados para diferenciar distintos tipos de información. Asimismo, los contenidos comunicados varían según la información a compartir, sin una categorización clara, lo que podría generar inconsistencias en la recepción del mensaje.

En cuanto a las herramientas tecnológicas, el correo electrónico sigue siendo el eje principal, lo que representa una barrera para empleados que prefieren o requieren otros medios más interactivos. Se menciona la existencia de políticas para garantizar claridad en la comunicación, pero no se especifican mecanismos concretos para evaluar su efectividad.

En términos de retroalimentación, la empresa cuenta con un canal abierto a través del correo y otras opciones como mensajería interna y Teams. Sin embargo, no se menciona si estos espacios son utilizados de manera efectiva por los empleados o si existen estrategias para fomentar la participación.

Finalmente, en situaciones de crisis, la empresa prioriza la comunicación continua, lo que es positivo, aunque no se detallan protocolos específicos para garantizar que el mensaje llegue a todos los niveles de la organización de manera eficiente. En general, la comunicación interna parece estructurada, pero con oportunidades de mejora en la diversificación de canales, la claridad en la distribución de contenidos y la promoción de una mayor participación de los empleados.

Durante el desarrollo de la entrevista se evidenció un comportamiento comunicativo marcado por la disposición y apertura del participante. En términos generales, mostró una gestualidad tranquila y natural, acompañada de movimientos de manos que reforzaban sus respuestas, lo cual denotaba seguridad al expresar sus ideas. El tono de voz fue moderado, La forma de expresión fue clara y directa. Asimismo, se observó un lenguaje corporal coherente con el discurso verbal: miradas atentas, sonrisas ocasionales y posturas corporales que transmitían interés en el tema tratado. Estos elementos comunicativos no verbales complementaron de manera valiosa el contenido expresado, permitiendo identificar matices emocionales y niveles de compromiso que enriquecieron la interpretación de la información obtenida. Esta comunicación

no verbal permitió que conocer la intención comunicativa a la que los dirigentes de los mensajes pretenden llegar.

Actividad 3. Ejecutar la encuesta

Para realizar esta encuesta se tomó una muestra de 40 personas a las cuales se les facilitó un cuestionario de 15 preguntas desarrollado mediante Google Forms. Las personas se tomaron mediante el muestreo aleatorio simple y a continuación se muestran la tabulación de las respuestas.

Es pertinente mencionar que como se tomaron varias respuestas es necesario encaminar la encuesta a unas variables, las cuales son las siguientes:

Tabla 4.

Variables de la encuesta

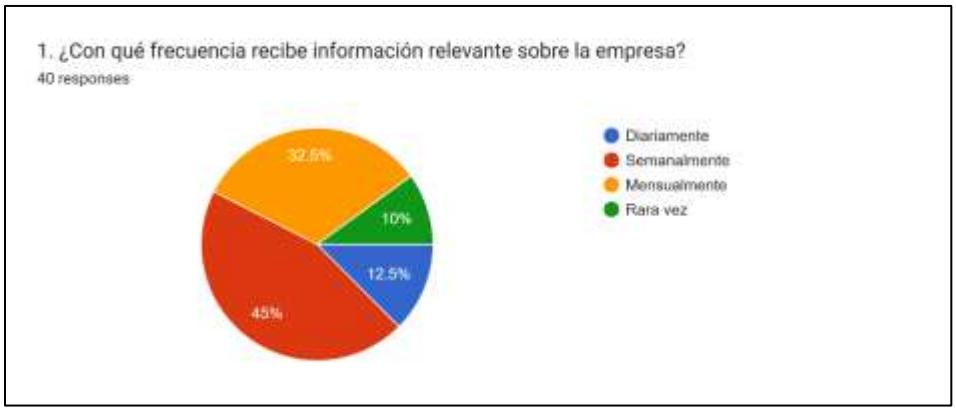
Variable evaluada	Aspectos específicos que mide
1. Frecuencia y canales de comunicación	- Cuán seguido se recibe información - Medios utilizados (correo, reuniones, papel, etc.) - Preferencia de formatos y canales
2. Claridad y calidad de la información	- Nivel de comprensión del mensaje - Necesidad de más información - Grado de efectividad en situaciones normales y de crisis - Conocimiento institucional
3. Participación y escucha activa	- Sentimiento de ser escuchado - Oportunidades de participación en encuestas o procesos de retroalimentación
4. Accesibilidad a la información	- Percepción sobre la facilidad para acceder a información - Disponibilidad de canales para aclarar dudas
5. Satisfacción general con la comunicación	- Nivel de satisfacción con la cantidad de información disponible, especialmente durante momentos de cambio

Variable evaluada	Aspectos específicos que mide
6. Propuestas y necesidades de mejora	- Opiniones sobre cómo mejorar la comunicación - Sugerencias en frecuencia, formato, retroalimentación y herramientas
7. Impacto comunicacional	- Nivel de información sobre los objetivos institucionales - Grado de alineación con metas del FNA
8. Clima y cultura organizacional	- Percepción de confianza entre colaboradores y directivos. - Nivel de cooperación y trabajo en equipo. - Sentido de pertenencia con la organización.
9. motivación laboral	- Satisfacción con el trabajo - Percepción de reconocimiento - Nivel de compromiso con los objetivos institucionales
10. Flujos de comunicación	- Claridad y precisión en los mensajes transmitidos. - Accesibilidad a la información - Frecuencia y regularidad de los flujos comunicativos.

Nota. Estas variables se tendrán en cuenta al momento de analizar la encuesta.

Figura 1.

Primera pregunta

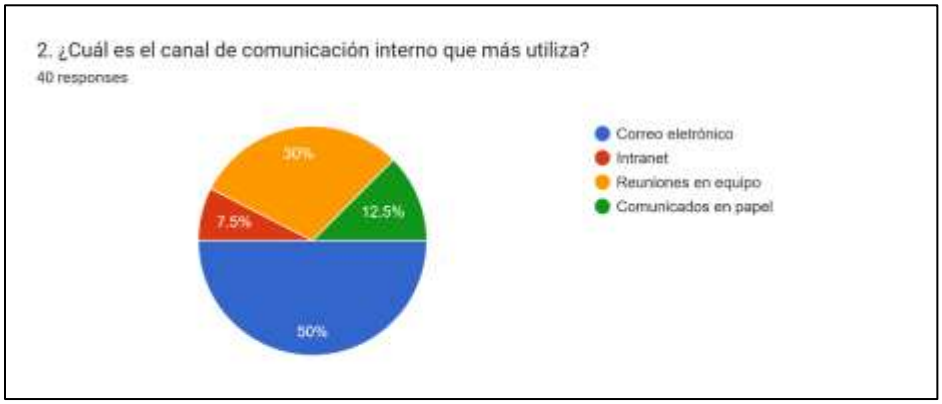


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica refleja la periodicidad con la que los empleados reciben información relevante sobre la empresa, mostrando que la mayoría de los encuestados la obtiene con una frecuencia semanal o mensual. Aunque hay cierta regularidad en la comunicación, todavía existe margen de mejora para garantizar una mayor actualización. Un grupo menor de personas recibe información diariamente, lo que indica que solo una fracción de los empleados tiene acceso constante a novedades empresariales. Además, un sector significativo reporta recibir información solo en contadas ocasiones, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los canales de comunicación para asegurar que todos los miembros de la organización estén informados de manera oportuna y equitativa.

Figura 2.

