



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y FORTALECER EL NIVEL DE PERTENENCIA DE LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA EMPRESA KRESTON AUDIT SERVICES ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesora Guía  
Mst. Liza Bahamonde

Autora  
Jennifer Carolina Vivero Sánchez

Año  
2014

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Mst. Liza Bahamonde

C.I.: 1717342990

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Jennifer Carolina Vivero Sánchez

C.I.: 1716862741

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ayudarme y guiarme en cada etapa de mi vida. A mis padres por su apoyo y ayuda incondicional, a mi hermana Michelle por su comprensión y cariño, a mi hijo Juan Martín por darme las fuerzas necesarias para salir adelante y luchar por conseguir nuestros sueños, a David Maldonado por su comprensión y paciencia. Y a mí tutora Liza Bahamonde por guiar este trabajo y contribuir con su conocimiento y experiencia.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación está dedicado a Dios por ser mi fuerza y mi guía , a mis padres Pablo y Mónica quienes han sido mi mayor apoyo y ejemplo para salir adelante y luchar para cumplir mis sueños, gracias por ser mis mejores amigos y mis mejores consejeros. También quiero dedicar mi tesis a mi hijo Juan Martín, gracias por ser el mejor hijo y demostrarme el significado de amar y vivir al máximo cada día, y a David Maldonado gracias por ser mi mejor amigo y estar siempre pendiente de mí.

## RESUMEN

Kreston Audit Services Ecuador es una empresa de contabilidad y auditoría fundada en el año 2001. Desde sus inicios la organización ha tenido un proceso de constante crecimiento en el cual ha decidido cambiar su representación internacional varias veces para implementar nuevos y mejores servicios. Los directivos de la empresa determinaron formar parte de Kreston Internacional desde el año pasado, lo que ha permitido que la organización tenga una mejor representación en el Ecuador proporcionando así al sector empresarial del país servicios profesionales en las áreas de auditoría, contabilidad, impuestos, organización de empresas y otros aspectos financieros a través de sus oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La organización a través de los años ha contado con varios cambios internos, en los cuales ha tenido que modificar su filosofía corporativa y herramientas internas de comunicación que van de acuerdo a las firmas representantes, por este motivo los empleados han tenido renovaciones internas significativas que han provocado cierta inestabilidad en su clima laboral y en su nivel de identificación con la empresa.

Para la creación del plan de comunicación interna fue necesario realizar una investigación profunda para poder establecer estrategias y acciones acordes a la empresa y a sus necesidades. De igual forma fue de gran utilidad implementar el método deductivo, inductivo y analítico, por medio de la metodología exploratoria y del análisis de datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas realizadas a todo el público interno y a expertos en temas de comunicación.

Adicionalmente, se puede decir que el objetivo principal de este trabajo de investigación es crear estrategias internas que permitan a la empresa Kreston Audit Services Ecuador reforzar su cultura organizacional, su clima laboral y el nivel de pertenencia de sus públicos internos.

## ABSTRACT

Kreston Audit Services Ecuador is an accounting and auditing company founded in 2001. Since the organization was created, it has been growing in a constant process in order to provide the customers new and better services by changing the international representations several times. The directors of the organization decided to become part of Kreston International since the last year, as a result Kreston International headquarters has a better representative on Ecuador thereby providing the business sector of the country professional services on areas of auditing, accounting, tax, business organization and other financial aspects through its offices in the cities of Quito and Guayaquil.

The organization through the years has had several internal changes, in which they have had to change its corporate philosophy and internal communication tools that go according to the firms representatives, for this reason the employees have had significant internal renovations that have caused some instability in their working environment and their level of identification with the company.

To create the internal communication plan was necessary to conduct a depth investigation to establish strategies and actions according to the company and their needs. It was also very useful the implementation of deductive, inductive and analytical method as well as research techniques like interviews and surveys that were applied to all internal public and experts in communication, all these techniques were really important to have better results and correct information about the company.

Additionally, it is important to say that the main objective of this research is to create internal strategies for the Kreston Audit Services Ecuador to strengthen its organizational culture, work environment and the level of ownership of their internal audiences.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. CAPÍTULO I. ¿QUIÉN ES KRESTON AUDIT SERVICES ECUADOR?</b> .....	3
1.1. Antecedentes de la organización.....	3
1.1.1. Reseña histórica de Kreston International.....	4
1.1.2. Ubicación de las oficinas en la ciudad de Quito y Guayaquil.....	5
1.1.2.1. Dirección de la empresa en Quito.....	5
1.1.2.2. Croquis de la empresa en Quito.....	5
1.1.2.3. Dirección de la empresa en Guayaquil.....	6
1.1.2.4. Croquis de la empresa en Guayaquil.....	6
1.2. Filosofía Corporativa Kreston Audit Services Ecuador.....	7
1.2.1. Misión.....	7
1.2.2. Visión.....	7
1.2.3. Objetivos.....	7
1.2.4. Equipo de trabajo.....	8
1.3. Identidad Kreston Audit Services Ecuador.....	9
1.3.1. Concepto del logotipo.....	9
1.3.2. Nombre y Tipografía.....	10
1.3.2.1. Nombre de la empresa.....	10
1.3.2.2. Tipografía de la empresa.....	10
1.3.3. Logotipo.....	11
1.3.4. Especificación de los colores corporativos.....	12
1.4. Organigrama.....	14
1.4.1. Organigrama Organizacional.....	14
1.5. Línea de Servicio.....	15





3.2.1.3.	Signos de la identidad corporativa .....	66
3.2.1.4.	Tipos de Identidad Corporativa .....	68
3.2.1.5.	Ámbitos para la experiencia de la identidad corporativa.....	69
3.2.2.	Imagen corporativa .....	72
3.2.2.1.	Importancia de la imagen corporativa .....	73
3.2.2.2.	Condiciones propias de la imagen corporativa .....	75
3.2.2.3.	Funciones de la imagen corporativa .....	75
3.2.2.4.	Áreas de aplicación de la imagen corporativa .....	79
3.2.2.5.	Modelo de gestion estratégica de la imagen corporativa .....	80
3.3.	Reputación corporativa.....	81

#### **4. CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA**

<b>INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>84</b>
4.1. Objetivos de la investigación.....	84
4.1.1. Objetivo general.....	84
4.1.2. Objetivos específicos.....	84
4.2. Enfoques de la investigación.....	84
4.3. Métodos de investigación.....	86
4.4. Técnicas de investigación.....	87
4.4.1. Entrevistas y encuestas.....	87
4.4.1.1. Entrevistas.....	88
4.4.1.2. Encuestas.....	89
4.4.2. Observación.....	89
4.5. Diseño de la encuesta.....	90
4.6. Tabulación y análisis de las encuestas.....	96
4.6.1. Conclusiones de las encuestas.....	118
4.7. Entrevistas.....	121

4.7.1.	Conclusiones de las entrevistas.....	125
4.7.2.	Análisis FODA comunicacional de la organización según las entrevistas y encuestas.....	126
4.8.	Investigación de campo.....	127
4.8.1.	Fotos oficinas Kreston Audit Services Ecuador.....	127
4.8.2.	Conclusiones de la investigación de campo.....	129
4.9.	Conclusiones de la investigación.....	130
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y FORTALECER EL NIVEL DE PERTENENCIA DE LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA EMPRESA KRESTON AUDIT SERVICES ECUADOR.....</b>	<b>132</b>
5.1.	Introducción.....	132
5.2.	Plan de comunicación interna en la empresa Kreston Audit Services Ecuador.....	132
5.2.1.	Objetivo General.....	132
5.2.2.	Objetivos específicos.....	133
5.3.	Público objetivo.....	133
5.4.	Matriz estratégica.....	134
5.5.	Matriz táctica.....	135
5.6.	Matriz cronograma.....	141
5.7.	Matriz presupuesto.....	142
5.8.	Matriz de evaluación.....	143
5.9.	Matriz Resumen.....	146
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>147</b>
6.1.	Conclusiones.....	147
6.2.	Recomendaciones.....	148

<b>REFERENCIAS</b> .....	150
<b>ANEXOS</b> .....	154

## INTRODUCCIÓN

La sólida experiencia con la que cuenta la firma ha sido ratificada durante los 12 años que ha permanecido en el mercado ecuatoriano, esta se sustenta en la práctica profesional en servicios de auditoría, consultoría y en la carrera profesional de sus socios y gerentes, así como también en la experiencia de su staff profesional; esto se ha visto reflejado en la confianza de sus clientes.

La implementación de un plan de comunicación interna en la empresa Kreston Audit Services Ecuador trata de mostrar los beneficios, la importancia y las actividades que se pueden realizar con la creación de herramientas y canales de comunicación internos.

Actualmente, las organizaciones de contabilidad y auditoría tienen pocos conocimientos acerca del significado de comunicación corporativa y de cuáles son los beneficios que se pueden obtener incrementando vías de comunicación internas. La investigación realizada en Kreston Audit Services Ecuador muestra que en la empresa se manejan pocas herramientas comunicacionales, lo cual ha perjudicado a su público interno dificultando la transmisión de mensajes; otro aspecto importante que se pudo evidenciar fue que los trabajadores de la misma cuentan con un nivel bajo de pertenencia, esto se debe al constante cambio de la filosofía corporativa de la organización. Los factores antes mencionados han perjudicado al clima laboral y a su comunicación interna por este motivo fue indispensable realizar un plan de comunicación que cuente con estrategias y acciones que permitan ayudar al público interno de la empresa para que logren obtener mejores resultados internos y externos.

La comunicación hoy por hoy se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión empresarial puesto que es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización” (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p. 51) esto quiere decir que la comunicación permite que exista una adecuada interacción dentro de una empresa entre todos los miembros de la misma; la comunicación aplicada en una organización debe ser fluida, motivante, estimulante y eficaz para poder ayudar y fortalecer a la cultura de la empresa y

a su identidad. Es por esto que en este proyecto la propuesta de un plan de comunicación es muy significativa para demostrar cómo se pueden implementar y reforzar los diferentes instrumentos comunicacionales dentro de la organización. Esto beneficiará a cada área en particular, mejorando el clima interno, el cumplimiento de objetivos, así como también las relaciones laborales.

Se pretende impulsar a la empresa auditora a que sus metas se realicen, también a fortalecer el significado y la importancia de implementar elementos de comunicación organizacional en la misma. Con los instrumentos que se utilizarán para conseguir el fin propuesto en la empresa, las debilidades de la organización se reducirán y se transformarán en fortalezas, esto les dará una ventaja competitiva frente a sus contendientes.

## CAPÍTULO I

### ¿QUIÉN ES KRESTON AUDIT SERVICES ECUADOR?

#### 1.1. Antecedentes.

Al iniciar sus operaciones en junio del 2001 la empresa formaba parte de Moores Rowland International, la cual es una de las diez grandes firmas de auditoría, impuestos y consultoría gerencial en el mundo, con casa matriz en Londres, en el año 2005 la empresa obtiene la representación de UHY Internacional, una compañía fundada en 1986 con sede en Londres, UHY es una red de contabilidad independiente con empresas de consultoría en más de 87 ciudades alrededor de todo el mundo.

La organización en su interés de crecimiento y desarrollo desde agosto del 2013 decide formar parte de una de las más grandes firmas de auditoría y consultoría gerencial en el mundo KRESTON INTERNATIONAL, una red global de firmas de contabilidad independientes ubicada en Chelmsford al este de Inglaterra. Actualmente está ocupa el puesto número 13 y es considerada como una de las compañías más grandes e importantes del mundo.

La firma auditora desde el año 2001 empezó sus operaciones en el Ecuador y desde sus inicios ha tenido un proceso de constante evolución. Al presente viene proporcionando al sector empresarial del país servicios profesionales en las áreas de auditoría, contabilidad, impuestos, organización de empresas y otros aspectos financieros a través de sus oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La firma en los últimos dos años se ha posicionado dentro del sector público trabajando con las principales entidades de control como son: la Contraloría del Estado, la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Superintendencia de Compañías.

Al presente la firma lleva a cabo el importante proyecto de desarrollo de manuales de supervisión para la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **1.1.1. Reseña histórica de Kreston International.**

Kreston International es una red global de firmas de contabilidad independientes. Su matriz principal se encuentra ubicada en Inglaterra, ésta fue fundada en 1971, y ofrece acceso confiable y conveniente en servicios de calidad a través de las firmas miembro ubicadas en todo el mundo.

Las firmas miembros de Kreston International están acostumbradas a trabajar en estrecha colaboración en las tareas del cliente para ofrecer soluciones internacionales.

Todos los miembros de la firma son los directores de sus propias empresas, los cuales ofrecen un servicio personalizado y confidencial, se esfuerzan por ofrecer la experiencia de más alta calidad disponible en su respectivo país.

Kreston International cuenta con un compromiso de calidad el cual cumple con todas las normas profesionales apropiadas a cada país para adherirse de esta manera a las siguientes Normas Internacionales

- Normas Internacionales de Control de Calidad.
- Normas Internacionales de auditoría para la realización de auditorías transnacionales.
- Código de Ética, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores.



## 1.1.2. Ubicación de las oficinas en la ciudad de Quito y Guayaquil.

### 1.1.2.1. Dirección de la empresa en Quito.

La matriz principal de Kreston Audit Services Ecuador se encuentra en la ciudad de Quito en:



krestonuio@krestonecuador.com  
 www.kreston.com

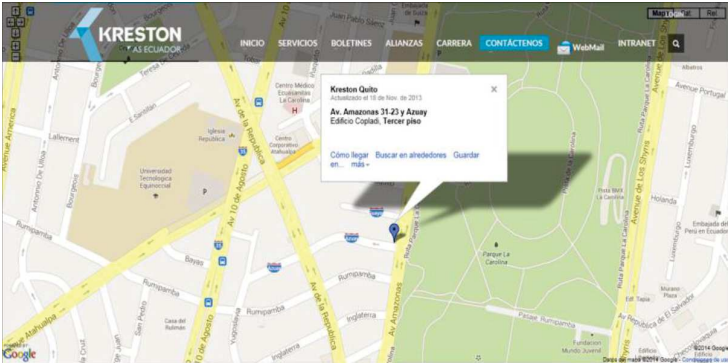
**KRESTON**  
 AS ECUADOR

**QUITO**  
 Av. Amazonas 31-23 y Azuay  
 Edificio Copladi, 3er Piso  
 (02) 2279 358  
 (02) 2255 928

**Contacto:**  
**Felipe Sánchez**  
 fsanchez@krestonecuador.com

*Figura 1. Dirección de la oficina matriz en Quito de Kreston Audit Services Ecuador.  
 Tomado de la página web de la organización.  
<http://krestonecuador.com/index.php/contactenos/contact-us>*

### 1.1.2.2. Croquis de la empresa en Quito.



**KRESTON**  
 AS ECUADOR

**Kreston Quito**  
 Actualizado el 18 de Nov. de 2013  
 Av. Amazonas 31-23 y Azuay  
 Edificio Copladi, Tercer piso

Cómo llegar Buscar en alrededores Guardar et. más

*Figura 2. Croquis de la empresa Kreston Audit Services Ecuador en la ciudad de Quito.  
 Tomado de la página web de la organización.  
<http://krestonecuador.com/index.php/contactenos/contact-us>*

### 1.1.2.3. Dirección de la empresa en Guayaquil.



krestongye@krestonecuador.com  
www.kreston.com

**KRESTON**  
AS ECUADOR

**GUAYAQUIL**

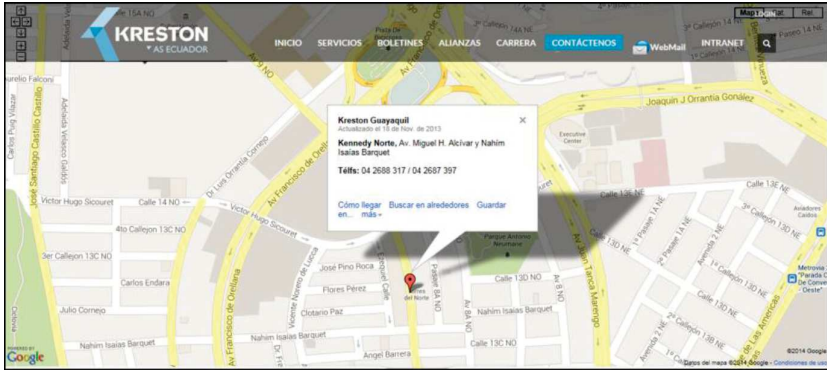
Kennedy Norte, Av. Miguel H. Alcívar y Nahim Isaia  
Edif. Torres del Norte,  
Torre B-4to. Piso, Of. 407  
Guayaquil - Ecuador

(04) 2688 317  
(04) 2687 397

Contacto:  
Guillermo Solórzano  
gsolorzano@krestonecuador.com

*Figura 3.* Dirección de la oficina de Kreston Audit Services Ecuador en Guayaquil.  
Tomado de la página web de la organización.  
<http://krestonecuador.com/index.php/contactenos/contact-us>

### 1.1.2.4. Croquis de la empresa en Guayaquil.



**KRESTON**  
AS ECUADOR

INICIO SERVICIOS BOLETINES ALIANZAS CARRERA CONTACTENOS WebMail INTRANET

**Kreston Guayaquil**  
Actualizado el 31 de Nov. de 2013  
Kennedy Norte, Av. Miguel H. Alcívar y Nahim Isaia Barquet  
Teléfono: 04 2688 317 / 04 2687 397

Cómo Regar en más + Buscar en alrededores Guardar

*Figura 4.* Croquis de la empresa Kreston Audit Services Ecuador en Guayaquil.  
Tomado de la página web de la organización.  
<http://krestonecuador.com/index.php/contactenos/contact-us>

## **1.2. Filosofía Corporativa Kreston Audit Services Ecuador.**

### **1.2.1. Misión.**

Somos una firma “cuya misión es brindar servicios de calidad internacional enfocados a la satisfacción total de nuestros clientes, aportando valor agregado al desarrollo de sus negocios y del país, además de cumplir con las normas legales y de ética profesional, promoviendo el crecimiento de nuestros colaboradores; así como asegurar el adecuado retorno de la inversión de nuestros clientes, con un alto grado de responsabilidad social.” (Krestonecuador, s.f.)