Segunda pregunta

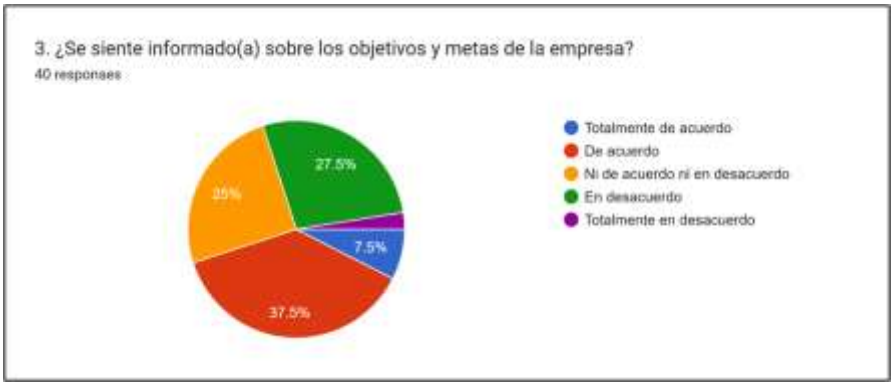


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra los canales de comunicación interna más utilizados dentro de la organización, destacando claramente una preferencia notable por un canal digital sobre los demás. Aunque las opciones tradicionales y reuniones presenciales están representadas, el uso de métodos digitales parece dominar, lo que sugiere una inclinación hacia tecnologías más rápidas y eficientes para la comunicación diaria. Esto podría reflejar un entorno laboral que prioriza la inmediatez y accesibilidad en sus interacciones internas.

Figura 3.

Tercera pregunta

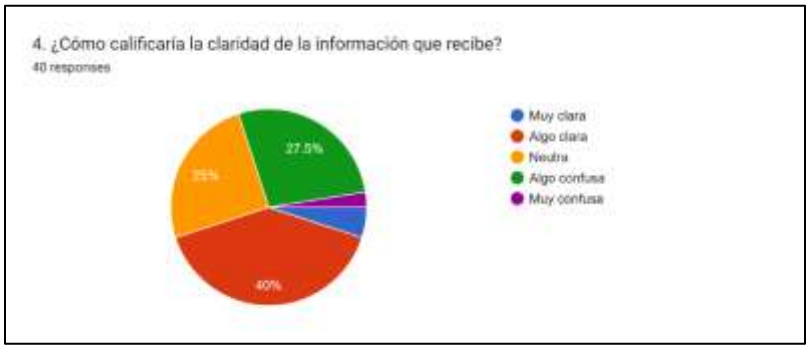


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica refleja una diversidad de percepciones entre los colaboradores sobre su nivel de información respecto a los objetivos y metas de la empresa. Si bien una proporción significativa muestra acuerdo o satisfacción con la comunicación recibida, también se evidencia una cantidad relevante de respuestas que indican la existencia de cierta desconexión o insatisfacción. Esto indica la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación interna para asegurar que todos los empleados estén alineados y tengan claridad sobre las metas organizacionales, reduciendo posibles áreas de incertidumbre o falta de compromiso.

Figura 4.

Cuarta pregunta



Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra las percepciones de los colaboradores sobre la claridad de la información que reciben. Aunque la mayoría considera que la información es clara en algún grado, existe una parte significativa que la encuentra confusa o difícil de interpretar. Esto sugiere que, aunque los canales de comunicación están funcionando adecuadamente para algunos, hay oportunidades para mejorar en la estructuración, el lenguaje o la forma de transmitir los mensajes, con el objetivo de garantizar que sean comprensibles para todos los destinatarios.

Figura 5.

Quinta pregunta

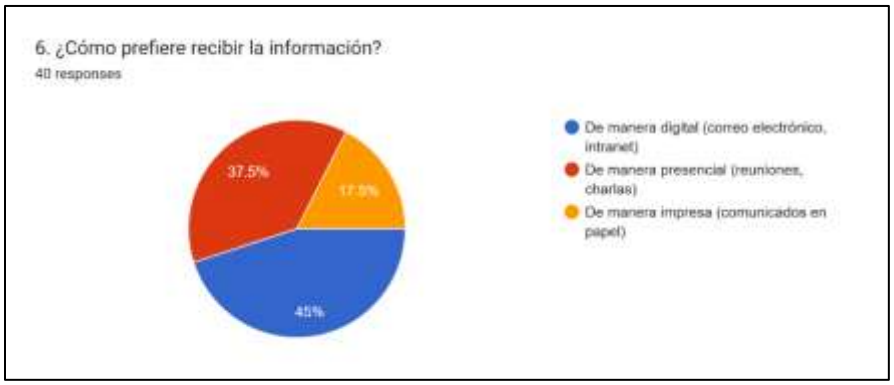


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra un equilibrio relativo en las preferencias de información de los participantes, destacando cuatro áreas principales: nuevos proyectos, cambios en la empresa, reconocimientos y logros, y oportunidades de capacitación. Si bien todas las categorías son valoradas, las áreas de capacitación y reconocimiento parecen captar un interés ligeramente mayor en comparación con los nuevos proyectos. Los participantes no solo están interesados en conocer los avances de la organización, sino también en recibir herramientas para su desarrollo profesional y en ser reconocidos por sus esfuerzos, reflejando una necesidad de equilibrio entre el crecimiento personal y la actualización organizacional.

Figura 6.

Sexta pregunta

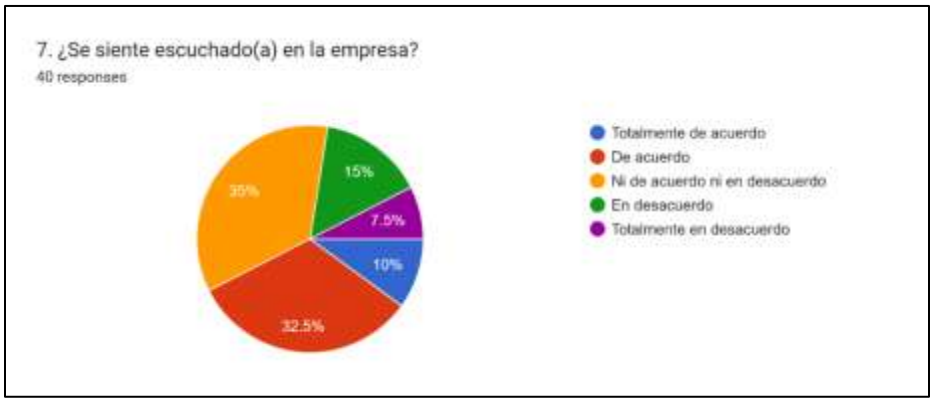


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica refleja una clara preferencia por los canales digitales como medio principal para recibir información, lo que indica que la mayoría de las personas valora la inmediatez y accesibilidad que ofrecen herramientas como el correo electrónico o la intranet. Sin embargo, un grupo significativo también prefiere la interacción presencial, como reuniones o charlas, mostrando la importancia de la comunicación directa y personalizada. Por otro lado, la opción de recibir información en formato impreso tiene menor preferencia, lo que sugiere una tendencia hacia métodos más modernos y sostenibles de transmisión de información. Esto evidencia la necesidad de diversificar los canales de comunicación para satisfacer las diferentes preferencias y garantizar una comunicación efectiva.

Figura 7.

Séptima pregunta

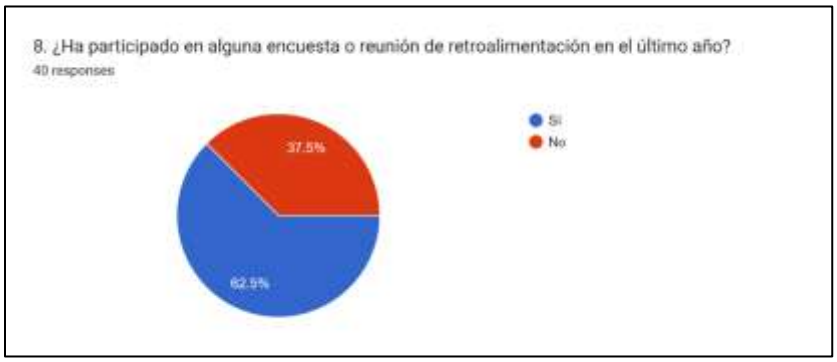


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra opiniones divididas en relación con la percepción de ser escuchado en la empresa. Aunque una parte considerable de los participantes manifiesta estar de acuerdo o completamente de acuerdo, existe un grupo significativo que expresa neutralidad o desacuerdo. Aunque la empresa está logrando cierto nivel de comunicación efectiva, aún queda margen para mejorar la escucha activa y la participación de los colaboradores. Los datos reflejan la importancia de reforzar estrategias que promuevan un entorno donde todos se sientan valorados y escuchados, fomentando una mayor conexión entre la organización y sus empleados.

Figura 8.

Octava pregunta

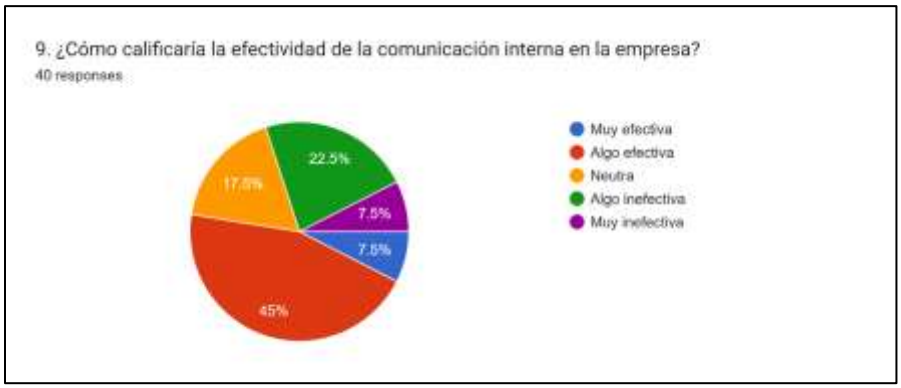


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica refleja la participación de los encuestados en procesos de retroalimentación en el último año. Se observa que una proporción mayor de personas ha formado parte de encuestas o reuniones destinadas a recopilar opiniones, lo que muestra un nivel de compromiso con estos espacios. Sin embargo, un grupo significativo aún no ha participado, lo que podría indicar falta de interés, desconocimiento sobre estas iniciativas o limitaciones en la comunicación interna. Este resultado resalta la necesidad de fortalecer estrategias para fomentar la inclusión y garantizar que un mayor número de individuos se involucre en estos procesos.

Figura 9.

Novena pregunta



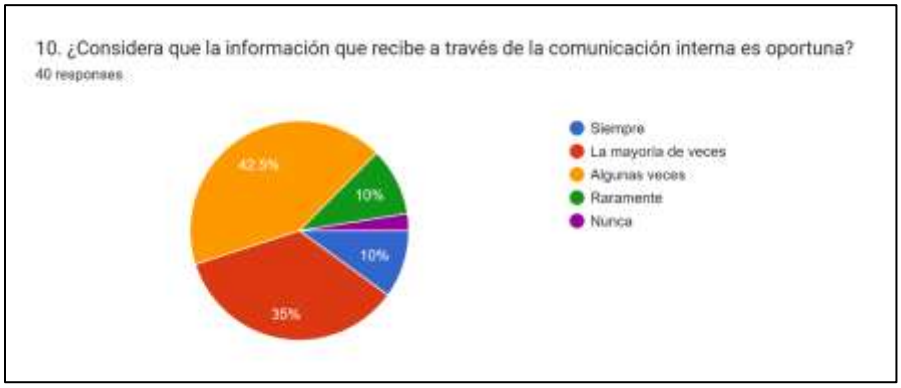
Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

El gráfico de pastel muestra la percepción de los encuestados sobre la efectividad de la comunicación interna en la empresa. La mayoría considera que la comunicación es algo efectiva, lo que indica que, si bien existen aspectos positivos, aún hay margen de mejora. Un grupo significativo de personas la califica como neutral, lo que muestra que su impacto no es completamente positivo ni negativo. Además, una parte relevante de los encuestados la percibe como algo inefectiva, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna. Finalmente, solo una minoría la considera muy efectiva o inefectiva, lo que refuerza la

idea de que la comunicación en la empresa no es óptima, pero tampoco desastrosa, requiriendo ajustes estratégicos para mejorar su impacto.

Figura 10.

Décima pregunta

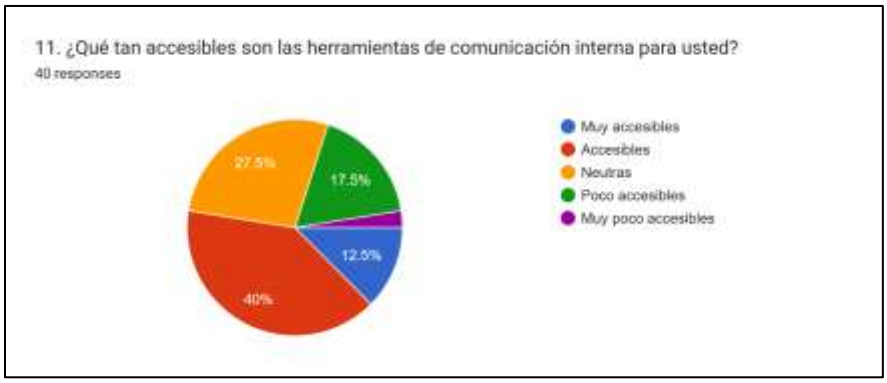


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra la percepción de los empleados sobre la oportunidad de la información recibida a través de la comunicación interna. Se observa que una parte considerable de los encuestados considera que la información es oportuna en la mayoría de las ocasiones, mientras que un grupo también significativo cree que solo lo es algunas veces. En menor proporción, hay quienes opinan que la información rara vez es oportuna o que nunca lo es. Por otro lado, un porcentaje reducido de personas indica que la comunicación siempre es oportuna. Estos resultados sugieren que, si bien la comunicación interna es en general efectiva, aún hay margen de mejora para garantizar que la información llegue de manera más oportuna a todos los empleados.

Figura 11.

Décima primera pregunta

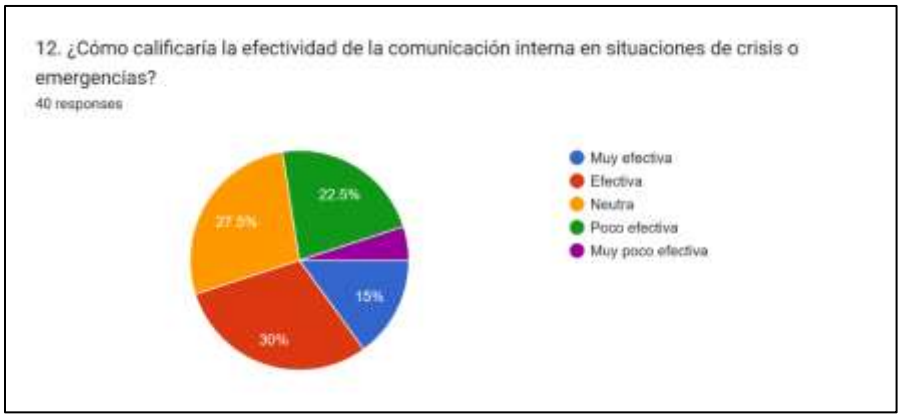


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra la percepción de los empleados sobre la oportunidad de la información recibida a través de la comunicación interna. Se observa que una parte considerable de los encuestados considera que la información es oportuna en la mayoría de las ocasiones, mientras que un grupo también significativo cree que solo lo es algunas veces. En menor proporción, hay quienes opinan que la información rara vez es oportuna o que nunca lo es. Por otro lado, un porcentaje reducido de personas indica que la comunicación siempre es oportuna. Estos resultados muestran que, si bien la comunicación interna es en general efectiva, aún hay margen de mejora para garantizar que la información llegue de manera más oportuna a todos los empleados.