### **1.2.2. Visión.**

Para el año 2016 seremos la sexta firma de Auditoría y Consultoría en el Ecuador, “líder por la calidad de sus servicios personalizados y el profesionalismo de sus colaboradores; con permanente entrenamiento superior y con procesos altamente automatizados. Esto nos permitirá: mantener la fidelidad de nuestros clientes, desarrollar nuevos negocios y relaciones internacionales que reflejen una imagen y cultura de excelencia corporativa orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial”. (Krestonecuador, s.f.)

### **1.2.3. Objetivos:**

- Lograr ocupar como Empresa Auditora el sexto lugar en Ecuador.
- Incremento de ventas en la ciudad de Quito en un 25% anual.
- Incremento progresivo de ventas en la ciudad de Guayaquil iniciando con un 14% en el 2013 y 2.5% adicionales hasta alcanzar el 25% anual.
- Ampliar cobertura geográfica de servicios en Cuenca, Manta y Ambato.
- Facturación de ventas de tiempo mínimo de USD 30,000 dólares a partir del 2013.

- Facturación de ventas de Gestión de Riesgos y Gestión Empresarial mínimo USD 80,000 a partir del 2013.
- Captar clientes en el sector financiero con una facturación mínima de USD 40,000 a partir del 2013.
- Captar clientes en el sector público con una facturación mínima de USD 50,000 a partir del 2013.

#### **1.2.4. Equipo de trabajo.**

El staff de la empresa cuenta con la experiencia de más de 30 profesionales en las áreas de:

- “Auditoría y aseguramiento: Auditoría financiera, auditoría interna, revisiones especiales, auditoría no estatutaria para propósitos de consumo de consolidación, revisiones de costos para la determinación de precios de medicinas.
  - Consultoría y contabilidad: Administración contable, asesoría y consultoría sobre NIF (número de identificación fiscal), inventarios físicos de activos, desarrollo de manuales y políticas.
  - Tecnología de información: Consultoría tecnológica, evaluación de auditoría de sistemas, técnicas de auditoría asistidas por computador (TAAC`S).
  - Business Services: Duediligence, asistencia en cumplimiento de normas Sarbanes - Oxley, gestión de talento humano, valoración de empresas, valoraciones actuariales, negocios fiduciarios, gobierno corporativo, gestión de riesgos.
  - Impuestos”. (Krestonecuador, s.f.)
- 
- Sus socios cuentan con una experiencia profesional de más de 20 años participando en importantes firmas Internacionales.
  - 8\*\*\*\*\*8\*/-La firma en conjunto con el crecimiento de su cartera de clientes en el último año. Ha incrementado su staff en un 20%

agregando colaboradores en las áreas antes mencionadas para brindar mejor calidad.

### 1.3. Identidad Kreston Audit Services Ecuador.

#### 1.3.1. Concepto del logotipo.

Conceptos para generar el logotipo.

- a. Convergencia: Unión de dos o más elementos que confluyen en un mismo punto.
- b. Suma: Agregado o añadidura.
- c. Solución: Resultado satisfactorio de las cuestiones planteadas en un problema.

A partir de los conceptos antes mencionados se generó el gráfico de la empresa que es la letra representativa de la marca.

Los conceptos están implícitos dentro del símbolo, pues las líneas convergen en un punto y a su vez suman los colores con transparencia para hacerlo más fuerte, el resultado es: La convergencia de diversos talentos que aportan o suman experiencia para ofrecer una solución.



### 1.3.2. Nombre y Tipografía.

#### 1.3.2.1. Nombre de la empresa.

**KRESTON:** La palabra “Kreston” significa en griego antiguo “confiar”. Es por esto que los directivos y socios al tener claro lo que representaría el nombre de la organización deciden crear el slogan, el cual es:

“Haga negocios con quien conoce, confíe y le agrade”

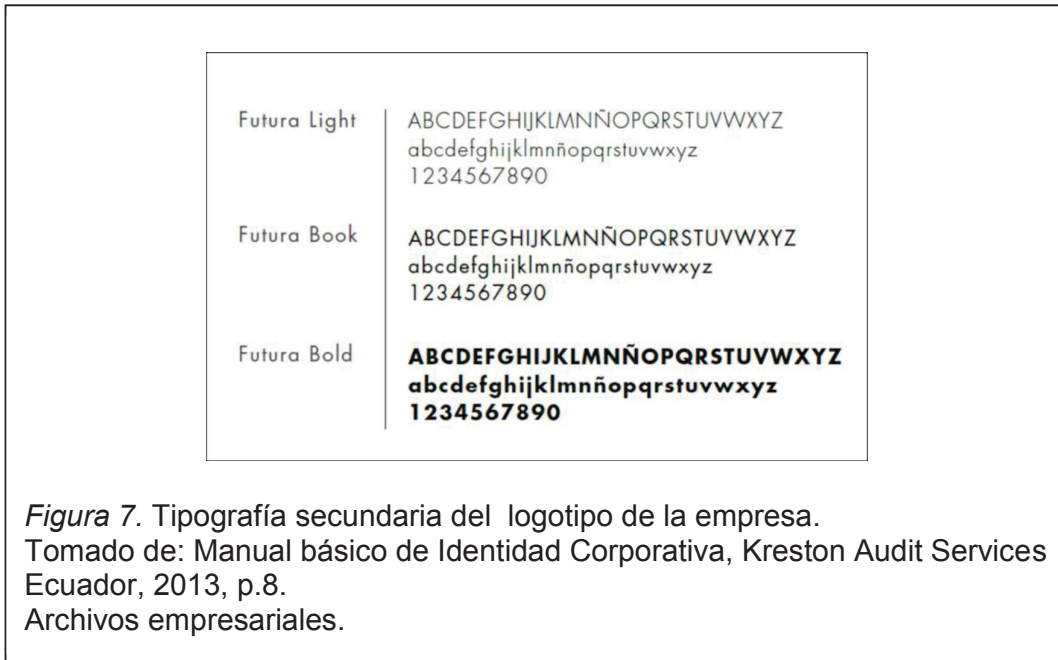
Todos los integrantes de la organización basan sus actividades con la filosofía de la empresa, la cual es mantener relaciones confiables con todos los clientes y socios de la organización. Conservar buenas relaciones laborales con su público externo ha permitido crecer de gran manera a la empresa y mejorar cada vez más sus servicios.

#### 1.3.2.2. Tipografía de la empresa.

Una vez definido el estilo de los gráficos, la empresa se encargó de trazar la tipografía, la cual es única para la denominación de la marca, esta contiene los rasgos distintivos del gráfico rector.



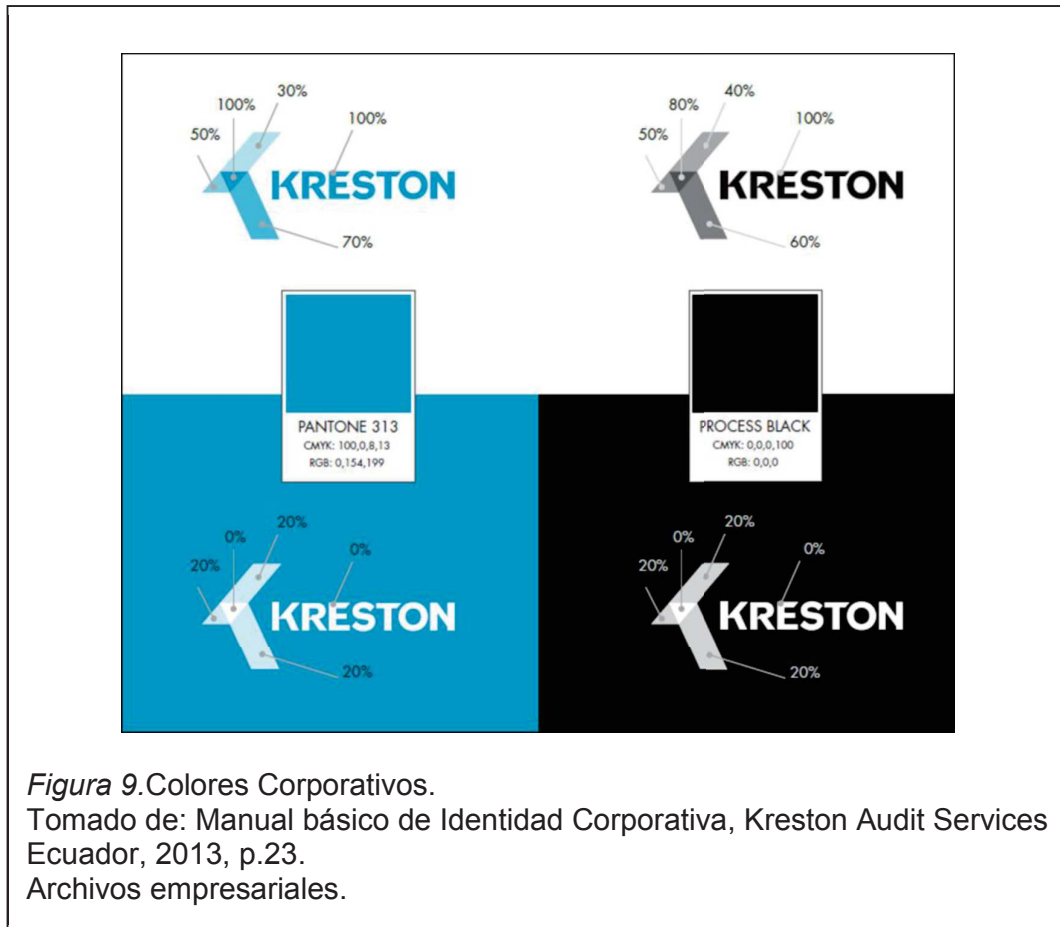
- **Tipografía secundaria.**



### 1.3.3. Logotipo.



### 1.3.4. Especificación de los colores corporativos.



- Colores de apoyo.

Los colores que puedes usarse para el desarrollo de las aplicaciones son los siguientes:





Significado de los colores corporativos.

- **Negro:** El color negro representa prestigio, valor, eternidad y sofisticación, es elegido por varias empresas para mostrar sofisticación.
- **Celeste:** El color celeste representa frescura, confianza, dependencia, seguridad y responsabilidad, este color provoca tranquilidad puesto que se lo asocia con el cielo o el mar.
- **Gris:** El color gris se asocia con la independencia, estabilidad y elegancia.
- **Blanco:** El color blanco representa pureza, suavidad y aporta paz y confort.

La empresa tomó como referencia el significado de los colores antes mencionados debido a que es muy importante para ellos demostrar todas las cualidades que cada uno significa, los colores más representativos para la empresa de acuerdo a su logotipo son : el celeste porque simboliza confianza y seguridad y el color negro que representa valor y prestigio. Es esencial para los integrantes de la empresa que los clientes confíen en ellos y se sientan seguros.

## 1.4. Organigrama

### 1.4.1. Organigrama Organizacional

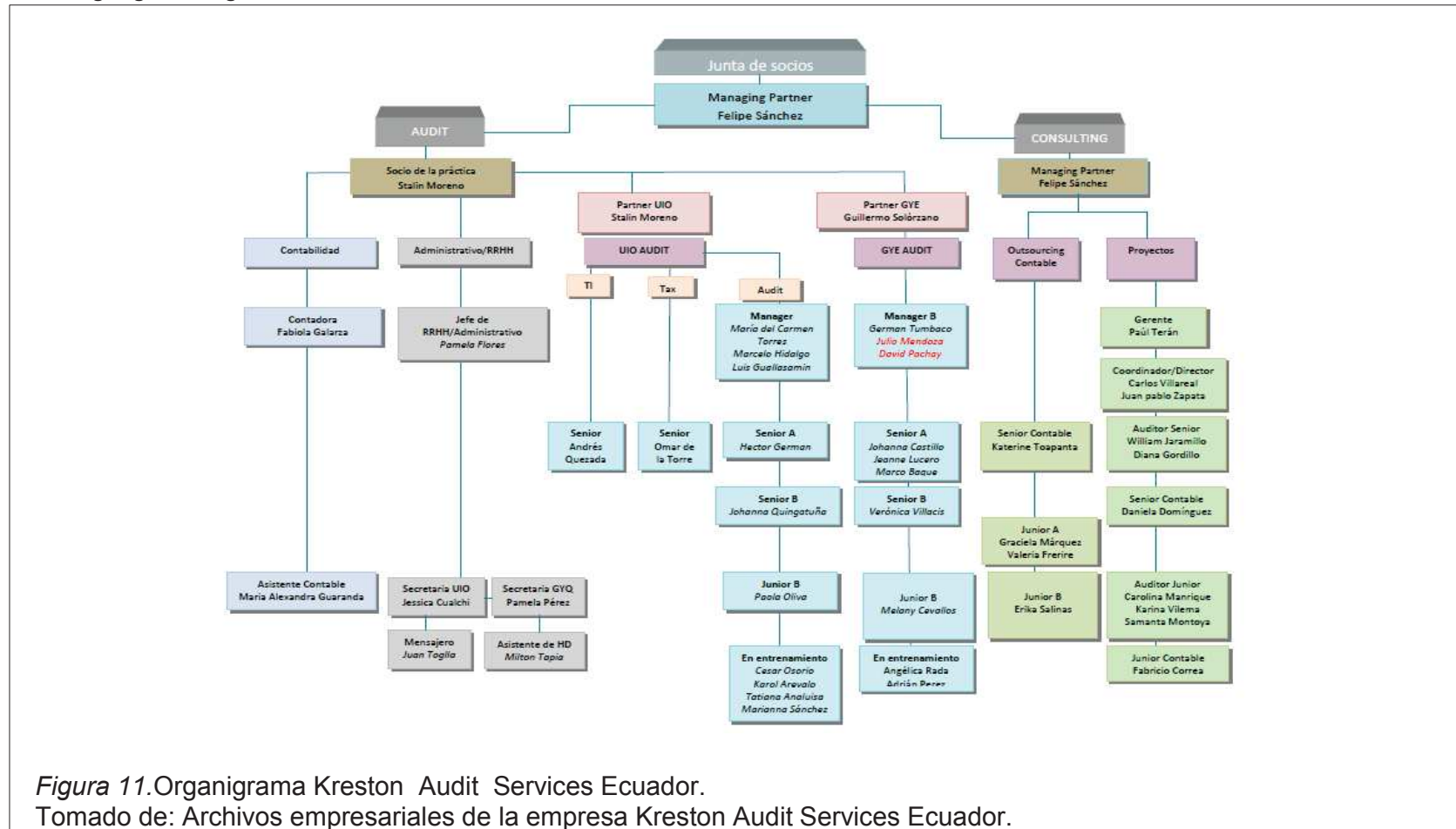


Figura 11. Organigrama Kreston Audit Services Ecuador.