Figura 12.

Décima segunda pregunta

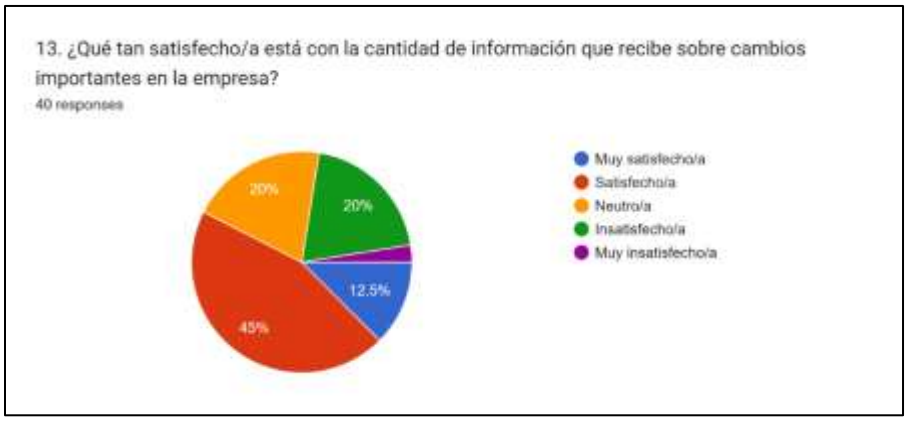


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra la percepción de los empleados sobre la efectividad de la comunicación interna en situaciones de crisis o emergencias. Una parte considerable de los encuestados la califica como efectiva o muy efectiva, lo que indica que, en general, la comunicación en estos contextos funciona adecuadamente. Sin embargo, una proporción significativa de personas tiene una opinión neutra, hay margen de mejora en la forma en que se maneja la comunicación en momentos críticos. Además, un grupo relevante de empleados la considera poco efectiva o muy poco efectiva, lo que indica la necesidad de reforzar los canales y estrategias para asegurar que la información llegue de manera clara y oportuna en situaciones de emergencia.

Figura 13.

Décima tercera pregunta

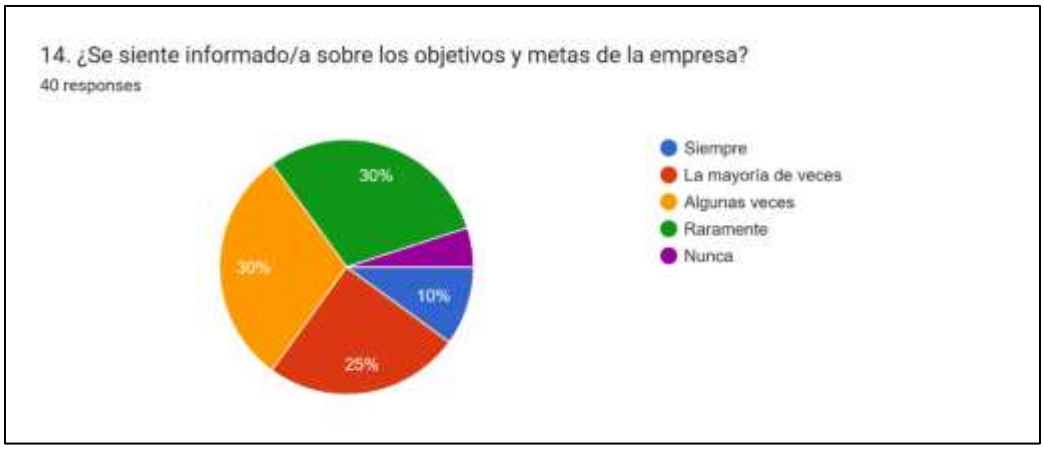


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra la percepción de los empleados sobre la cantidad de información que reciben respecto a cambios importantes en la empresa. Se observa una distribución variada de opiniones, con una notable concentración en niveles intermedios de satisfacción. Si bien existe un grupo que se siente satisfecho, también hay una proporción significativa de empleados que expresan una postura neutral o insatisfecha, la comunicación interna podría mejorar. Además, un pequeño porcentaje se encuentra en los extremos de la escala, lo que indica que hay tanto quienes consideran la información suficiente como quienes la perciben como deficiente. Esto resalta la necesidad de evaluar y posiblemente reforzar las estrategias de comunicación dentro de la organización.

Figura 14.

Décima cuarta pregunta

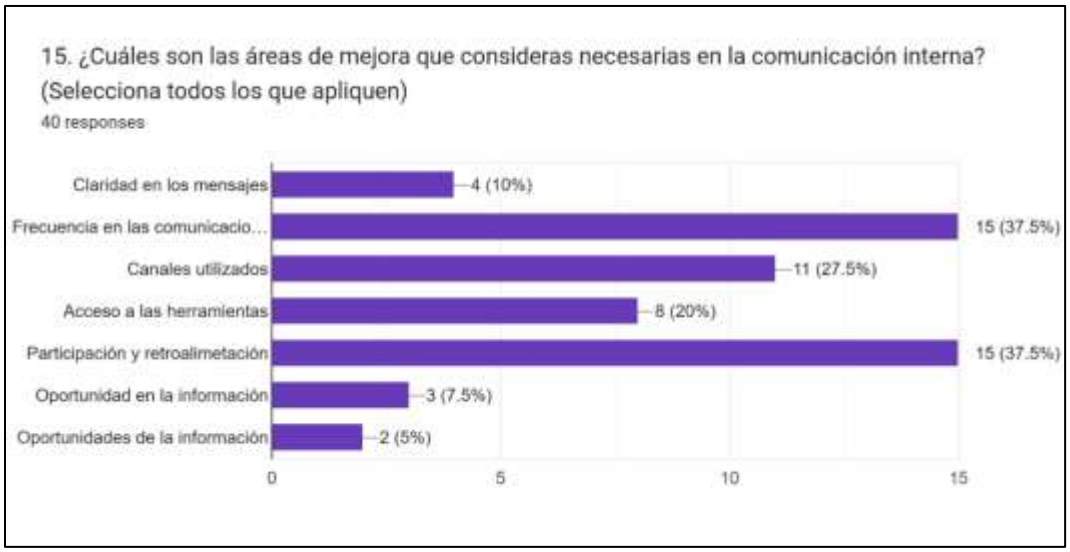


Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica refleja la percepción de los empleados respecto a qué tan informados se sienten sobre los objetivos y metas de la empresa. Se puede notar que una parte de los encuestados recibe información con frecuencia, lo que indica que existen esfuerzos de comunicación en la organización. Sin embargo, una cantidad considerable de personas solo se siente informada ocasionalmente o rara vez, lo que da a entender que la difusión de estos temas no es consistente para todos. Además, un pequeño grupo menciona no recibir información en absoluto, lo que podría ser un foco de mejora para asegurar que todos los colaboradores estén alineados con la visión y dirección de la empresa. Esto resalta la importancia de fortalecer los canales de comunicación interna para garantizar una mayor claridad y compromiso organizacional.

Figura 15.

Décima quinta pregunta



Nota. Respuestas a la encuesta, diagramadas mediante Google Forms.

La gráfica muestra las áreas de mejora identificadas en la comunicación interna, destacando que la frecuencia en la comunicación y la participación en procesos de retroalimentación son las necesidades más señaladas por los encuestados. Esto da a entender que existe una percepción de insuficiencia en la periodicidad con la que se comparten mensajes y en la posibilidad de aportar opiniones. Además, los canales utilizados y el acceso a herramientas también aparecen como aspectos relevantes a mejorar, lo que indica posibles dificultades en la forma en que la información llega a las personas. En contraste, factores como la claridad en los mensajes, la oportunidad y las oportunidades de información fueron mencionados en menor medida, lo que sugiere que son problemas menos críticos en comparación con los demás.