Tomado de: Archivos empresariales de la empresa Kreston Audit Services Ecuador.

## 1.5. Línea de Servicio.

### **Auditoría y Aseguramiento.**

- **Auditoría Financiera.**

“Una auditoría independiente de estados financieros es pieza clave para la toma de decisiones en los mercados de capitales. Realizar una auditoría de calidad es vital para mantener la credibilidad e integridad en el proceso de los reportes e información financiera; Kreston Audit Services Ecuador cuenta con profesionales altamente calificados que cumplen con las normas profesionales. Nuestro proceso de auditoría va más allá de la evaluación financiera, detectando áreas de riesgos y su adecuada administración, adaptándonos a las necesidades de cada cliente y a la normativa y mercado en los cuales opera”. (Krestonecuador, s.f.)

- **Auditoría Interna.**

“El servicio de auditoría interna de Kreston Audit Services Ecuador puede ayudar a las compañías a establecer o transformar la gestión de auditoría interna de una perspectiva tradicional, a una implementación de la auditoría basada en riesgos. Su servicio se fundamenta en altos estándares profesionales utilizando herramientas informáticas de reconocido prestigio mundial. Apoyamos a la gerencia para entender los riesgos del negocio e identificar oportunidades de reducción de costos e incremento de utilidades”. (Krestonecuador, s.f.)

- **Revisiones Especiales.**

“Comprende la revisión dirigida fundamentalmente a ciertas cuentas o rubros de los estados financieros básicos, áreas de responsabilidad de la entidad o periodos definidos, con el propósito de determinar el monto y efecto de posibles errores o fraudes y procedimientos vigentes o desviaciones a los procedimientos de control establecidos por las entidades”. (Krestonecuador, s.f.)

- **Auditoría no estatutaria para propósitos de consolidación.**  
Auditorías bajo Normas Internacionales.
- **Revisiones de costos para la determinación de precios de medicinas.**  
“Procedimientos acordados de revisión de la información de costos reales y precios propuestos de los distribuidores de productos farmacéuticos para la fijación de precios de las medicinas de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento de aplicación de la Ley de producción, importación, comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano promulgado el 24 de mayo del 2000; y en base al instructivo para la fijación y revisión de precios de medicamentos de uso humano emitido por el Consejo Nacional de fijación y revisión de precios de medicamentos de uso humano del 27 de noviembre del 2002, publicado el 23 de diciembre del 2002” (Krestonecuador, s.f.)
- La dirección de la página web de la empresa es:  
<http://krestonecuador.com>.

## CAPÍTULO II

### CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

#### 2.1. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional conlleva varios aspectos importantes dentro de una empresa, a continuación se analizará el significado de la palabra cultura para poder comprender y conceptualizar lo que es la cultura corporativa dentro de una organización. Existen varias interpretaciones por parte de académicos principalmente procedentes de disciplinas que estudian lo que es la cultura como: la psicología, antropología y el comportamiento organizacional. Sin embargo, el verdadero concepto de lo que es cultura está basado en la experiencia, de esta manera, los miembros de una empresa basan el concepto con todo lo que ven y realizan día a día en su lugar de trabajo. La cultura también abarca los valores, símbolos y comportamientos que son compartidos en una empresa, es decir, la “forma de actuar de cada individuo en una organización”.

Partiendo del concepto de lo que es cultura se puede complementar con varios elementos para describir claramente lo que es la cultura organizacional. “La cultura es el resultado de la interrelación de seis factores” (Yturralde, s.f.) los cuales son:

1. Los valores y las creencias.
2. Las normas de comportamiento.
3. Las políticas escritas de la organización.
4. La motivación.
5. Los sistemas y procesos formales e informales.
6. Las redes internas existentes en la organización.

Tomando la teoría de lo que es cultura y la teoría de Yturralde se puede decir que la cultura organizacional es el conjunto de todos los valores individuales

que forman parte de un modo de pensamiento colectivo y de sus acciones dentro de una organización.

Actualmente, el correcto desempeño de la cultura organizacional es un elemento diferenciador en varias empresas llevándolas al éxito y al correcto manejo de su personal.

El investigador José Vargas Hernández (2007, p.118) en su libro “La Culturocracia Organizacional en México” menciona que una definición práctica de cultura organizacional es la de Schwartz and Davis (1981) quienes dicen que es: “un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros la organización”. Dentro de las cualidades mencionadas se pueden encontrar la filosofía, normas y valores comunes, todos estos aspectos son fundamentales para obtener un correcto desempeño de todos los empleados ante sus públicos tanto internos como externos. Algunas figuras que comprende la cultura organizacional son los símbolos culturales, los héroes, los ritos y las ceremonias. La cultura organizacional se va a desarrollar para adaptarse y supervivir con el entorno y para dar una correcta integración dentro de la misma.

La historia de una organización, el comportamiento de los trabajadores, la filosofía corporativa también reflejan la cultura que tiene la organización; es por esto que es muy importante para las empresas tener en cuenta su historia para hacerla conocer a sus públicos para que observen cuales son las creencias y actúen de acuerdo a los valores corporativos de la misma. En efecto, los valores de la organización son esenciales porque forman una parte fundamental en la estructura de la cultura organizacional; de esta manera se puede decir que los valores son las raíces que dan nacimiento a la cultura corporativa.

### **2.1.1. Características de la cultura organizacional.**

La cultura organizacional manifiesta cómo la empresa trabaja con su entorno y cuáles son las creencias, comportamientos, mitos, metáforas, entre otros; reflejando así el modo de operación de una organización.

En el libro “Comportamiento Organizacional” (Chiavenato, 2009, p.126) se habla de seis características principales de la cultura organizacional las cuales son:

- 1.-“Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los integrantes de una empresa se caracterizan por un lenguaje común, términos propios y rituales correspondientes a las conductas y diferencias”.
- 2.- “Normas: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la forma en que los trabajadores realicen su labor”.
- 3.- “Valores dominantes: Principios dados por la empresa y que se espera que estos los apliquen y compartan, alta calidad de productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia”.
- 4.-“Filosofía: Políticas que muestran las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes”.
- 5.- “Reglas: Guías impuestas por los directivos de la empresa que se refiere al comportamiento dentro de la empresa. Los nuevos integrantes deberán aprenderlas para ser integrados rápidamente al grupo”.
- 6.- “Clima organizacional: La forma que interactúan las personas, el trato a los públicos internos y externos, lo que transmite la empresa”.

Cada una de las características antes mencionadas se presenta en distintas medidas en cada empresa. Para entender mejor el estilo que maneja la empresa Kreston Audit Services Ecuador es importante mencionar el perfil al cual pertenece.

El sistema autoritario benevolente es un sistema administrativo autoritario, la empresa Kreston Audit Services Ecuador al dedicarse a la contabilidad y auditoría maneja un régimen bastante cerrado puesto que las decisiones toman los altos directivos, el sistema de comunicación es de manera vertical y descendente, las relaciones interpersonales son escasas debido a que los trabajadores se dedican específicamente a desarrollar su labor, además existe muy poca relación entre los empleados, el sistema de recompensas y sanciones es bastante arbitrario; sin embargo, si se ofrecen recompensas salariales.

Idalberto Chiavenato en su libro "Comportamiento organizacional" (2009, pp.129-130) plantea cuatro tipos de culturas: las culturas tradicionales, las culturas participativas, las conservadoras y las adaptables, las empresas que manejan las culturas adaptables y flexibles son participativas mientras que las empresas que son tradicionales suelen ser más conservadoras a la hora de realizar cambios en la empresa. A continuación se mostrarán dos tablas en donde se define el estilo de la cultura tradicional y de la cultura participativa y cuáles son las consecuencias de cada una de estas, cabe mencionar que la empresa Kreston Audit Services Ecuador se maneja con una cultura del estilo tradicional, por este motivo la mayoría de las consecuencias establecidas en el gráfico demuestran claramente cómo se encuentra su cultura corporativa en estos momentos; esto ha afectado notablemente al clima laboral de la organización dado que todo se centra en la actividad y enfoque de las tareas presionando a los empleados a tener un enfoque estrecho y un déficit en la comunicación con los altos mandos.



**Tabla 1. Diferencias de la cultura organizacional.**

Estilo actual que opera la empresa Kreston Audit Services Ecuador



<b>Estilo Tradicional</b>	<b>Estilo Participativo</b>
<b>Autocrático</b>	Participativo
<b>Jerárquico y vertical</b>	Igualitario y horizontal
<b>Impositivo</b>	Colaborativo
<b>Formal</b>	Informal
<b>Centralizado</b>	Descentralizado
<b>Trabajo aislado e individualizado</b>	Trabajo en equipos autónomos
<b>Analítico y cauteloso</b>	Intuitivo y osado
<b>Conservador y adverso al riesgo</b>	Innovador y dispuesto a correr riesgos
<b>Orientado a los costos y los controles</b>	Orientado a los servicios y a la calidad
<b>Remuneración y promoción basada en la antigüedad</b>	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

Tomado de Chiavenato, 2009, p.130.

**Tabla 2. Consecuencias del estilo tradicional y participativo.**

<b>Consecuencias de la cultura tradicional</b>	<b>Consecuencias de la cultura participativa</b>
<b>Centrada en la actividad</b>	Centrada en el cliente
<b>Enfoque en las tareas</b>	Enfoque en los resultados por medio de las personas
<b>Resistencia al cambio</b>	Apertura a los cambios
<b>Enfoque estrecho</b>	Trabajo en equipo: apoyo mutuo y cooperación
<b>Comunicación de la cima hacia abajo</b>	Comunicación descendente y ascendente
<b>Política y cautelosa</b>	Confianza y apertura
<b>Pocas expectativas de las personas</b>	Grandes expectativas de las personas
<b>Las personas no deciden</b>	Sentido de urgencia para decidir
<b>Las personas hacen lo que les mandan: seguridad</b>	Disposición a innovar: riesgos
<b>Las personas no se sienten</b>	Orgullo de sentirse

<b>vencedoras</b>	vencedores
<b>Necesitan de mando y dirección</b>	Auto iniciativa de las personas
<b>Poca realimentación: incertidumbre respecto al desempeño</b>	Mucha realimentación: autoevaluación del desempeño
<b>Incertidumbre respecto a las metas y la dirección</b>	Certidumbre respecto a las metas y la dirección (visión común)
<b>Síntomas de estrés y agotamiento</b>	Ritmo veloz y síntomas de salud

Tomado de Chiavenato, 2009, p.131.

Dado que la empresa ha establecido una cultura tradicional algunas consecuencias se han visto presentes como las antes expuestas en la tabla número 2, lo que impide que la comunicación fluya adecuadamente; sin embargo, al adquirir una nueva imagen al cambiarse de firma el año pasado se están incrementando algunas herramientas de comunicación que poco a poco están fortaleciendo a la empresa permitiendo que esta crezca no solo externamente sino también de manera interna.

### **2.1.2. Comunicación Organizacional.**

La comunicación organizacional surgió a partir de la necesidad y el interés de comunicarse dentro de una empresa u organización y transmitir mensajes positivos a la sociedad. Gracias a la comunicación, la empresa puede intercambiar ideas y conocimientos a sus públicos. Chiavenato (2009, p.305) señala que: “Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados”

Se puede decir entonces que la comunicación se ha integrado en las empresas como una función de propósitos bien definidos que responden a necesidades específicas y también a los retos que enfrentan en su entorno. En toda empresa es indispensable la comunicación debido a que ayuda a su desarrollo

y éxito en el medio. La organización se mantiene informada e informa mediante las distintas herramientas de comunicación.

La prioridad de la comunicación es llevar a la empresa a un nivel superior de competitividad, puesto que ante la competencia actual la necesidad de posicionamiento se hace evidente.

Por otra parte, es fundamental que se maneje con coherencia la comunicación e identidad empresarial para que pueda sobrevivir a los distintos aspectos que se presentan en el entorno social, económico, fiscal y laboral.

Los logros obtenidos por empresas que mantienen buenos flujos de comunicación han demostrado que su productividad ha sido efectiva y que sus objetivos han sido alcanzados.

La comunicación empresarial es el medio idóneo para transmitir y canalizar adecuadamente los requerimientos e instrucciones de los mandos altos hacia los mandos medios y finalmente al resto del personal, logrando con esto coordinación para un trabajo óptimo.

El flujo de comunicación empresarial permite que los mensajes transmitidos entre todos sus miembros sean entendidos, también permite satisfacer las necesidades de los trabajadores y ejecutivos lo cual los mantiene motivados y facilita la toma de decisiones durante algún problema.

“La comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales incluye procesos de comunicación. Por lo tanto la organización constituye un sistema de proceso de mensajes” (Rebeil y Ruiz Sandoval, 1998, p.223).

Es por esta razón, la mayoría de empresas cuentan con un área dedicada a la comunicación lo cual ha ayudado a lograr interacciones más dinámicas entre todos los trabajadores, así como también se ha facilitado la coordinación de actividades y el intercambio de información. Se puede decir que cuando la

comunicación interna y externa es eficaz cualquier actividad, cambio y disposición en la empresa se desarrollará de manera correcta logrando cumplir con la mayoría de los objetivos propuestos.

Poco a poco las empresas empiezan a crear conciencia de la importancia de tener un área de comunicación dentro de las mismas, esto se debe a que han visto que la competencia cuenta con áreas o departamentos de comunicación lo que les ha llevado a cumplir con varios de sus objetivos y también a llegar a puestos altos de competitividad dentro del mercado empresarial.

Carlos Bonilla menciona en su libro “La comunicación función básica de las relaciones públicas” (1994, p.34.) “el progreso de la mayor parte de actividades organizacionales involucra procesos de comunicación”, es así que todos los mensajes que son difundidos dentro de cada empresa son mensajes enviados por medio de una emisión y una recepción del mismo el cual siempre trata de conseguir objetivos de acuerdo a las políticas establecidas de cada institución.

Según el autor Carlos Bonilla (1994, p.34.) el flujo de mensajes internos puede agruparse en tres categorías:

1. Tarea.
2. Mantenimiento.
3. Humanos.

Los mensajes de tarea se relacionan con las actividades, productos o servicios que tienen especial interés para la empresa; también son considerados en esta categoría los mensajes para instruir al personal sobre la forma de realizar su trabajo, debido a que los mensajes de tarea son todos aquellos que se relacionan con la producción de la organización.

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la empresa a continuar activa, esto quiere decir que en esta categoría se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y controles para facilitar el movimiento de la organización; tales mensajes se vinculan con la realización de la producción, a diferencia de los de tarea, que se relacionan con el contenido de dicha producción.

Finalmente, los mensajes humanos son aquellos que se enlazan con las actividades, satisfacción y realización de los individuos que componen una empresa; en esta categoría se involucran los sentimientos, relaciones interpersonales, moral y concepto que tienen los empleados de sí mismos.

Según María Luisa Muriel (1980, p.50.) autora del libro “Comunicación Institucional” existen dos tipos de comunicación institucional:

- Comunicación intra-institucional.

La comunicación intra-institucional es aquel sistema de comunicación institucional que instaura la unión entre los elementos individuales o públicos internos de la institución. Este tipo de comunicación tiene como propósito la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la empresa.

- Comunicación extra-institucional.