Después de analizar las respuestas individualmente es necesario evaluar las categorías que inicialmente se mencionaron, para lo cual se realiza la siguiente tabla:

Tabla 5.

Análisis de variables

Variable Evaluada	Observaciones de los Resultados	Conclusión
1. Frecuencia y canales de comunicación	- 35% recibe información semanalmente, 22.5% raramente.- Canal más usado: correo (55%).- Se prefiere la intranet (40%) pero no es el canal más utilizado.	Uso inconsistente de canales. Baja frecuencia en algunos casos. Aprovechamiento subóptimo de medios.
2. Claridad y calidad de la información	- 32.5% cree que la información solo es clara a veces.- 52.5% quiere más información.- Solo 22.5% ve la comunicación como efectiva en crisis.- Solo 10% está bien informado.	Necesita mejorar claridad, profundidad y utilidad, especialmente en emergencias y temas estratégicos.
3. Participación y escucha activa	- Solo 15% se siente escuchado.- 80% no ha participado en encuestas o procesos de retroalimentación.	Déficit de canales participativos y escucha activa.
4. Accesibilidad a la información	- Solo 10% considera que la información es siempre oportuna.- 30% percibe herramientas como poco o nada accesibles.	Acceso limitado tanto a la información como a las herramientas internas.
5. Satisfacción general	- 40% se siente neutral.- 27.5% está insatisfecho o muy insatisfecho.	Nivel preocupante de indiferencia e insatisfacción.
6. Necesidades de mejora	- Las áreas más mencionadas: claridad en los mensajes (17), canales utilizados (15), frecuencia de comunicación (14).	El personal identifica claramente los focos críticos de mejora.
7. Impacto comunicacional	- Solo 10% se siente siempre informado sobre los objetivos institucionales.- 30% rara vez lo está.	Débil alineación entre comunicación y metas institucionales.
8. Clima y cultura organizacional	Solo el 10% está se siente completamente informado sobre los objetivos corporativos.	No hay información unificada que permita consolidar la cultura y clima organizacional
9. motivación laboral	35% de las personas está neutral sobre sentirse escuchado en la empresa.	Falta motivación para los colaboradores
10. Flujos de comunicación	37% está de acuerdo con sentirse informado sobre las metas de la empresa.	La comunicación está siendo poco deficiente, a más de la mitad aun no les queda clara.

Nota. Evaluación de las variables.

Después de haber analizado los resultados de todos los instrumentos de recolección de información se procede a realizar la triangulación de dichos resultados.

Tabla 6.

Triangulación de resultados encuesta y entrevista

Categoría	Encuesta (cuantitativo)	Entrevista (cualitativo)	Análisis triangulado
1. Frecuencia y canales de comunicación	35% recibe información semanal, 22,5% raramente; canal más usado: correo (59%).	Principal canal: correo electrónico. Comunicaciones semanales.	Coincidencia: correo y frecuencia semanal. Divergencia: empleados perciben baja frecuencia y saturación, mientras que la dirección lo presenta como suficiente.
2. Claridad y calidad de la información	52,5% opina que la información solo es clara algunas veces; 50% no se siente informado en crisis.	Dirección asegura claridad mediante correo institucional y políticas.	Brecha: existe una política formal, pero en la práctica los empleados experimentan falta de claridad y oportunidad.
3. Participación y escucha activa	80% nunca ha participado en retroalimentación; solo 10% lo ha hecho.	Dirección señala que existen mecanismos (correo).	Contradicción: hay medios, pero empleados no se sienten partícipes ni escuchados, lo que evidencia una brecha de uso o confianza.
4. Accesibilidad a la información	30% considera que la información y herramientas son poco o nada accesibles.	Dirección afirma que todos tienen acceso por correo electrónico.	Diferencia marcada: la dirección percibe acceso universal, mientras que empleados perciben limitaciones prácticas.
5. Satisfacción general	40% se declara neutral, 27,5% insatisfecho o muy insatisfecho.	No se aborda directamente en la entrevista.	Coincidencia indirecta: aunque no se menciona, los bajos niveles de satisfacción revelan que las prácticas descritas por la dirección no generan resultados positivos en los empleados.
6. Necesidades de mejora	Principales demandas: claridad en mensajes (51%), frecuencia (41%), canales alternativos (15%).	Dirección asegura que se ajusta el canal según urgencia o tipo de mensaje.	Divergencia: los empleados identifican necesidades estructurales; la dirección confía en decisiones situacionales.

Categoría	Encuesta (cuantitativo)	Entrevista (cualitativo)	Análisis triangulado
7. Impacto comunicacional	37% siente que no está bien informado sobre objetivos institucionales; 30% cree que la comunicación es poco relevante.	Dirección afirma que se comunica información sobre horarios, beneficios, novedades.	Contraste: lo comunicado no conecta con los objetivos estratégicos percibidos por empleados, reflejando debilidad en alineación institucional.
8. Clima y cultura organizacional	Solo 10% siente que existe fortalecimiento de la cultura a través de la comunicación.	Dirección indica que se comparten informaciones generales, sin mencionar cultura organizacional.	Brecha: la comunicación no refuerza la identidad ni cohesión cultural, generando debilidad organizacional.
9. Motivación laboral	35% percibe que no se les escucha; 37% no se siente vinculado a metas de la empresa.	Dirección no menciona explícitamente motivación.	Conclusión: ausencia de estrategias de motivación desde la comunicación; se refleja en baja identificación y pertenencia.
10. Flujos de comunicación	La comunicación se percibe como deficiente: la mitad dice que no fluye adecuadamente.	Dirección afirma que la comunicación se adapta a la urgencia y canal requerido.	Brecha clara: la comunicación es más vertical y unidireccional; empleados perciben lentitud y poca fluidez.

Nota. Cruzamiento de la información cualitativa y cuantitativa.

Objetivo 3. Proponer una estrategia de mejora para la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro.

Actividad 1. Analizar los resultados de todos los instrumentos realizados

Para ejecutar esta actividad lo que se hizo fue analizar los instrumentos de recolección de información realizados anteriormente y con base en ese análisis se destacaron las fortalezas y debilidades a nivel comunicacional de Fondo Nacional del Ahorro.

Tabla 7.

Hallazgos de la auditoría

Fortalezas	Debilidades
Frecuencia de la información	Utilización de un solo medio de comunicación digital – correo electrónico
Utilización de comunicación directa y personal	La mitad de las personas no están seguras de sentirse informados sobre las metas de la empresa
La información que se recibe en su mayoría es clara	La empresa tiene pocos temas, las personas tienen más focos de interés.
Utilización de medios digitales y tradicionales	Las personas en su mayoría no están seguras de sentirse escuchadas por la empresa
Utilización de encuestas o reuniones para retroalimentación comunicativa	El público considera que se debe mejorar en la retroalimentación y la frecuencia de los mensajes
Satisfacción con la información recibida	Las personas no tienen claro los procesos en términos de crisis comunicativa
Las herramientas de comunicación son accesibles	La mayoría de personas no se sienten informados sobre los objetivos de la empresa
La comunicación es efectiva	La comunicación no siempre es oportuna
Oportunidades	**Amenazas**
Potencial de uso de medios digitales por los empleados.	Ineficiencia en comunicación durante crisis o emergencias.
Interés explícito en mayor cantidad de información y claridad.	Desinformación sobre los objetivos y metas de la empresa.
Posibilidad de implementar espacios de participación y retroalimentación.	Desmotivación del personal por falta de participación e insatisfacción general.
Integración de canales digitales más interactivos y modernos.	Riesgo de pérdida de confianza institucional si la comunicación no mejora.

Nota. Análisis DOFA del FNA.