Es aquel sistema que instaura la unión entre la institución y los públicos externos. Existe una segunda opción de este tipo de comunicación la cual es la comunicación inter- institucional, que es la unión que mantiene la institución con otras instituciones las cuales cuentan con su mismo interés. La comunicación extra- institucional, que incluye a la inter- institucional, al llevar información fuera del sistema institucional a públicos externos (otras instituciones, clientelas naturales y opinión pública) tiene como propósito contribuir a la coordinación de la institución con el microsistema o sociedad para que ésta a su vez alcance sus objetivos.

De esta manera se puede decir que la empresa se desarrolla en una sociedad donde existen varias necesidades, demandas y competencia; es por esto que la empresa necesita de la comunicación para responder a todas las exigencias tanto del entorno como de sus públicos.

Por su parte, la empresa Kreston Audit Services Ecuador maneja la comunicación extra-institucional enfocándose primordialmente en sus públicos externos. Para los altos mandos es muy importante la relación con sus clientes

debido a que esto les permite tener una amplia rentabilidad con el negocio para así cumplir sus objetivos. La competencia que tiene la organización es bastante alta y por esto basan sus actividades manteniendo satisfechos a sus clientes de interés. Entonces,

“¿Dónde está la auténtica diferencia entre una empresa y otra?”...

En la comunicación” (Lacasa, 2004, p.16.)

La comunicación es esencial para cumplir las metas de una empresa, sin la comunicación no se podrían realizar las demandas y exigencias de los clientes y públicos afectando así a la imagen de la organización y a su desarrollo. La comunicación organizacional actualmente es una herramienta de gestión y como tal es la gestora primordial del cambio en las organizaciones.

La comunicación en las empresas otorga a las personas que ingresan en ellas:

- Sentido de pertenencia.
- Información sobre las políticas, cultura corporativa e institucional.
- Sentido productivo del trabajo.
- Integración y manejo de imagen corporativa e institucional.

Por consiguiente, para toda empresa es significativo contar con departamentos o áreas de comunicación debido a que los profesionales de comunicación son los encargados de crear, coordinar, analizar, desarrollar, difundir y controlar todas y cada una de las acciones de gestión informativa tanto interna como externa que la empresa necesita comunicar a sus distintos públicos a través de los diversos medios de comunicación ya sean estos propios o externos.

La empresa Kreston Audit Services Ecuador al no tener un departamento de comunicación o una persona encargada de la comunicación corporativa se ve inmersa en algunos problemas como son los antes citados. El sentido de pertenencia se ha visto afectado por la mala comunicación empresarial, las políticas, cultura corporativa e institucional son factores que desconocen muchos trabajadores debido al constante cambio y evolución de la empresa, los empleados tienen un sentido de producción alto, sin embargo, la integración

se ha visto afectada por el incorrecto uso de la comunicación y sus herramientas.

Según se ha visto que cuando una empresa cuenta con áreas de comunicación la persona delegada de esta área, o el director de comunicación “Dircom”, es el encargado de definir los objetivos comunicativos por medio de un plan de comunicación el mismo que permite controlar la emisión de mensajes internos y externos, además se crea una imagen positiva de la empresa. Los comunicadores corporativos son los mediadores de las relaciones que existen con la prensa manteniendo así una imagen real.

Ahora bien, la organización moderna desarrolla tres tipos de funciones para cumplir con sus objetivos. Las específicas son las tareas directamente relacionadas con sus propósitos centrales y su razón de ser, las administrativas aportan a la metodología para la acción y las orgánicas formalizan su creación legal y establecen las bases para la relación con su entorno.

Kreston Audit Services Ecuador aplica las tres funciones a la hora de presentar sus trabajos. Las tareas específicas porque se dirige a sus propósitos y a sus objetivos principales, las administrativas porque basan sus actos en recursos específicos ya establecidos, y las orgánicas porque la mayor cantidad de trabajo que realizan se relaciona con su público externo y con las normas de cumplimiento que propone el país para las empresas. Por este motivo la organización cumple con todas las leyes y normas propuestas por el estado para las empresas que trabajan en las áreas de contabilidad y auditoría para que sus clientes manejen correctamente sus negocios.

Cabe agregar que la comunicación organizacional debe transmitir eficazmente la esencia de la misma ante sus públicos para obtener su apoyo y solidaridad. La verdadera misión de la comunicación en las empresas es promover la participación de los integrantes hacia esta, hacerlos conscientes de su papel para que de este modo puedan propiciar su desarrollo y el de la comunidad.

### 2.1.3. Comunicación interna.

La comunicación interna controla que los mensajes fluyan de la mejor manera entre todos los miembros de una organización, mediante los canales más adecuados con el fin de contribuir para el logro de los objetivos de cada empresa.

La comunicación interna se ha integrado en las empresas como una función de propósitos bien definidos que responden a necesidades específicas y retos que enfrentan todos los integrantes de una organización con su entorno.

“La comunicación interna tiene un papel central a la hora de transmitir objetivos y valores en el seno de una organización. A partir de la puesta en común de estos valores es que se logrará la orientación de las personas hacia un objetivo en común y, en consecuencia, se logra un equipo de trabajo motivado con alta implicación en el negocio” (Rey y Bartoli, 2008,p.109 ).

Es decir, que una correcta comunicación interna permite que los miembros de una empresa establezcan procesos esenciales de adaptación, contribuyan al establecimiento de valores y normas internas, colaboren en la mejora en situaciones de crisis empresarial, construyan cadenas de confianza lo cual ayudará a prevenir conflictos y a obtener ventajas internas. Por lo tanto, en toda empresa es indispensable la comunicación interna debido a que ayuda a la misma a su desarrollo y a obtener éxito.Paul Capriotti (1999, p. 29) afirma que:

“La comunicación de la empresa es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria)”



Es importante mencionar las funciones de la comunicación interna debido a que estas ayudan a coordinar y dirigir las actividades que realizan los miembros de una organización.

Funciones de la comunicación interna: (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p.53)

- a) “**Información:** Tener buena información es necesario para que los trabajadores se encuentren motivados al cumplir sus labores y se puedan desempeñar correctamente de manera eficiente y eficaz”.
- b) “**Explicación:** Todos los integrantes de una empresa deben saber y entender las razones de las ordenes que reciben por parte de los jefes y porque se toman las decisiones dentro de su lugar de trabajo, esto ayuda a que todos puedan reconocer y determinar claramente los objetivos de su empresa y puedan cumplir todas las funciones correctamente”.
- c) “**Interrogación:** Es primordial que todos los trabajadores de una empresa creen el hábito de realizar preguntas de aclaración, esto permite que exista un correcto flujo de información el cual ayuda a establecer mejores diálogos entre todos, mejorando así la comunicación entre varios departamentos de la misma”.

Kreps en (Enrique et al., 2008, p.54) resume las funciones de la comunicación interna en cuatro puntos importantes:

- “Diseminar y poner en vigor las metas, reglas y las regulaciones de la organización”.
- “Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización”.
- “Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización”.

- “Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización”.

El flujo de comunicación empresarial accede a que los mensajes dados entre sus miembros sean entendidos, también permite satisfacer las necesidades de los trabajadores y ejecutivos lo cual los mantiene motivados y facilita la toma de decisiones.

Es esencial establecer formas claras de comunicación interna debido a que por medio de estas se puede mostrar cómo se encuentra la cultura de una empresa, también se ven reflejadas las relaciones interpersonales que existe entre todos los trabajadores; por otro lado también se pueden llegar a cumplir todos los objetivos y el ambiente laboral será ideal para todos los integrantes.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se puede decir que en la empresa Kreston Audit Services Ecuador se cumplen correctamente dos de las funciones de la comunicación interna como es el caso de la **diseminación** debido a que todos en la empresa tienen claras las metas y regulaciones de la misma, también existe una **coordinación de las actividades**, todos los empleados son muy responsables y cumplidos a la hora de entregar sus informes, no obstante existe una deficiencia en la **retroalimentación** y en la **socialización por parte de los líderes de la empresa hacia los empleados**.

Cabe agregar que la prioridad de la comunicación interna es llevar a la empresa a cumplir todos sus objetivos de manera correcta y esto se da con un buen desempeño de la comunicación, de este modo se podrá alcanzar niveles altos de competitividad en relación a sus competidores y se podrán obtener grandes logros como: mejoras en su productividad y un trabajo óptimo por parte del personal.

A su vez, es importante describir las herramientas de la comunicación interna, según (Enrique et al., 2008, pp.54-55) las cuales se mencionan en su libro la “Planificación de la Comunicación Empresarial”.

- Notas internas operativas.
- Reuniones con miembros del equipo.
- Tablones de anuncios.
- Seminarios.
- Cursos.
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa.
- Grupos de trabajo interdepartamentales.
- Reuniones con otras divisiones.
- Presentaciones económicas/ nuevos servicios.
- Actos o eventos internos.
- Manual de acogida.
- Memoria.
- Grupos de mejora.
- Plan de comunicación interna.
- Revista interna.
- Video o CD corporativo.
- Encuestas de clima laboral.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.
- Círculos de calidad.
- Auditoría de comunicación.
- Teléfono de información y otros.

Para que todos los empleados reciban la información transmitida por la empresa se deben utilizar las herramientas de comunicación antes mencionadas, en Kreston Audit Services Ecuador se manejan las siguientes:

- **Notas internas operativas:** Estos mensajes son enviados desde la gerencia hacia los trabajadores comunicando los nuevos servicios o las noticias relevantes de la empresa, estas notas son enviadas por medio de correo electrónico sin necesidad de respuesta.

- **Reuniones con miembros de equipo:** Las reuniones se las realiza semanalmente con los altos directivos, para discutir temas con respecto a la planificación de los informes de cada mes.
- **Seminarios y cursos:** Los seminarios y cursos se realizan cada cierto tiempo, esto depende de si hay cambios en la normas de contabilidad y auditoría, generalmente se brinda estos seminarios y cursos a los nuevos integrantes de la empresa.
- **Memos para informar sobre asuntos de la empresa:** Esta información es enviada por parte de la gerencia a la persona encargada de Recursos Humanos quien presenta al resto de los trabajadores la información que se desea transmitir sobre la empresa.
- **Actos o eventos internos:** Hace dos años la empresa incorporó actos y eventos internos, la Directora del área de Talento Humano junto con el área de Marketing son los responsables de organizar varios eventos al año para los empleados.
- **Manual de acogida:** A cada nuevo integrante de Kreston Audit Services Ecuador se le entrega un manual que incluye la filosofía de la empresa, código de ética, políticas empresariales; dicho manual cuenta con varios elementos que invita a conocer más sobre la firma.
- **Encuestas del clima laboral:** Se las emplean para tratar temas específicos como la satisfacción del personal, éstas son muy eficaces para conocer cómo se encuentra el clima laboral y que tan satisfechos están los empleados.
- **Intranet:** Hace un año la empresa creó intranet, lo cual ha facilitado la comunicación entre los miembros de la empresa, debido a que es mas rápida la interacción entre todos.

La empresa sigue planificando incrementar otras herramientas de comunicación como son: buzón de sugerencias, revistas corporativas, entrevistas individuales, carteleras, entre otras.

Adicionalmente, la comunicación interna es indispensable para el correcto movimiento de la empresa. Solo cuando el público interno está correctamente informado y se siente libre de expresar sus opiniones y necesidades se consolidará el nivel de pertenencia e identidad. Sin embargo, gran cantidad de empresas no saben claramente cuáles son los beneficios de una buena comunicación interna lo cual provoca insatisfacción, disconformidad y un público quejumbroso.

Internamente en Kreston Audit Services Ecuador, los departamentos de Recursos humanos y Marketing son los que se encargan de sistematizar la comunicación interna en la organización, y se ha examinado muchas falencias en los canales y herramientas de comunicación utilizados provocando insatisfacción y problemas en el clima laboral.

#### 2.1.4. Tipos de comunicación interna.

En el libro “La planificación de la comunicación empresarial” (Enrique et al., 2008, p. 56) se presenta un esquema en el cual se puede identificar claramente cuáles son los tipos de comunicación interna. El siguiente cuadro está enfocado desde las dos realidades que ayudan a formar el carácter real de la organización, siendo por un lado la comunicación formal y la comunicación informal, y por otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

*Tabla 3.* Canales y tipos de comunicación interna.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Tomado de Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008, p.56)

La comunicación formal es muy utilizada en las organizaciones, a través de este estilo se crean los canales o vías de transmisión de mensajes los cuales siguen los niveles jerárquicos, es decir, se utiliza para transmitir instrucciones, órdenes, disposiciones o métodos relacionados con el trabajo que realicen los trabajadores.

A su vez, “la comunicación formal se deriva de una empresa funcional y jerárquica debido a que se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama lo cual provoca un enlace directo con los tipos de comunicación interna que pasan por los canales de comunicación descendente, ascendente y horizontal.” (Enrique et al., 2008, pp. 56-57)

- **Descendente:** Este tipo de comunicación se da desde los directivos hacia los niveles inferiores, no es recomendable manejarla dentro de una empresa debido a que se basa en órdenes y existen filtros en cada departamento.
- **Ascendente:** La comunicación ascendente se da desde los niveles inferiores hacia la alta dirección, el principal problema es que si no es manejada correctamente los directivos pueden llegar a perder poder y respeto, por otro lado la comunicación en cada nivel toma un sentido de acuerdo a conveniencias es por esto que debe ser tratada correctamente.
- **Horizontal:** Es una comunicación informal, que se da entre los directivos o supervisores de cada departamento, el principal problema es que no existe constancia en cada decisión o comunicado y por ende surgen los rumores.

La comunicación informal se manifiesta de manera espontánea entre los integrantes de una organización, esto se debe a la necesidad de comunicarse entre ellos, no es necesario establecer normas o reglas para poder comunicarse. Existen varias ventajas de este tipo de comunicación puesto que se pueden agilizar varios trámites pero también pueden existir desventajas como crear rumores dentro de la empresa, por este motivo es importante manejarla de manera correcta.

En la empresa Kreston Audit Services Ecuador, se usa la comunicación descendente, porque surge de la alta dirección y ésta desciende de manera vertical hacia el resto de los empleados, los directivos utilizan este tipo de comunicación porque les permite transmitir órdenes e instrucciones sobre las actividades que deben hacer y cuáles son los objetivos que quieren cumplir. Este tipo de comunicación muchas veces ha llegado a confundir a los empleados por el exceso de ordenes impuestas lo cual les ha provocado frustración a muchos de ellos, por otro lado también hay comunicación en serie esto quiere decir que no hay “feedback” entre los trabajadores.

Para que exista una correcta comunicación descendente se debe mantener un clima claro basado en la responsabilidad por parte de la alta dirección, estos deben involucrarse con los trabajadores dando ejemplo de lo que es el proceso de comunicación de forma que mantengan autoridad pero también buenas relaciones interpersonales.

#### **2.1.5. Herramientas de comunicación.**

La comunicación interna es un instrumento básico para la transmisión de objetivos de la empresa, para beneficiar a los empleados por medio de motivaciones y para ayudar a la identificación del público interno con la empresa, pero para poder tener un adecuado manejo de la comunicación interna es necesario establecer herramientas internas que vayan acorde a la empresa y su público, por esta razón es significativo mencionar las herramientas de comunicación que la empresa Kreston debe mejorar o adecuarlas para que sus trabajadores tengan una transmisión adecuada de mensajes.

- Manual del empleado: El manual del empleado cuenta con información de la empresa como la historia, la filosofía corporativa, las normas de la organización, las políticas del área de recursos humanos, el organigrama y formas de procedimientos que los empleados deben

saber de la empresa a la que pertenecen. Para Eduardo Figueroa (2011) creador del artículo “Cómo crear un manual del empleado para su negocio” publicado en la página Hispanic Business.com, el manual del empleado “son las reglas de juego” esto quiere decir que, mediante este claramente se puede definir el estilo de gestión de la empresa, sus métodos de servicio, atención a los clientes y las responsabilidades que cada empleado tiene en su puesto de trabajo.