La matriz DOFA presentada, construida a partir del entrecruzamiento de una encuesta y una entrevista, refleja la situación comunicacional con fortalezas importantes, pero también con debilidades que requieren atención prioritaria. Las fortaleces reflejan que la empresa procura tener un buen flujo comunicacional efectivo, sin embargo, hay muchas cosas por mejorar lo cual se evidencia en las debilidades, estas si bien no están ocasionando problemáticas fuertes, si se

pueden convertir, ya que estas manifiestan las inconformidades comunicacionales que tienen los colaboradores frente al flujo de información.

A su vez las oportunidades son claras y entre ello está el uso de medios digitales, lo que generaría una diversificación de canales para transmitir la información, claro, conservando los actuales. Estas oportunidades están alineadas con las fortalezas, por lo que podrían aprovecharse para fortalecer aún más la comunicación institucional. No obstante, también existen amenazas que podrían agravarse si no se abordan las debilidades mencionadas ya que si se unen estos dos aspectos negativos pueden llevar a una crisis comunicativa.

Partiendo de este análisis es conveniente realizar una estrategia de comunicación que mejore el flujo comunicacional del Fondo Nacional del Ahorro.

Actividad 2. Crear una estrategia que mejore la comunicación interna.

Partiendo de la actividad anterior en la cual se destacaron las fortalezas y debilidades, lo que se hizo con esa información fue crear un plan comunicacional de mejora que permita fortalecer o innovar en la comunicación partiendo de los hallazgos de la auditoría.

Tabla 8.

Estrategia para mejorar la comunicación interna

Problema identificado	Acciones de mejoramiento	Actividades	Periodicidad	Recursos necesarios	Indicadores de cumplimiento
Pocos temas abordados	Promover un enfoque en temas de interés diversificado	- Realizar encuestas periódicas para identificar los temas que interesan a los colaboradores. - Crear un calendario editorial que combine temas estratégicos de la empresa con contenido que motive y conecte al personal.	Mensual	Humano y tecnológico	Informe de uso TIC generado por la empresa
La retroalimentación no es oportuna	Aumentar la frecuencia y la personalización de la retroalimentación	- Establecer reuniones mensuales de feedback en equipos. - Implementar un sistema de retroalimentación anónima para que los colaboradores compartan sus opiniones de forma regular.	Mensual	Humano y tecnológico	Informe de uso TIC generado por la empresa
Falta de claridad en la comunicación durante crisis.	Informar sobre los procesos para la comunicación en crisis	- Capacitar a los colaboradores en el uso del protocolo de comunicación en crisis. - Crear un equipo de respuesta rápida encargado de gestionar la comunicación durante emergencias.	Semestral	Humano, tecnológico y económico	Informe de las actividades realizadas soportadas con evidencia
Los colaboradores no se sienten escuchados.	Fomentar la escucha activa y la participación	- Organizar sesiones de “puertas abiertas” con líderes para recoger ideas y preocupaciones del equipo. - Utilizar herramientas de votación anónima para tomar decisiones conjuntas.	Trimestral	Humano y tecnológico	Informe de uso TIC generado por la empresa

Falta de información clara sobre los objetivos organizacionales	Alinear la comunicación con los objetivos de la empresa	- Realizar sesiones para comunicar los logros y retos de la empresa. - Incluir en los comunicados internos una breve sección que explique cómo cada iniciativa está vinculada a los objetivos.	Trimestral	Humano y tecnológico	Informe de uso TIC generado por la empresa
Dependencia de un único canal digital (correo electrónico).	Introducir herramientas de comunicación más dinámicas	- Utilizar otras herramientas como Teams o Meet - Crear grupos por WhatsApp	Constante	Humano y tecnológico	Informe de uso TIC generado por la empresa
Percepción de calidad media en la información comunicada.	Mejorar la satisfacción con la información recibida	- Implementar una política de revisión de contenidos antes de su distribución, asegurando claridad, relevancia y precisión. - Aumentar la frecuencia de las comunicaciones relevantes, adaptando el tono y estilo al público objetivo.	Mensual	Humano y tecnológico	Informe de uso TIC generado por la empresa
Las herramientas son accesibles, pero su uso puede no ser óptimo.	Capacitar en herramientas de comunicación	- Capacitar a los colaboradores en el uso efectivo de las herramientas digitales disponibles. - Crear tutoriales o guías rápidas para las herramientas de comunicación interna.	Semestral	Humano, tecnológico y económico	Informe de las actividades realizadas soportadas con evidencia
Falta de seguimiento en el impacto de los mensajes.	Implementar métricas para evaluar la efectividad de la comunicación	- Monitorear las tasas de apertura de correos, participación en encuestas y asistencia a reuniones. - Analizar los resultados periódicamente y ajustar las estrategias.	Semestral	Humano y tecnológico	Informe de uso TIC generado por la empresa

Nota. Diseño de acciones de mejora en la comunicación interna del Fondo Nacional del Ahorro.

Actividad 3. Presentar las recomendaciones de la auditoría.

Después de haber realizado la auditoría y analizada la información se procedió a realizar las estrategias de comunicación con las respectivas recomendaciones, posterior a eso se presentaron a los directivos de la empresa donde se discutió la pertinencia de cada una de las acciones, algunas fueron ligeramente modificadas.

Se recomienda usar las siguientes herramientas de monitoreo:

1. Encuestas de percepción interna: Google Forms / Microsoft Forms (fáciles, gratuitos, rápidos de implementar). Sirve para medir la claridad de los mensajes, oportunidad de la información recibida confiabilidad de los canales internos y nivel de alineación entre lo comunicado y lo ejecutado.

2. Revisión documental de canales oficiales: Checklists de auditoría interna en Excel o Google Sheets. Sirve para revisar la frecuencia de actualización, el tono, lenguaje y formato adecuado y la accesibilidad para todos los niveles de la organización.

3. Grupos focales y entrevistas internas: Reuniones presenciales o virtuales por Teams, Zoom o Meet; registro con actas o grabaciones para análisis cualitativo. Se debe incluir a la planta operativa y la directiva.

4. Auditoría de trazabilidad de mensajes: Auditorías simuladas (enviar mensajes y verificar su réplica en distintos niveles). Para revisar cuánto tarda en llegar un mensaje, qué tanto se distorsiona en cada etapa y quién lo recibe y cómo lo interpreta.

5. Indicadores clave (KPI) de comunicación interna: porcentaje de empleados que afirman entender completamente las políticas internas, tiempo promedio en que una información crítica llega a todos los niveles nivel de alineación entre lo comunicado y lo ejecutado (medido en reuniones de seguimiento) y número de errores detectados por falta de comunicación clara

Se recomienda realizar una auditoría cada año, esto para analizar cómo se está ejecutando la comunicación y realizar modificaciones en las estrategias que se estén realizando en su momento.

Durante la reunión de presentación de resultados de la auditoría, el ambiente estuvo marcado por una actitud de atención y apertura. Desde el inicio, los participantes se mostraron receptivos: mantenían la mirada fija en la exposición, asentían con la cabeza y tomaban notas mientras se explicaban los hallazgos. A medida que se avanzó en la socialización del plan de mejora, el lenguaje corporal de los dirigentes transmitía interés y disposición al diálogo; algunos inclinaban levemente el cuerpo hacia adelante y acompañaban con gestos de manos, lo que reflejaba una escucha activa y una intención de comprender a fondo cada propuesta. El momento de la aprobación se distinguió por un cambio positivo en la expresión general: aparecieron sonrisas, gesticulaciones relajadas y comentarios afirmativos que confirmaron la aceptación del plan. La reunión concluyó en un ambiente de confianza y satisfacción, evidenciando no solo el respaldo a las acciones sugeridas, sino también el compromiso de los dirigentes con su implementación.

Figura 16.

Socialización de las recomendaciones



Nota. Visibilidad de estrategia de mejora.