- Manual de bienvenida: También conocido como manual de inducción. Es un documento creado para ayudar a la inducción de un nuevo trabajador, dentro de éste se puede encontrar información de la empresa de forma general, como su filosofía corporativa, historia, objetivos, entre otros.
- Publicación institucional o “newsletter”: El objetivo de la publicación institucional es informar a los colaboradores sobre actividades de la empresa, en éste pueden existir los resultados de los proyectos realizados, proyectos a futuro, eventos en la empresa, entre otros, se puede informar o comunicar a los trabajadores por medio de una revista institucional, periódico, folleto interno, entre otros.
- Communique o comunicado: El communique gerencial es un breve informe o mensaje que se utiliza para transmitir información por parte del gerente de la empresa para todos los trabajadores, el fin de enviar este mensaje es que los empleados se actualicen constantemente sobre los resultados de los proyectos de la empresa o de elementos de interés del público interno, este comunicado se lo realiza generalmente cada mes y se lo envía mediante el mail interno de la empresa.
- Carteleras: Las carteleras son muy efectivas cuando se encuentran cerca de los trabajadores, éstas se deben actualizar constantemente para llamar la atención de los empleados. Las carteleras pueden contener informaciones legales, sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas, concursos, empleado del mes, entre otros.
- Reuniones: mediante las reuniones los colaboradores de la organización pueden interactuar entre ellos, también pueden informarse, capacitarse,



coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es esencial planificar las reuniones de manera ordenada para que asistan los empleados.

- Correo electrónico: El mail empresarial o correo electrónico es una herramienta muy útil, puesto que permite que los empleados se comuniquen de forma rápida y fácil, mediante el e-mail se pueden enviar comunicados y documentos personalizados.
- Buzón de sugerencias: El objetivo de contar con un buzón de sugerencias es conocer las opiniones, comentarios y sugerencias de los trabajadores, los empleados pueden aportar opiniones sobre temas de la organización, normas, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales, entre otros.
- Capacitaciones: Con las capacitaciones se puede ayudar y orientar a los colaboradores de la empresa para que puedan mejorar su conocimiento, actitud, habilidades y conductas.
- Talleres: Mediante los talleres se puede incentivar y motivar a los empleados a trabajar en equipo, a conocer mejor a su empresa por medio de actividades interactivas y divertidas.

#### **2.1.6. Vías de comunicación.**

Las vías de comunicación se pueden aplicar tanto para la comunicación interna como la comunicación externa. Estas se clasifican en canales formales de la comunicación y canales informales de la comunicación.

Los canales formales de la comunicación son aquellos canales determinados por la organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones las cuales son:

- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.
- Comunicación transversal.
- Comunicación horizontal.

Los canales informales son implantados por personas específicas de la organización las cuales tienen intereses particulares, es decir, los mensajes transmitidos muchas veces son alterados creando de esta manera inestabilidad en la empresa debido a la creación de ciertos rumores o difusión de información privada que perjudica a varios integrantes de la organización.

Si en la organización la información de los canales informales es superior a la de los canales formales, existirán varios problemas puesto que los empleados van a tener cierto nivel de incertidumbre afectando al clima laboral y aumentando el nivel de rumores dentro de la empresa.

Las organizaciones deben priorizar el trato con sus empleados para que éstos puedan saber claramente qué tipo de vías y canales de comunicación utilizar. Si los empleados tienen un correcto clima laboral y existe una buena comunicación los canales informales no serán necesarios y los canales formales serán por los cuales los empleados decidan transmitir su información, ayudando de esta manera a la empresa y a su público interno.

En Kreston Audit Services Ecuador como ya se presentó anteriormente se usa la comunicación descendente, la información aplicada internamente es formal, los mensajes transmitidos por la estructura de la organización se emiten por los distintos medios de comunicación para que exista flujo de información, los mensajes son claros y se les facilita a los empleados para que hagan bien su trabajo; por ende el funcionamiento de la empresa es bueno con respecto a las funciones que debe cumplir cada integrante.

#### **2.1.7. Medios de comunicación.**

Los medios de comunicación son herramientas claves para el desenvolvimiento humano. Muchos campos de la sociedad contemporánea basan su comunicación a través de los medios masivos, las nuevas tecnologías han conquistado al público en general, proponiendo cada vez más facilidades comunicacionales a los seres humanos.

El incremento de las tecnologías, información y comunicación (TIC), favorecen notablemente a las personas, la circulación de información y la obtención de la misma es más rápida y segura. Los medios de comunicación se tienen que adaptar a medida que crece la tecnología mundial.

Según Paul Capriotti (1999, p.98):“a través de las comunicaciones masivas, los miembros de los públicos tienen información relativa a las empresas, ya sean los mensajes que crean y envían las organizaciones, como todas las informaciones que vienen del entorno general que puedan influir en la imagen e identidad”.

Kreston Audit Services Ecuador envía mensajes a su público a través de medios masivos como son: los mensajes comerciales, la publicidad, entre otros; esto lo realiza para dar a conocer a su empresa ante los públicos externos y que su imagen se vea beneficiada, proporcionándoles conocimiento y prestigio. Asimismo, con su público interno trabaja enviando mensajes por medio de las herramientas antes citadas. Desde que la empresa colocó intranet la comunicación se ha facilitado grandemente mejorando la llegada y partida de información entre todos los trabajadores y directivos.

En la empresa Kreston Audit Services Ecuador no existe departamento de comunicación, tampoco un comunicador corporativo, la persona encargada de recursos humanos es quien trabaja mediante diálogos con los directivos y propone soluciones a los problemas que existen en la empresa o con sus clientes.

Por otro lado, la comunicación online ha evolucionado notablemente en los últimos años, la publicidad y el marketing se han visto favorecidos con el internet puesto que ahora existe gran cantidad de publicidad online y las personas pueden acceder fácilmente a la compra de productos y también pueden ofrecer varios servicios.

Otro instrumento importante para las empresas es el web corporativo que es usado por empresas grandes o pequeñas para dar a conocer los servicios y/o productos que ofrecen y toda la información que su audiencia necesite. En

Kreston Audit Services Ecuador la página web fue creada el anterior año, al cambiarse de firma tomaron la decisión de mejorar su imagen, su página web ahora consta de varios ítems en donde describen los servicios que ofrecen, sus alianzas, su historia, entre otros. Para los directivos y representantes de la firma es muy importante mantener actualizada la información y dar a conocer a su público el nivel de posicionamiento que tiene la organización, siendo una de las mejores empresas de contabilidad y auditoría en el Ecuador.

A su vez, también se encuentra la web 2.0 que ofrece varias aplicaciones para transmitir información de manera rápida, por medio de este canal abierto se puede obtener varias herramientas como los blogs, los micro-blogs, las redes sociales, entre otros, los cuales permiten a sus consumidores difundir sus intereses y opiniones fácilmente, ayudando a las empresas para que puedan utilizar la web 2.0 como medio de información para conocer a sus clientes.

Otros medios de comunicación como los diarios impresos tratan de innovar para adaptarse a los cambios actuales y a los parámetros de la web 2.0, esto quiere decir que presentan la información por medios impresos como por internet creando espacios nuevos para sus públicos como foros o blogs en donde se pueda interactuar constantemente, brindando facilidad e innovación a varios de sus públicos.

Las radios también se han adaptado a los cambios actuales, desplazándose a la web para tener la sintonía necesaria para su supervivencia. Los contenidos y estructuras que éstas presenten dependen de su existencia, la mayor cantidad de radios han creado cuentas en redes sociales como facebook y twitter para poder integrar nuevas estrategias como son: la integración de videos, galerías de fotos, noticias dirigidas a varios targets, entre otras. Las radios han tenido que mejorar y crear diseños modernos y nuevos en donde la información llegue cada vez más rápido a las personas y puedan así competir con otros medios de comunicación. Por otro lado, la televisión cuenta con contenidos diversos los cuales llegan a varios targets, asimismo usan el internet para transmitir varios programas lo cual facilita a los usuarios a visualizar nuevamente algún programa o informarse por las redes sociales.

Por consiguiente, se puede decir que los medios de comunicación son instrumentos de desarrollo para la interacción humana permitiendo obtener información de manera inmediata lo cual ha beneficiado a todas las personas. Las empresas también se han beneficiado de los nuevos avances tecnológicos adaptando su participación en el mercado con las nuevas tecnologías, creando estrategias de comunicación modernas que permiten interactuar a todos sus públicos. Todos los medios de comunicación tratan de innovar para poder competir en el mundo actual donde la tecnología es primordial para la comunicación. De manera semejante las empresas también tienen que innovar y para esto utilizan las redes sociales como medio primordial de comunicación. En Kreston Audit Services Ecuador la utilización de la página web, WebMail, intranet, entre otros, son básicas a la hora de establecer relaciones con sus públicos.

Es importante agregar un gráfico que representa la estrategia de la intercomunicación que enlaza en doble dirección a la comunicación interna y los medios para comunicarla con el objeto de conseguir una mayor efectividad.



### **2.1.8. Relaciones Interpersonales laborales.**

Las relaciones interpersonales son fundamentales para todos los individuos, ya sea dentro de una empresa o fuera de ésta, en el trabajo son esenciales para establecer vínculos entre compañeros de trabajo, directivos, gerentes y supervisores. Paul Capriotti (1999, p.102) menciona que: “en la interacción cotidiana, las relaciones interpersonales juegan un papel importante en la formación y modificación de la imagen de una organización, ya sea por la influencia de la propia fuente, o bien por la del contenido de la información transmitida por ella”.

En el mundo actual contar con buenas relaciones laborales favorece a la creación de un clima de confianza y respeto en la organización; pero para que exista un buen clima laboral es primordial que los altos directivos sepan tratar bien a sus empleados para que éstos se sientan respetados y puedan trabajar con mayor eficiencia. Antonio Pinilla (1972, p. 102) en su libro “Relaciones Humanas y laborales en la empresa” menciona que: “al obtener buenas relaciones de trabajo será posible incrementar la eficiencia de la producción y con ella la conquista de los mercados de consumo en expansión.”

Las actitudes proactivas de los directivos o jefes determinan las actitudes de los trabajadores, esto quiere decir, que los jefes son quienes dan el ejemplo con su conducta, si hay en la organización un ambiente de respeto y confianza el comportamiento será recíproco entre mandos altos, medios y bajos y existirá cooperación hacia la empresa por parte de todas las piezas de la organización.

La comunicación correcta es la base para la formación de relaciones interpersonales laborales, establecer contacto cara a cara con todos los trabajadores ayudará a mejorar el entorno laboral. En el presente la mayoría de empresas trabajan con internet y redes sociales lo cual ha perjudicado de cierto modo a la comunicación cara a cara entre integrantes, sin embargo, varias empresas se dedican a fortalecer las relaciones por medio de la comunicación y la integración del personal. Así, observamos que:

“Una buena comunicación interna es sinónimo de una empresa bien integrada”  
(González, 1998, p.153)

Las organizaciones deben trabajar de manera seria y transparente, la imagen de la empresa depende de la forma en que manejan las cosas dentro y fuera de la misma. Es importante mencionar que los trabajadores deben seguir un modelo de conducta para que se sientan identificados y sepan cuáles son las metas que desean cumplir en la institución.

En Kreston Audit Services Ecuador los altos mandos mantienen una relación alejada con sus colaboradores, por esta razón se propone un plan de comunicación en donde se mejoren las relaciones interpersonales y el clima interno mediante el incremento de herramientas internas. Cabe agregar que cada persona tiene valor en la empresa y sus aportes merecen ser retribuidos; incentivar a los trabajadores es esencial para crear satisfacción laboral y esto solo se logra con una buena comunicación y un buen ejemplo, los directivos son quienes deben brindar un correcto patrón de comportamiento y fortalecer día a día las relaciones interpersonales brindándoles seguridad y compañerismo a todos sus integrantes.

### **2.1.9. Percepción de problemas.**

En la actualidad los gerentes o personas encargadas de tomar las decisiones importantes o resolver problemas tienen su propia manera de actuar y enfrentar la realidad, todo depende de cómo se manejen en la organización y cómo sea el carácter de cada gerente siendo este proactivo o no. Asimismo, el estilo que opera cada gerente dentro de la empresa influye notoriamente en la forma como ejecuta la percepción de problemas, la recolección de información y el uso de información.

Raymond McLeod (2000, p.179) en su libro “Sistemas de información gerencial” clasifica a los gerentes en tres categorías básicas en términos de su estilo para percibir problemas.

1. “Evitador de problemas: Este gerente tiene una conducta positiva frente a todo, y supone que todo se encuentra bien, se niega a observar un posible problema evitando cierta información o una planificación exhaustiva”.
2. “Resolvidor de problemas: Este gerente no busca problemas y tampoco los niega, si aparece un problema él lo resuelve”.
3. “Buscador de problemas: El gerente se siente contento al resolver problemas y se encuentra en busca de ellos”.

Por otro lado, existen diferencias en la manera en la que los gerentes crean y evalúan opciones una vez observado el problema. (McLeod, 2000, p.179)

- “Estilo preceptivo: Este gerente practica administración por excepción y excluye todo lo que no se vincula con su área de interés”.
- “Estilo receptivo: El gerente observa todo y luego decide si le va a servir a él/ella o a la organización en sí”.

En lo que se refiere al uso de información también los gerentes suelen escoger un estilo para resolver un problema. (McLeod, 2000, p.179)

- “Estilo sistemático: El gerente trata de seguir un método prescrito de resolución de problemas, como el enfoque de sistemas”.
- “Estilo intuitivo: El gerente no sigue ningún método y ajusta el enfoque a la situación del problema”.

Kreston Audit Services Ecuador cuenta actualmente con un gerente “resolvidor de problemas”, como menciona Mcleod en la clasificación de los gerentes antes mencionada este estilo de mando se basa en tratar de buscar una solución a un problema y resolverlo inmediatamente, y si es el caso de no saber cómo solucionarlo pide ayuda a otros directivos; del mismo modo éste tiene un estilo perceptivo y sistemático debido a que trabaja solo con lo que esté con su área de interés y de la manera tradicional lo resuelve.

De igual manera, varios gerentes toman sus experiencias pasadas para prevenir problemas. Dentro de la percepción de problemas influyen varios



aspectos como el carácter de cada gerente, también es importante mencionar el apoyo que tienen éstos para poder prevenir y anticiparse ante alguna situación. En varias organizaciones existen comités conformados con los directivos de la empresa, generalmente estos son los primeros en observar algún problema o irregularidad; si es necesario el comunicador corporativo también puede influir en el comité y en las tomas de decisiones si el problema no se ha dado pueden resolverlo fácilmente y si el problema se transforma en una crisis todos los directivos o encargados pueden optar por tomar decisiones radicales que ayuden a la organización y a los empleados

## **2.2. Filosofía Corporativa.**

Paul Capriotti (1999, p.141) señala que: “la filosofía corporativa se puede definir como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía”. Lo que quiere decir que la empresa puede llegar a alcanzar sus objetivos finales por medio de los principios básicos y llegar a ser lo que se propusieron en un principio. Generalmente la filosofía corporativa viene a ser impuesta por el creador de la empresa, sin embargo, para que esta funcione es importante que todos los integrantes de la empresa estén convencidos de su necesidad e importancia. Cabe agregar que la filosofía corporativa refleja quién es la empresa qué hace y a dónde desea llegar.

### **2.2.1. Importancia de la filosofía corporativa.**

Es esencial que una empresa cuente con una filosofía corporativa, debido a que esto facilita el trabajo en equipo. Capriotti (1999, p. 141) señala porqué es importante establecer una filosofía corporativa.

- “Instaura el giro de negocio de la organización y puntualiza sus metas”.

- “Marca los objetivos finales que desea cumplir la organización.
- “Ayuda a la planificación de la estrategia de la empresa”.
- “Implanta pautas básicas de conductas para los miembros de la empresa y para la institución”.
- “Permite la valoración de las actividades que se realizan en la empresa y de los integrantes de la misma”.
- “Ayuda en el desempeño de los miembros del área de comunicación corporativa, debido a que se establecen las bases de la estrategia global de comunicación en la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos”.

### 2.2.2. Ética empresarial.

La ética empresarial se compone de los principios, las normas y valores que reflejan los empleados en una organización, mantener todos estos componentes en la empresa es vital para la interacción entre todos los integrantes. Al hablar de ética empresarial se habla de códigos de ética los cuales se ven reflejados en la práctica diaria especialmente en los directivos quienes son responsables de las decisiones más importantes tomadas en la empresa. Si existen buenas decisiones en la empresa, ésta va a mantenerse fija en el mercado debido a que proporciona un correcto ejemplo de los directivos hacia los empleados lo cual ayuda a mejorar comportamientos en los trabajadores siendo el clima laboral adecuado y el nivel de motivación indicado para que desempeñen correctamente su trabajo.

Todo sistema de competencia se fundamenta con valores de confianza y justicia, al aplicar normas de ética en las organizaciones se mejora la salud de la organización en tres aspectos: (Chiavenato, 2009, pp.43-44)

1. “**Productividad:** Si los gerentes de una empresa o los directivos de la misma mantienen actitudes y comportamientos adecuados, es decir trabajan con ética ante sus públicos de interés, los

trabajadores de la empresa se beneficiarán directamente debido a que la empresa se va a manejar correctamente y va a cumplir con todos los parámetros necesarios para tener una correcta producción, esto es esencial para asegurar el bienestar de los trabajadores de la organización, sin embargo existen otras formas de ayudar a los empleados de una empresa como son los préstamos financieros, programas de capacitaciones, entre otros. Agregar dicha clase de incentivos es muy importante para que los empleados se sientan satisfechos y ayuden a mejorar la productividad de la empresa”. En Kreston Audit Services Ecuador se obtiene un alto nivel de productividad, pues los altos directivos se preocupan de sus integrantes a la hora de ofrecer beneficios económicos y legales.

2. **“Beneficios para grupos externos de interés como los proveedores y clientes:** Es muy significativo contar con una buena imagen debido a que esto agrada a los proveedores, clientes y consumidores, de hecho esto beneficia para que vean a la organización como algo favorable o deseable”. Kreston Audit Services Ecuador cuida mucho su imagen pública mediante la renovación constante de elementos que permiten que sus clientes cuenten con nuevas herramientas a la hora de realizar sus auditorías y contabilidades.
3. **“Reducción de la normativa gubernamental:** Cuando las empresas manejan sus actividades con ética la sociedad deja de presionar para que se refuercen las exigencias legales”. Kreston Audit Services Ecuador al ser una empresa de contabilidad y auditoría proporciona la facilidad de que las empresas de sus clientes funcionen correctamente, manteniendo al margen todo con respecto a las leyes y normas del país.

De igual manera, la ética empresarial se demuestra en el comportamiento de cada individuo, en el trabajo en equipo, y la forma en que cada persona trata a

la otra buscando siempre el bienestar de ambos aportando siempre cosas positivas a la empresa.

Todos los miembros de Kreston Audit Services Ecuador actúan con **ética**, esto quiere decir que trabajan de manera transparente demostrando siempre buenos valores lo cual les ha ayudado a reflejar confianza a su público externo. Trabajar con ética garantiza el correcto funcionamiento de la empresa a largo plazo y esto es primordial para el funcionamiento de la misma.

La ética empresarial puede ser vista de varias formas por parte de los empresarios, una de ellas está dirigida a generar utilidades de modo que los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente se vean beneficiados. Otra forma de ver a ésta empieza en la manera que desempeñan los gerentes sus labores enfocándose en la toma de decisiones, poniendo en primer lugar la ética personal para de este modo desempeñar correctamente la ética empresarial, estos dos tipos de ética no son iguales pero tienen una gran relación a la hora de hablar de ética laboral y de toma de decisiones.

Los gerentes de Kreston Audit Services Ecuador (tanto el de la ciudad de Quito como el de la ciudad Guayaquil) desempeñan su trabajo dirigiéndose a la toma correcta de decisiones, para éstos es muy importante basar sus negocios en elegir bien con qué empresas desean trabajar puesto que las decisiones que toman son básicas para cumplir bien su trabajo y promover a sus trabajadores a cumplir con las metas propuestas en cada empresa.

Adicionalmente se puede decir que en Kreston Audit Services Ecuador se han incrementado nuevas tendencias como son: tendencias tecnológicas, de gestión, de riesgos, entre otros, lo cual ha ayudado a los empleados y a la organización en sí. Además el departamento de Recursos Humanos siempre se encarga de preparar a los colaboradores para que su entorno se vuelva más favorable y competente.

De igual manera, la ética en el trabajo mide a los verdaderos profesionales de modo que las personas que trabajan con ética van a tener buenas conductas y

relaciones interpersonales, personales y sociales. Por otro lado, las normas éticas también se aplican en las empresas pero estas se asocian a la confidencialidad de las personas a la veracidad y la fidelidad que tengan con la misma.

Las relaciones interpersonales son las que se llevan a cabo en las empresas las cuales cumplen los principios de beneficencia, autonomía y equidad. La beneficencia trata de que las personas hagan el bien a todos y no solo a una persona, la autonomía tiene que ver con la toma de decisiones propias y la independencia de cada uno al saber decidir para poder actuar de manera correcta, y por último la equidad que representa la justicia. De tal modo que los principios éticos antes mencionados aplicados con las normas éticas van a tener un resultado óptimo a la hora de trabajar.

### **2.2.3. Valores Corporativos.**

Los valores corporativos representan el “*cómo hace*” la empresa sus negocios, es decir, cuáles son los principios y valores profesionales. Los valores corporativos son elementos claves de cada organización, estos ayudan a fortalecer la visión corporativa mostrando los principios con los que cada organización se maneja. “Los valores son las actitudes y creencias que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización”. (Chiavenato, 2009, p. 132)

Kreston Audit Services Ecuador emplea los siguientes valores dentro de su empresa:

- Ética y responsabilidad.
- Preservación de la imagen de la empresa.
- Respeto.
- Compromiso.
- Actualización tecnológica.
- Desarrollo.
- Transparencia.

- Seguridad en el trabajo.
- Orientación hacia el cliente.
- Innovación constante.
- Respeto al medio ambiente.
- Calidad.

Los valores antes mencionados fortalecen a la organización motivando a los empleados para que sean responsables y se manejen con ética. Para los altos mandos es muy significativo que los empleados sean cordiales y den prioridad a sus clientes poniéndolos en primer lugar, para que éstos sepan cómo se manejan en la organización y se demuestren los valores corporativos de la empresa mediante el trato que obtienen por parte de los trabajadores de Kreston Audit Services Ecuador.

Para Idalberto Chiavenato (2009, p. 133) existen tres niveles de valores:

1. “En el primer nivel se pueden clasificar a los valores de acuerdo a su importancia y a cuan apreciables sean estos para la empresa, un ejemplo es la honestidad o el respeto, todo depende de lo que la empresa considere mejor para ésta”.
2. “El segundo nivel muestra los valores que son necesarios para la organización, en este nivel se incita a que los empleados hablen sobre cuáles valores consideran los más importantes para utilizarlos en la empresa”.
3. “Dentro del tercer nivel se incrementan actividades basadas en los valores escogidos, éstos se vuelven aspectos esenciales de la organización”.

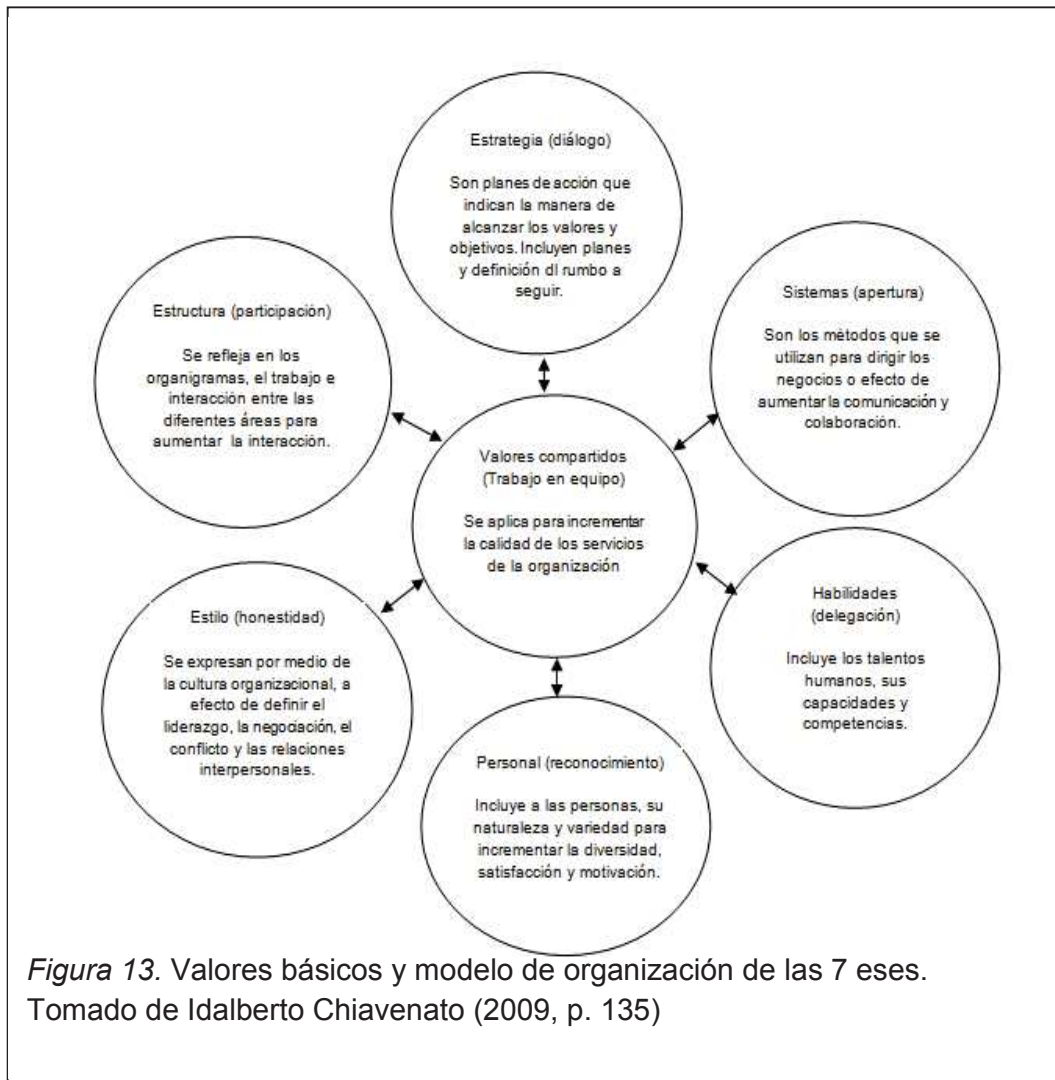
Los valores se comunican en todos los niveles de interacción humana, es decir, estos interfieren en las relaciones interpersonales, en el campo organizacional, el cultural, psicológico, sociológico, político y económico. Los valores muchas veces pueden ser reflejados de manera positiva o de manera negativa debido a que estos son necesidades o deseos que tiene cada persona. La cultura organizacional de Kreston Audit Services Ecuador determina la capacidad que

tienen los trabajadores para interactuar y colaborar con sus semejantes, como son: excelencia, orgullo y reconocimiento; no obstante, valores como la apertura de ideas o el espíritu de trabajo en equipo son los que faltan incrementar en la empresa para que exista mejor interacción entre los colaboradores y sus directivos.

Algunos elementos como el tamaño, la imagen de la empresa, la ubicación, la estructura de la empresa son componentes importantes para crear un ambiente diferente de la misma dirigido especialmente para su público externo, lo cual ayuda a su posicionamiento y su reconocimiento. Cuando los públicos de la organización generan valor hacia lo que ésta les brinda como el buen trato o buenos servicios, la empresa establece sus valores corporativos de manera adecuada debido a que es diferente del resto de empresas y son notables cuáles son los valores que la caracterizan y cuáles son los valores con los que pueden ser competitivos y crear su diferenciación.

Asimismo, elementos como la calidad que se ofrece a los clientes ya sea con los productos o servicios de una empresa son valores importantes para ciertas organizaciones, para otras es esencial contar con innovación o con el incremento de tecnología en sus negocios, esto demuestra que varias instituciones prefieren un excelente servicio y otras una mejora en sus equipos. Se puede decir entonces que los valores de cada empresa son estrategias planteadas por sus directivos los cuales se crean dependiendo de su interés ante el público.

Es importante agregar el modelo de Pascal y Athos, llamado “modelo de las 7eses”, el cual muestra una guía para el cambio en la organización basado en valores compartidos. Al emplear los valores básicos como: la estrategia, los sistemas de apertura, las habilidades, el reconocimiento del personal, la honestidad y la participación, la organización sabrá sobre cuáles valores debe actuar para tener la evolución que necesita y así llegar al éxito.



#### 2.2.4. La misión corporativa.

La misión de la empresa define lo que se realiza en la organización. La misión se enfoca en lo que los públicos desean, es decir en cumplir con sus necesidades. (Capriotti, 1999, p.142).

Kreston Audit Services Ecuador se define como una empresa que desea brindar servicios de calidad internacional enfocándose en la satisfacción de los clientes, siendo un valor agregado para el desarrollo de sus negocios en el



país. Asimismo, plantea en su misión la importancia que ellos tienen al trabajar con normas legales y ética profesional lo cual promueve a sus colaboradores.

### **2.2.5. La visión corporativa.**

Con la visión corporativa la empresa muestra cómo se quiere ver en su futuro y en cuanto tiempo desean llegar a cumplir su objetivo principal. La visión es muy importante para el público interno porque estimula e impulsa a los miembros de la empresa para que puedan cumplir con la visión y simultáneamente se enfoquen en cumplir sus metas laborales dentro de la organización.

La visión de la empresa debe ser realista para que exista motivación y no sea algo difícil de alcanzar, ésta debe ser completa, no debe ser relativamente “fácil” pero tampoco “difícil”, debe ser una dirección y guía para los empleados.

Kreston Audit Services Ecuador plantea su visión para ser cumplida en dos años, puesto que actualmente la empresa se encuentra en décimo lugar en el ranking dentro de Ecuador y lo que desea es estar en sexto lugar como firma auditora y consultora, siendo líderes por la calidad que ofrecen en sus servicios. Esta visión si puede ser cumplida porque sus colaboradores constantemente se están entrenando para brindar un servicio personalizado, lo que les permite tener un grado alto de fidelidad por parte de sus clientes, mejorando las relaciones entre éstos y así la imagen y la cultura se verán reflejadas con sus acciones.

### **2.3. Liderazgo y comunicación.**

Es primordial que los directivos o personas encargadas de la empresa tengan claros sus objetivos y sepan cuáles son las tareas que deben realizar. En el libro “Reflexiones sobre el Management de la Comunicación” (Rey y Bartoli, 2008, p.127) se establecen tres tipos de motivaciones de las personas de

menor a mayor lo cual ayuda a que los directivos y miembros de la empresa tengan buenas acciones.

### **2.3.1. Tipos de motivaciones.**

- “Motivaciones extrínsecas: Son incentivos que se asignan a los trabajadores que realizan correctamente su labor, se puede motivar al personal de una empresa por medio de halagos, incentivos económicos o premios, también se pueden aplicar represalias a los empleados de una organización por realizar incorrectamente un trabajo”.
- “Motivaciones intrínsecas: Estas motivaciones no necesitan tener una retribución económica o física debido a que la persona que ejecuta cierta acción se va a sentir satisfecha al realizarla, la persona sabrá que la satisfacción personal o el gusto por hacer algo es superior a cualquier cosa, también considera importante realizar actividades sin tener una retribución porque sabe que tendrá un correcto aprendizaje y buenas enseñanzas para su vida”.
- “Motivaciones trascendentes: Estas motivaciones son dadas por las acciones de otras personas, como por ejemplo la asistencia proporcionada a otra persona o la contribución a un logro agrupado o combinado”.