Conclusiones

1. La auditoría reveló que la comunicación interna es clave para el éxito organizacional, ya que impacta directamente en la percepción de los colaboradores, su alineación con los objetivos de la empresa y su satisfacción general. Aunque se destacan fortalezas importantes, como la claridad de la información y el acceso a herramientas de comunicación, las debilidades identificadas evidencian áreas críticas de mejora.

2. El uso exclusivo del correo electrónico como principal medio de comunicación limita la interacción y diversidad en la transmisión de mensajes, lo que puede generar desinterés y desinformación. Es necesario diversificar los canales para adaptarse a las preferencias y hábitos de los empleados, promoviendo así una comunicación más efectiva.

3. Aunque la empresa organiza algunas instancias de retroalimentación, estas no son suficientes para que los colaboradores se sientan realmente escuchados. Esto afecta la percepción de inclusión y participación, lo que puede generar una desconexión emocional con los objetivos de la organización.

4. La empresa cuenta con aspectos positivos que deben potenciarse, como la utilización de herramientas accesibles y la percepción de claridad en los mensajes actuales. Estas fortalezas representan un punto de partida sólido para implementar mejoras estratégicas.

Recomendaciones

Es indispensable realizar auditorías anuales que permitan verificar la efectividad de las estrategias implementadas en materia de comunicación y retroalimentación. Estas auditorías deben contemplar indicadores clave como la participación de los colaboradores, la calidad de los contenidos difundidos, la eficacia en la transmisión de mensajes durante situaciones de crisis y el nivel de satisfacción del personal frente a los canales utilizados. Los resultados de estas mediciones facilitarán la toma de decisiones basada en evidencia.

Se recomienda establecer un sistema de evaluación permanente sobre las tácticas sugeridas. Dado que las propuestas parten de hallazgos previos, es posible que, al momento de la ejecución, existan variaciones en el contexto organizacional que requieran ajustes. Se debe mantener un enfoque flexible y adaptativo que permitirá introducir modificaciones oportunas para maximizar la pertinencia de las acciones.

Tras cada auditoría, se deben priorizar las acciones que disminuyan las debilidades detectadas y que fortalezcan las prácticas exitosas. Esto incluye la diversificación de los contenidos editoriales, el incremento en la frecuencia y personalización de la retroalimentación, la capacitación en el uso de herramientas digitales y la adopción de canales de comunicación alternativos más dinámicos. De igual forma, se recomienda reforzar los espacios participativos que permitan a los colaboradores expresar inquietudes y propuestas, garantizando una comunicación más horizontal y efectiva.

Todas las acciones propuestas deben articularse con los objetivos estratégicos del Fondo Nacional del Ahorro, de manera que la comunicación interna no solo mejore la interacción con los colaboradores, sino que también se convierta en un mecanismo de apoyo al cumplimiento de la misión y la visión institucional.

Referencias

Arens, A. A., & Loebbecke, J. K. (1996). *Auditoría*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://virtual.urbe.edu/tesispub/0083339/fase01.pdf

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral.* PEARSON EDUCACIÓN. https://bibliotecaonline.milaulas.com/pluginfile.php/45/mod_data/content/63/Auditor%C3%ADa%20un%20Enfoque%20Integral.pdf

Auditoría. (s.f.). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.icjce.es/images/pdfs/TECNICA/C01%20-%20IFAC/C.01.030%20-%20IAASB%20-%20NIAs%20(trad)/NIA%20200.PDF

Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (18 de 08 de 2020). *LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA?* https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf

Beogradu, U. u. (2022). *La evolución de la auditoría interna*. https://www.studocu.com/row/document/univerzitet-u-beogradu/antropologija/evolucion-de-auditoria/11399548

Calle, J. P. (20 de 01 de 2025). *Etapas y fases de la auditoría interna*. https://www.piranirisk.com/es/blog/etapas-y-fases-de-la-auditoria-interna

Cano, M. A. (2012). *Comunicación estratégica, y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones*. Uversidad Católica de Pereira: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/ecede980-9f0c-4457-ad08-49db570e8ece/content

Casanova, C. A. (11 de 2013). *Elaboración de una auditoria de comunicación interna del Servicio de Rentas Internas de Quito*. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5900

Castellano Ramírez, L., Penso Pereira, M., & Fernández, K. (12 de 2014). *Flujo comunicacional y satisfacción de los trabajadores administrativos en la Universidad del Zulia*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/737/73737091008.pdf

Castillo, M. N. (2020). *ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/22865/Estudio%20de%20la%20relacion%20entre%20la%20Comunicacion%20Asertiva%20y%20la%20Satisfaccion%20Laboral..pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Una%20definici%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n,119).

Circular 03. (2015). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=27902

Cruz, M. A., & Aramendiz, M. F. (12 de 2019). *Auditoría en el proceso de facturación de la empresa grupo Empresarial A&C S.A.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/9cf5a36a-7fea-44b6-80d6-d9f36700372a/content

Cujia, M. (11 de 2018). *Comunicación del gerente en instituciones educativas de Riohacha en la Guajira*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6773123.pdf

Decreto 3593. (2010). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=40469

Decreto 943 . (2014). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59048

Decreto Ley 272. (2000). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9598

Dios, C. U. (2022). *Normatividad auditoria y control*. https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/gerencia-estrategica/normatividad-auditoria-y-control/26646611

Domínguez, K. P. (29 de 01 de 2019). *os tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile.* https://www.redalyc.org/journal/4436/443660282005/html/#:~:text=Robbins%20y%20Judge%20(2009)%20conciben,las%20metas%20y%20problemas%20presentes.

FCA, A. F. (2025). *La historia de la auditoría interna: Evolución, fundamentos y principios de la auditoría interna*. https://financialcrimeacademy.org/es/la-historia-de-la-auditoria-interna-evolucion-fundamentos-y-principios-de-la-auditoria-interna/

Fernández, H., & Baptista. (2006). *Tipos de investigación*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://virtual.urbe.edu/tesispub/0089884/cap03.pdf

FNA. (2024). https://www.fna.gov.co/sobre-el-fna/conocenos#:~:text=%E2%80%8BEl%20Fondo%20Nacional%20del,dispuesto%20en%20la%20presente%20ley

FNA. (2024). *50 del FNA*. https://www.fna.gov.co/sobre-el-fna/conocenos#:~:text=%E2%80%8BEl%20Fondo%20Nacional%20del,dispuesto%20en%20la%20presente%20ley

FNA. (2025). *FNA informa sobre problemas tecnológicos en nuestros sistemas*. https://www.fna.gov.co/prensa/boletines-de-prensa/fna-informa-sobre-problemas-tecnologicos-en-nuestros-sistemas

FNC, F. C. (25 de 11 de 2024). *Cómo crear un plan de auditoría: Una guía útil para crear un plan de auditoría*. https://financialcrimeacademy.org/es/como-crear-un-plan-de-auditoria-una-guia-util-para-crear-un-plan-de-auditoria/

García, D. M., & Carrascal, S. L. (2020). *Auditoria de gestión y su participación en la eficiencia de los procesos operativos del hospital mental de Cúcuta Norte de Santander*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/21820/Arti%CC%81culo%20Araque%20%26%20Leo%CC%81n.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Granados, H. L., Quizoz, M. A., & Arredondo, E. A. (2019). *Aproximación a un concepto de auditoría integral*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/2739c34c-9a31-41ed-8a78-04c7265e522d/content

Guerrero, E. L. (09 de 03 de 2022). *Auditoría del proceso de comunicación externa del Centro de Empleo y Emprendimiento (CEMPRENDO) Ocaña Norte de Santander*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/4273/Trabajo_de_grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y

La auditoría de comunicación organizacional. (2020). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://editorial.ucp.edu.co/omp/index.php/e-books/catalog/download/71/74/2955?inline=1#:~:text=La%20Auditor%C3%ADa%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,los%20campos%20de%20actuaci%C3%B3n%20comunicacional.