Con referencia a la clasificación anterior si en una organización se establece cualquiera de los tipos de motivación, ésta llevará las acciones de todos por un buen camino y se beneficiarán los empleados y la empresa en sí porque la producción aumentará. Cabe mencionar que las motivaciones idóneas son las trascendentes puesto que éstas son la clave de la supervivencia de una empresa generando una cultura interna de valores o un “espíritu de la organización”. El estilo o espíritu de la organización se define como la suma de la filosofía corporativa (su misión, visión y valores), la cultura y el

comportamiento. (Rey y Bartoli, 2008, p. 128), Kreston Audit Services Ecuador muchas veces establece el tipo de motivaciones extrínsecas o las motivaciones intrínsecas con incentivos económicos, halagos o solo existe la satisfacción por hacer bien un trabajo; en la empresa hace falta las motivaciones trascendentes porque basan la producción de las tareas en lo económico dejando a un lado lo “social”, esto ha perjudicado grandemente a la comunicación interna.

Por otro lado, existen características que un líder debe tener para fortalecer su comportamiento, las cuales son:

- Equilibrio: Las personas que identifican bien sus fortalezas y debilidades sabrán cómo actuar de acuerdo a estas, minimizando unas y acrecentando otras.
- Acercarse al otro: Es importante mantenerse cerca de otra persona, conocerla, debido a que mientras más cerca se está del oponente, menos vulnerable se vuelve la persona y puede conocerle mejor. (Rey y Bartoli, 2008, p. 128).
- Paciencia: Es importante que los gerentes o directivos de una organización sean pacientes y comprendan a sus trabajadores, debido a que no siempre las cosas se dan de manera perfecta, los directivos deben ayudar a sus empleados a mejorarse y a cumplir con los requerimientos necesarios para ser más eficientes.
- Flexibilidad: El secreto de tener una empresa exitosa es la adaptación. Las empresas deben estar al tanto de los cambios que existen en su entorno para que puedan acomodarse rápidamente y logren satisfacer a sus audiencias.

Ser una persona con liderazgo implica mantener los valores internos al margen, esto quiere decir demostrar con el ejemplo al resto de los trabajadores cómo se debe actuar ante situaciones buenas y malas. Los gerentes de la empresa Kreston Audit Services Ecuador llevan varios años conociendo el trabajo de contabilidad y auditoría, poniéndolos en una gran trayectoria profesional lo que les ha ayudado a saber cómo dirigir una empresa manteniendo siempre el

respeto y guiándose por el liderazgo que cada uno tiene, a pesar de que tienen varias cosas por mejorar han sabido llevar correctamente sus habilidades como líderes. Muchas veces la persona líder en una empresa no es necesariamente el Gerente o el Director, ser líder conlleva tener muchas características que solo se las demuestra con las acciones. Kreston Audit Services Ecuador tiene como líderes a sus gerentes pero la persona de Recursos Humanos también tiene un papel importante en la empresa puesto que con sus acciones ha logrado cambiar y mejorar muchas cosas dentro de la empresa creando un ambiente más agradable para los trabajadores.

### **2.3.2. Comportamiento organizacional.**

El éxito de los gerentes es lograr cumplir sus metas a través de sus empleados, por este motivo es esencial que los gerentes puedan influir en éstos. Robbins Coulter (2005, p.343), autor del libro “Administración” menciona cinco comportamientos importantes en los trabajadores los cuales son:

- **“Productividad en los empleados:** La productividad en el trabajo es una medida de desempeño que mide la eficiencia y la eficacia”. Los directivos de Kreston Audit Services Ecuador aplican este comportamiento para saber qué factores influyen en la eficiencia y la eficacia de los empleados y poder actuar sobre ellos para garantizar un mejor desempeño laboral.
- **“Ausentismo:** Esto significa que los empleados no se presentan a trabajar varias veces durante el mes, esto es muy perjudicial para la empresa puesto que es difícil mantener un buen equipo empresarial si éstos no se presentan. Se puede decir que el ausentismo no puede ser eliminado por completo, puesto que nadie puede obligar a las personas a trabajar, lo cual es dañino para la empresa porque si existen niveles altos de ausentismo tendrán un impacto directo en el funcionamiento en la empresa”. En Kreston Audit Services Ecuador no existe ausentismo, los colaboradores son personas dedicadas a cumplir con sus funciones.

- **“Rotación:** Es el retiro intencional o involuntario de los trabajadores de una organización, la rotación generalmente es un problema serio para las empresas porque obtienen grandes pérdidas de capital puesto que para tener un buen equipo de trabajo deben invertir en la capacitación y la selección de los empleados. Al igual que con el ausentismo los gerentes no pueden eliminar por completo este comportamiento, pero se puede minimizar, manteniendo a los empleados con alto nivel y desempeño y a los que son difíciles de sustituir”. En Kreston Audit Services Ecuador se han tenido varios problemas debido a que muchos empleados deciden renunciar para formar sus propias empresas o trabajar independientemente; esto ha provocado que exista un nivel alto de rotación, sin embargo, la empresa ha podido lograr cubrir los puestos y seguir funcionando de manera adecuada, sin influir en la producción de la empresa.
- **“Comportamiento de ciudadanía organizacional:** Este es un comportamiento independiente de los empleados de la empresa, este comportamiento no es parte de los requisitos laborales que pide la organización, dentro de los comportamientos que suelen tener los trabajadores de la empresa son: el voluntariado, ayudar a su equipo de trabajo, evitar problemas innecesarios, entre otros. Las empresas que cuentan con este tipo de empleados se destacan de las otras empresas debido a que promueven un funcionamiento eficaz de la Organización”. Kreston Audit Services Ecuador actualmente trabaja con personas dedicadas a su trabajo pero a pesar de esto si existen personas claves dentro de la organización como es el caso de las personas encargadas de Recursos Humanos y Marketing, quienes apoyan a sus compañeros y a la empresa en sí trabajando constantemente para su crecimiento y desarrollo.
- **“Satisfacción en el trabajo:** Son las actitudes y formas de comportamiento de un empleado en su lugar de trabajo. La satisfacción laboral es muy tomada en cuenta por los gerentes de cada empresa porque los colaboradores que están cómodos y satisfechos en su trabajo

son más estables y permanecen bastante tiempo en la organización”. Kreston Audit Services Ecuador se encuentra realizando actividades para mejorar la satisfacción de sus empleados entre éstas están: los eventos internos, charlas motivacionales, recompensas salariales, entre otras.

### 2.3.3. Motivación a los empleados.

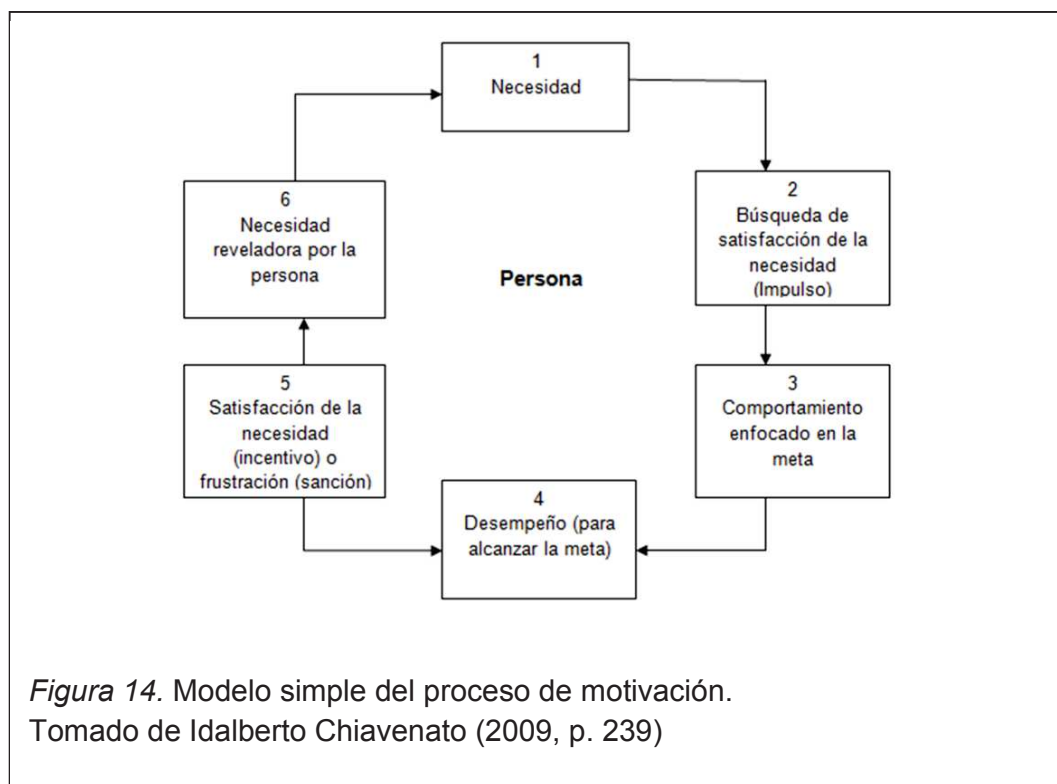
La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Coulter, 2005, p. 392). Existen varias teorías sobre la motivación de los empleados, sin embargo, la teoría del psicólogo Abraham Maslow en (Coulter, 2005, p. 394) es la más conocida, ésta habla sobre cinco necesidades que cada persona tiene como son:

1. “**Necesidades fisiológicas:** Alimento, vivienda y otras necesidades físicas”.
2. “**Necesidades de seguridad:** Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que seguirán satisfaciendo las necesidades físicas”.
3. “**Necesidades sociales:** Afecto, pertenencia, aceptación y amistad”.
4. “**Necesidades de estima:** Factores de estima interno, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de sistema externos, como estatus, reconocimientos y atención”.
5. “**Necesidad de autorrealización:** Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción, el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser”.

En cuanto a la motivación, Maslow dice que cada nivel de la escala de las necesidades debe ser satisfecho antes que se active el siguiente, lo que quiere decir que cuando una necesidad ya es satisfecha la otra se vuelve dominante. En una empresa los gerentes y directivos deben lograr satisfacer a sus

empleados primordialmente con las necesidades de nivel superior que son las necesidades sociales de estima y autorrealización, para que los empleados puedan ser realmente productivos y contribuir de buena forma a la organización.

Por otro lado, el autor Idlaberto Chiavenato (2009, p. 239), plantea que existen diferentes factores que motivan a los seres humanos, esto quiere decir que una persona puede estar feliz en su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad, sin embargo, las necesidades de las personas siempre cambian. Chiavenato presenta un proceso de motivación el cual se enfoca en alcanzar las metas o cumplir con las necesidades, dentro de las metas se encuentran las positivas que son: elogios, reconocimientos, aumento de sueldo, ascenso, interés personal; y dentro de las negativas se encuentran: las críticas, advertencias, desinterés personal y negociación de un ascenso. En cuanto a las necesidades, son carencias o deficiencias de la persona en un periodo determinado, éstas pueden ser: fisiológicas, psicológicas o incluso sociológicas; es por esto que cuando una persona tiene una necesidad es más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o directivos por motivarla.



El proceso de motivación consiste en:

1. Las necesidades estimulan a que los seres humanos tengan carga y molestia debido a que desean satisfacer todas las necesidades que éstos creen que necesitan, esto provoca que las personas entren en un proceso estable en el cual reduzcan esa carga y no sientan tanta molestia.
2. Dentro del segundo paso en el proceso de motivación la persona elige una tarea para llenar esa necesidad, esto genera un procedimiento en el cual la persona se encamina hacia su meta: quiere decir crea en su vida un impulso.
3. Si la persona logra llenar esa necesidad, significa que el proceso de motivación fue realizado de forma correcta, pero si la persona no está totalmente satisfecha comienzan a aparecer frustraciones, dificultades y tensión.
4. La persona si sabe que realiza lo correcto se sentirá bien y tendrá una recompensa y si no tendrá una sanción.
5. Luego de esa breve evaluación del desempeño de la persona se comienza un nuevo proceso de motivación en el cual se empieza otro ciclo.

En consecuencia se puede decir que para motivar a los empleados se necesita de muchas técnicas y estrategias, pero lo más importante es tratar de satisfacer las necesidades de los mismos. Es importante que los trabajadores traten de cumplir sus metas personales acorde a las metas de la empresa. En Kreston Audit Services Ecuador los gerentes tratan de cumplir con las necesidades de sus empleados, una de las actividades que realizan para cumplir este requerimiento es usar el reconocimiento para recompensar a sus empleados, otra actividad es ser equitativos al otorgar algún premio o remuneración por obtener algún logro en la empresa.



## CAPÍTULO III

### CLIMA LABORAL, IDENTIDAD E IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA.

#### 3.1. Concepto y características del clima laboral.

El clima laboral como concepto sólido unido al rendimiento del trabajador, apareció en Norteamérica en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial, para establecer el nivel de entendimiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa, la dedicación y el entusiasmo de sus tareas y la creatividad de aporte en su lugar de trabajo . (Pulgar, 1999, p. 58).

Se trata de un elemento fundamental para la organización puesto que por medio del clima laboral se puede determinar las actitudes y comportamientos que afectan a la vida de la empresa. Según Marchant (2006, p. 134) “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor”. Esto quiere decir que los esfuerzos que haga la empresa para mejorar el clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que tengan los empleados de la empresa.

Adicionalmente, se puede mencionar que el clima laboral solo puede ser percibido, no es tangible, pero interviene en cada aspecto dentro de la empresa; para que una organización tenga éxito es importante que los trabajadores se adapten a ésta, y esto solo lo pueden lograr si los empleados se sienten satisfechos.

“El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima laboral influye en el

estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.” (Chiavenato, 2011, p. 49)

Por otro lado, Existen varios elementos que influyen en el clima laboral las cuales son:

- Ambiente físico: Este es el espacio físico y el entorno en el ambiente como el ruido, calor, entre otros.
- Estructurales: La estructura de la empresa, el tamaño de la empresa, el estilo de la dirección, entre otras.
- Ambiente social: Como son las relaciones entre compañeros, conflictos, comunicación interna, entre otras.
- Personales: Actitudes, expectativas, motivaciones, entre otras.
- Propias del comportamiento organizacional: Como la productividad, rotación, ausentismo, tensiones, satisfacción laboral, entre otras.

Asimismo, Moss en Talero (2011) describe que el clima laboral está integrado por componentes tales como:

- “El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización”.
- “Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles”.
- “La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo”.
- “Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo”.
- “La estructura con sus macro y micro dimensiones”.
- “Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones”.

Por lo tanto, el clima laboral ayuda a generar un determinado comportamiento en cada empleado, por este motivo es fundamental que las organizaciones trabajen juntamente con aspectos motivacionales puesto que esto beneficiará a la empresa con su productividad, satisfacción y adaptación por parte de los

colaboradores. Por otro lado, se puede decir que el correcto manejo del clima laboral puede traer grandes beneficios a la empresa como alta permanencia, buenas actitudes de los empleados y alto compromiso.

De acuerdo con las características mencionadas anteriormente se puede decir que en Kreston Audit Services Ecuador existen varios factores que influyen de manera positiva y negativa a los trabajadores, entre los aspectos positivos que ayudan al clima laboral se encuentran: el ambiente físico y estructural debido a que las oficinas tanto de Quito como de Guayaquil cuentan con espacios adecuados y cómodos para los empleados, ubicados en lugares céntricos donde éstos pueden transportarse adecuadamente. Entre las características propias del comportamiento organizacional la empresa se encuentra en buena posición debido a su productividad, su bajo nivel de rotación y ausentismo, también cuenta con un buen sistema de motivación interno otorgando beneficios a los trabajadores; no obstante, existen factores negativos que han influido grandemente al clima laboral los cuales son: la tensión interna en la empresa por el “stress” de trabajar constantemente con números, la relación entre compañeros y la comunicación interna no es tan fluida debido a que faltan canales y herramientas de comunicación lo que ha generado que los trabajadores no puedan tomar decisiones, no exista relación entre empleados y directivos y su nivel de pertenencia e identidad no sea de alto nivel.

### **3.2. Identidad e imagen corporativa.**

#### **3.2.1. Identidad corporativa.**

Joan Costa (2001, p. 219) define a la identidad corporativa como “un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”.

Es decir, que el sistema de comunicaciones utilizadas en la empresa son un conjunto de propiedades que poseen los miembros de la misma para darse a conocer ante sus públicos. La identidad corporativa también cuenta con un

sistema de signos los cuales ayudan a distinguir y facilitar el reconocimiento de una empresa, aumentando notoriedad ante su audiencia, estos signos integran el sistema de identidad corporativa, pero cada uno cuenta con características comunicacionales diferentes que a su vez se complementan entre sí para obtener eficacia en conjunto.