Ley 590. (2000). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672

Ley 87 . (1993). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sedeelectronica.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_87_1993.pdf

Ley 43 . (1990). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf

López, A. V., & Sánchez, H. A. (05 de 2017). *Auditar la comunicación, un paso adelante en la evaluación de intangibles*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ugc.edu.co/sede/armenia/file

s/editorial/auditar_la_comunicacion_un_paso_adelante_en_la_evaluacion_de_intangibles.pdf

Madariaga, P. A., & Garzón, M. G. (21 de 05 de 2024). *Auditoría de la comunicación interna de la ESE Hospital Tamalameque (Cesar), para medir el clima y la cultura organizacional*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/5550/CUERPO_TRABAJO_PAULA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medrano, S. M. (03 de 2012). *La comunicación interna en las organizaciones.* https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html

Mena, K. J., & Hernández, A. L. (21 de 04 de 2017). *Evaluación del riesgo y control interno de la empresa García Mena, S.A. del periodo 2015 mediante el uso de la NIA 400.* https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/5076/1/17969.pdf

Montes, C. C., Choriego, M. A., & Barros, J. P. (01 de 04 de 2022). *Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile.* http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v21n41/1692-2522-angr-21-41-e204.pdf

Ocampo, D. S. (23 de 06 de 2020). *La encuesta y el cuestionari*. https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/

Prieto, L. M. (01 de 03 de 2015). *Auditoría de comunicación interna Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano*. https://educacionencontexto.net/journal/index.php/una/article/view/7

Registro, S. d. (30 de 07 de 2018). *Informe final auditoría interna de gestión con enfoque basado en riesgos - oficina de registro de instrumentos públicos de Cúcuta, Norte de Santander*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://servicios.supernotariado.gov.co/files/portal/portal-informe_auditoria_de_gestin_orip_cucuta_norte_de_santander.pdf

Resolución 0143. (2019). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/resolucion_0143-2019_1.pdf

Riesgos, E. d. (15 de 18 de 2023). *¿Cómo hacer una buena planeación de auditoría?* https://www.piranirisk.com/es/academia/escuela-de-gestion-de-riesgos/como-hacer-una-buena-planeacion-de-auditoria

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (11 de 2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional* . hrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf

Salas, P. E., & Pérez, G. A. (10 de 2016). *Descripción interpretativa para la elaboración del perfil de tesis de investigación científica con enfoque cualimétrico (mixto)*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.usmp.edu.pe/campus/pdf/revista22/articulo2.pdf

Salazar, C. A., Cuellar, C. P., Valle, R. M., & Flores, J. C. (10 de 2017). *Auditoria Interna y Gestión Organizaciona*. https://revistas.unlp.edu.ar/proyecciones/article/view/6535/5580

Sampieri, R. (2013). *Selección de la muestra.* https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/4/Selecciondelamuestra.pdf

Sánchez, D. O., & Sevilla, D. H. (21 de 03 de 2021). *Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS), procedimiento e instrumento para el análisis de narrativas históricas escolares desde la perspectiva de género*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7904214

Sánchez, J. H., & Betancur, D. C. (03 de 06 de 2019). *Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa.* http://www.scielo.org.co/pdf/prasa/v10n24/2216-0159-prasa-10-24-143.pdf

Varona, F. (2020). Auditoría De Comunicación: https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-de-ciencias-empresariales-y-sociales/auditoria-de-comunicacion/resumen-texto-federico-varona-madrid/13103026

Vega, E. (06 de 11 de 2019). *La revisión bibliográfica.* https://investsocperu.medium.com/la-revisi%C3%B3n-bibliogr%C3%A1fica-1188b99df9b7#:~:text=Hart%20(1998)%20define%20la%20revisi%C3%B3n,tema%20y%20la%20forma%20en

Villegas, D. M., Rodríguez, C. J., & Conde, R. D. (18 de 06 de 2018). *Importancia de la auditoria de comunicación interna en las organizaciones*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p37.pdf

Zendesk. (31 de 01 de 2024). *Flujos de comunicación interna: 3 tips de éxito para potenciar la gestión*. https://www.zendesk.com.mx/blog/flujos-comunicacion-interna/

Apéndices

Apéndice A.

Interrogantes para la entrevista

Preguntas para la entrevista
1. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna que utiliza la empresa? 2. ¿Cómo se decide qué canal utilizar para cada tipo de mensaje? 3. ¿Con qué frecuencia se realizan las comunicaciones internas? 4. ¿Qué tipo de contenidos se comunican regularmente a los empleados? 5. ¿Qué herramientas y tecnologías se utilizan para facilitar la comunicación interna? 6. ¿Cómo se asegura la empresa de que todos los empleados tienen acceso a estas herramientas? 7. ¿Cómo se asegura la empresa de que la comunicación interna sea clara y transparente? 8. ¿Existen políticas o directrices específicas para garantizar la claridad en las comunicaciones? 9. ¿Qué mecanismos existen para que los empleados puedan dar retroalimentación sobre las comunicaciones internas? 10. ¿Cómo se maneja la comunicación interna durante situaciones de crisis o emergencias?

Nota. Estas preguntas serán utilizadas para conocer la comunicación interna.

Apéndice B.

Interrogantes para la encuesta

Preguntas para la entrevista		
1. ¿Con qué frecuencia recibe información relevante sobre la empresa? a) Diariamente b) Semanalmente c) Mensualmente d) Rara vez	2. ¿Cuál es el canal de comunicación interno que más utiliza? a) Correo electrónico b) Intranet c) Reuniones de equipo d) Comunicados en papel	3. ¿Se siente informado(a) sobre los objetivos y metas de la empresa? a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
4. ¿Cómo calificaría la claridad de la información que recibe? a) Muy clara b) Algo clara c) Neutra d) Algo confusa e) Muy confusa	5. Le gustaría recibir más información sobre… a) Nuevos proyectos b) Cambios en la empresa c) Reconocimientos y logros d) Oportunidades de capacitación e) Otro (especificar)	6. ¿Cómo prefiere recibir la información? a) De manera digital (correo electrónico, intranet) b) De manera presencial (reuniones, charlas) c) De manera impresa (comunicados en papel)

7. ¿Se siente escuchado(a) en la empresa? a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo	8. ¿Ha participado en alguna encuesta o reunión de retroalimentación en el último año? a) Sí b) No	9. ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna en la empresa? a) Muy efectiva b) Algo efectiva c) Neutra d) Algo inefectiva e) Muy inefectiva
10. ¿Considera que la información que recibes a través de la comunicación interna es oportuna? a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces d) Raramente e) Nunca	11. ¿Qué tan accesibles son las herramientas de comunicación interna para usted? a) Muy accesibles b) Accesibles c) Neutras d) Poco accesibles e) Muy poco accesibles	12. ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna en situaciones de crisis o emergencias? a) Muy efectiva b) Efectiva c) Neutra d) Poco efectiva e) Muy poco efectiva
13. ¿Qué tan satisfecho/a está con la cantidad de información que recibe sobre cambios importantes en la empresa? a) Muy satisfecho/a b) Satisfecho/a c) Neutro/a d) Insatisfecho/a e) Muy insatisfecho/a	14. ¿Se siente informado/a sobre los objetivos y metas de la empresa? a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces d) Raramente e) Nunca	15. ¿Cuáles son las áreas de mejora que considera necesarias en la comunicación interna? (Selecciona todos los que apliquen) a) Claridad en los mensajes b) Frecuencia de las comunicaciones c) Canales utilizados d) Oportunidad de la información e) Acceso a las herramientas f) Participación y retroalimentación g) Otros (especificar)

Nota. Estas preguntas serán utilizadas para conocer la comunicación interna.

Apéndice C.

Aplicación de la entrevista



Nota. Ejecución de la entrevista con directivo del FNA.

Apéndice D.

Realización de la auditoría





Nota. Trabajo de campo para la ejecución de la auditoría.