### **3.2.1.1. Factores que influyen a la identidad corporativa.**

Existen varios factores que influyen a la identidad corporativa, estos se encuentran relacionados y ofrecen contribuciones a la identidad de la organización, Paul Capriotti (2009, p. 23) describe los siguientes elementos que son básicos en la influencia de la identidad corporativa:

- **“La personalidad y normas del fundador:** Las normas son instituidas por el fundador de la organización, estas normas constituyen una identificación propia la cual se relaciona con la manera de ser de la persona y con las actitudes y comportamientos del mismo, el fundador generalmente es quién instala los lineamientos que deben seguir sus colaboradores”. Kreston Audit Services Ecuador al ser una firma de Inglaterra acopla las normas de los fundadores de dicho país con las del fundador de Ecuador implantando normas claras para los empleados basándose en los intereses de la empresa, los cuales son ofrecer servicios de calidad internacional y atención personalizada distintiva.
- **“La personalidad y normas de personas claves:** En este caso las personas claves son los gerentes o directivos de la organización los cuales han sido asignados por su fundador, estas personas son las encargadas de establecer las políticas de la institución, se ha descubierto que en muchas ocasiones el gerente de la empresa es el líder el cual impone un modelo de gestión distinto y único con normas diferentes a las del fundador”. En el caso de Kreston Audit Services Ecuador las normas son las mismas que el fundador puesto que todavía sigue trabajando en la empresa como presidente de ésta, por este

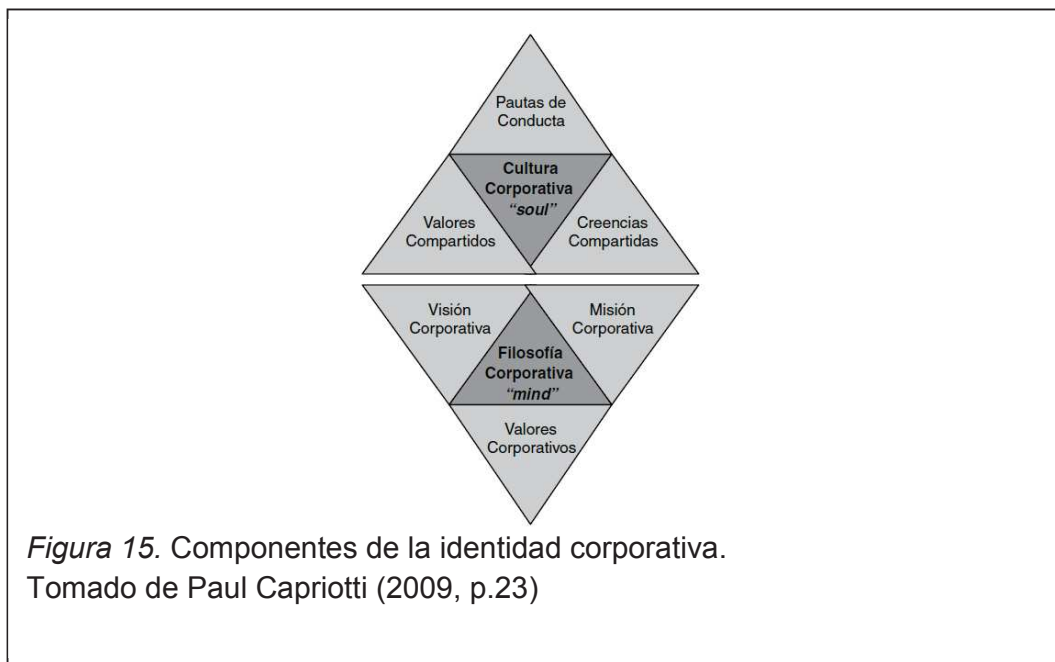
motivo las normas antiguas siguen vigentes pero si han incrementado propuestas nuevas en su reglamento para adaptarse a su entorno.

- **“La evolución histórica de la organización:** Estas son las distintas realidades que ha atravesado la organización desde sus comienzos, la evolución de la empresa ejemplifica como se han llevado las distintas actividades dentro y fuera de la misma y como es su espíritu empresarial, también muestra cuales han sido sus triunfos y sus derrotas. Los triunfos que ha tenido la empresa generalmente marcan los valores y modelos de conductas positivas en los empleados y las derrotas ayudan a los trabajadores a estar al tanto de las cosas que deben realizar y de las que no”. Kreston Audit Services Ecuador ha tenido una constante evolución desde sus inicios, éstos han cambiado de firma varias veces para ofrecer mejores servicios, pero la empresa en sí sigue siendo la misma; internamente se manejan las cosas de manera similar, sin embargo, han implementado algunos cambios como la integración de nuevos colaboradores, la creación de nuevas herramientas de comunicación como intranet, entre otras.
- **“El entorno social:** Dentro del entorno social se encuentran elementos de la sociedad en los cuales se desenvuelve la empresa, estas características crean la forma y el estilo de la organización para adaptarse en el medio y generar una identidad única. Es importante agregar que las organizaciones están constituidas por personas que viven en una cultura establecida, esto quiere decir que la cultura siempre se va a percibir en la empresa y en las relaciones laborales”.

### **3.2.1.2. Componentes de la identidad corporativa.**

Capriotti (2009, pp. 23-24) en su libro “Branding Corporativo” menciona a varios autores que coinciden en que la identidad corporativa tiene dos componentes básicos los cuales son: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. La cultura corporativa es llamada “soul” que significa alma, esto quiere decir que

es el alma de la identidad corporativa lo cual representa “*aquello que la empresa realmente es, en este momento*”, esto se asocia con el presente de la empresa, con su pasado, su evolución hasta el momento actual. En cambio, la identidad corporativa es llamada “mind” que significa mente, es decir, que esto representa “*lo que la empresa quiere ser*”, siendo este el elemento que enlaza el presente de la organización con el futuro y su capacidad distintiva y de permanencia.



### 3.2.1.3. Signos de la identidad corporativa.

Según Joan Costa (2003, p. 15) los signos de la identidad corporativa son:

- “**Lingüística:** Este viene a ser el nombre de la empresa, el cual tiene una tipografía exclusiva que ayuda a diferenciar a la organización del resto. La empresa Kreston Audit Services Ecuador utiliza una tipografía especial para su nombre con rasgos distintivos del gráfico rector, y su nombre también tiene un significado el cual es “confiar”. Esto ha permitido que la empresa pueda diferenciarse y posicionarse

de manera adecuada desde su cambio de firma el año pasado; esto quiere decir que los clientes reconocen el logotipo de la organización.

- **“Icónica:** Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa, es decir, el símbolo de la empresa”. Kreston Audit Services Ecuador utilizó dos líneas que se unen en un mismo punto formando una parte de la letra K.
- **“Cromática:** Consiste en los colores que la empresa adopta como distintivo emblemático”. Kreston Audit Services Ecuador utilizó colores como el celeste, negro, blanco y gris; estos colores unidos generan un contraste adecuado para la empresa que trata de mostrar frescura, seguridad y confianza.

Por otro lado, se puede mencionar que la identidad corporativa es un conjunto de características valores y creencias con las que la organización se identifica y se diferencia de otras organizaciones. Es importante señalar que cuando existe mucha competencia en el mercado es necesario crear una identidad la cual suele convertirse en una ventaja competitiva.

Una buena identidad corporativa supone: (Lacasa, 2004, p. 96)

- “Que no existan contradicciones entre la realidad de la organización y su imagen”.
- “Que se desenvuelva en aspectos verdaderos y auténticos”.
- “Que los aspectos visuales solo sean proyecciones gráficas determinables de su cultura”.
- “Que exista una meticulosa gestión estratégica de la comunicación en la empresa”.
- “Que se desenvuelva una relación coherente entre los aspectos formales y funcionales de la empresa”.

Adicionalmente se puede decir que es esencial implementar y desarrollar todos los elementos de la identidad corporativa, estos deben ser acordes con la filosofía y la cultura de la empresa, debido a que a partir de estos se puede construir una personalidad empresarial.

#### 3.2.1.4. Tipos de Identidad Corporativa.

Para el autor Joan Costa (2006, pp. 123-131) existen seis tipos de identidad corporativa:

- “Identidad cultural: La identidad cultural se forma con la misión, visión y valores de la empresa los cuales se manifiestan por medio de los hechos, productos, servicios, comunicación y las relaciones laborales. Los públicos asemejan la identidad de la empresa por medio de su imagen”.
- “Identidad Verbal: Esta se forma por un sistema de signos que tienen un significado como el nombre de la empresa, el logotipo y sus colores. El nombre de la empresa debe ser único y original para que sea rápidamente registrado por la ley y no existan otros negocios con el mismo nombre o nombres parecidos”.
- “Identidad visual: Es el estilo visual de la organización que se debe adaptar a la identidad verbal y cultural para poder comunicar los mensajes visuales y audiovisuales, esto es el “packaging” que viene a ser el material de publicidad y marca del producto. La identidad visual tiene mucho que ver con el nombre debido a que a partir de este la identidad visual se desarrolla y comprende todas las producciones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. De esta forma los logotipos, los símbolos y los colores distintivos asumen la función de marca”.
- “Identidad objetual: Como su nombre lo indica son todos los objetos de la empresa como las sillas, mesas, escritorios, entre otros. También tiene que ver con la forma, estilo y estética que maneje la empresa como el formato que constituye a la identidad de la empresa”.
- “Identidad ambiental: Esta tiene que ver con la infraestructura, la arquitectura corporativa en donde los empleados interactúan directamente con los clientes debido a que estos van a la organización”.



- “Identidad comunicacional: Esta ayuda a que la empresa se vincule directamente con sus públicos agregando factores emocionales. La identidad comunicacional es primordial para generar valor a las empresas porque expresan de manera rápida como es su cultura propia a través de esta se puede demostrar que mensaje es el que envía la empresa a sus públicos y como estos la perciben”.

### 3.2.1.5. Ámbitos para la experiencia de la identidad corporativa.

La identidad corporativa cuenta con aspectos importantes determinados por cada individuo los cuales se pueden examinar en dos dimensiones (Costa, 2006, pp. 215-216)

1. “Los aspectos sensoriales se reflejan en las acciones de las personas como sus rutinas, vivencias, acción, visión, modalidades, audición y movilidad”.
2. “La escala, significa como la empresa observa las actitudes de los empleados o los individuos que acceden a su entorno y actúan con él, se puede observar la escala del gesto, escala de la mirada, de los actos, de las funciones, relaciones personales, entre otros”.

De las características mencionadas anteriormente en donde el ser humano es el centro, Costa plantea cuatro ámbitos para la experiencia de la identidad:(Costa, 2006, p. 216-219)

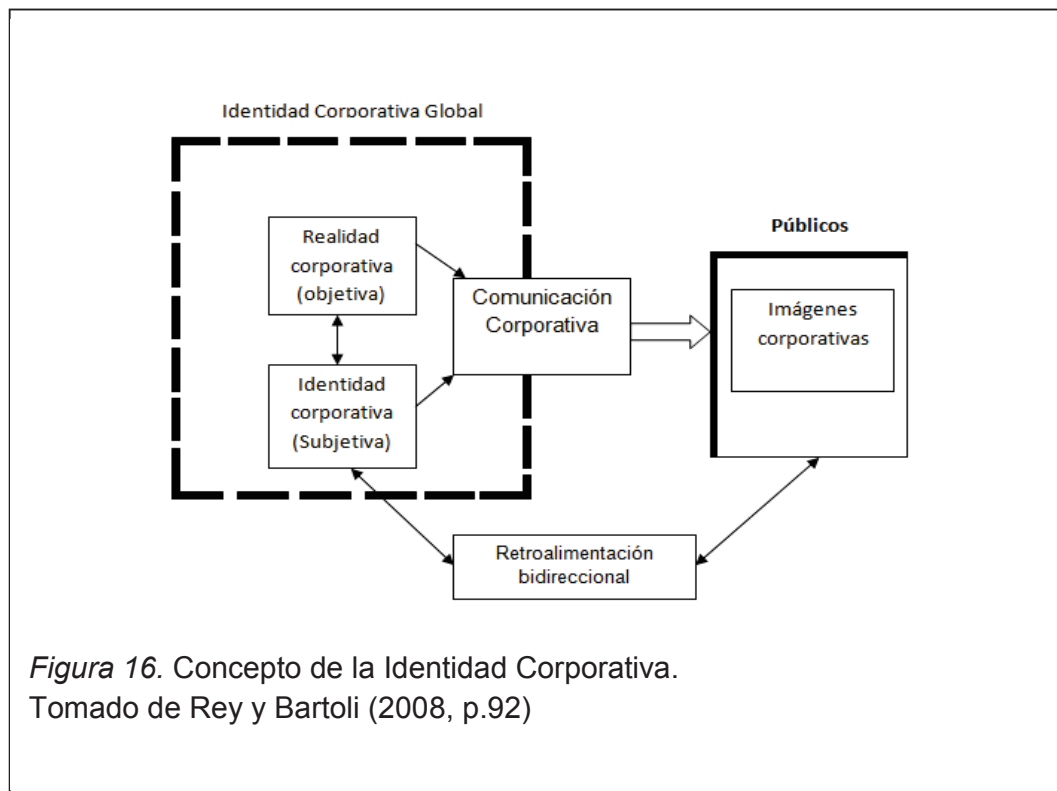
- **“Los mensajes de la identidad corporativa:** Son los mensajes verbales, auditivos, visuales, táctiles y de espacio o ambientales. Estos mensajes concretamente reflejan la identidad de la organización, debido a que son los mensajes que emite cada trabajador a su público”. En Kreston Audit Services Ecuador los colaboradores transmiten constantemente mensajes a sus públicos especialmente a sus clientes puesto que al ser una empresa de contabilidad y auditoría proporcionan servicios personalizados, esto quiere decir que muchas veces los

empleados se van a las empresas de los clientes para ahí realizar el trabajo. Todos los trabajadores transmiten la identidad corporativa de la empresa al realizar su trabajo de manera rápida y segura lo que ayuda a que los clientes tengan confianza con ellos y con la empresa.

- **“La cultura corporativa:** Es la manera de gestión de la empresa, en donde los trabajadores se relacionan con sus públicos de interés. La cultura organizacional también indica cómo los miembros de la empresa generan relaciones interpersonales favorecedoras para la organización, lo cual da nacimiento a la personalidad corporativa en la mente del público. En la cultura corporativa se encuentran los valores, creencias y pautas de conducta”. En Kreston Audit Services Ecuador la cultura corporativa es fundamental debido a que esto ha marcado la forma en que los empleados valoran y juzgan a la empresa, también se ha evidenciado en sus pautas de conducta, por ejemplo la manera de hacer las cosas integrando las relaciones interpersonales entre los miembros y los clientes, esto tiene como resultado el nivel de satisfacción por parte de los clientes en los servicios prestados los cuales son niveles altos de complacencia.
- **“Los objetos:** Los objetos complementan la construcción de la identidad, es decir, que en esta categoría se encuentran las funcionalidades del producto o servicio que ofrezca la organización, al igual que los colores, materiales y texturas del mismo”. Kreston Audit Services Ecuador trabaja constantemente con sus clientes y los servicios que ofrecen son de alto nivel, el trabajo que ellos realizan es muy ordenado y cuenta con la imagen de la empresa, en sus hojas de presentación se encuentra el logotipo lo cual ayuda a que la empresa tenga distinción beneficiando a su imagen y a la calidad que brinda en sus servicios.
- **“Los espacios:** Estos son los espacios de la empresa que ayudan a la percepción de la identidad corporativa y de la imagen en los públicos. Un

ejemplo de los espacios es la señalética que se utilice en la organización, los elementos de atención o de información, pero también está la presencia de la empresa en ferias o eventos. Para los públicos estos espacios son lugares de relación de transacciones y servicio en donde las personas se relacionan mediante los mensajes verbales, no verbales, visuales y audiovisuales”. En Kreston Audit Services Ecuador los espacios son fundamentales para los empleados puesto que cada uno tiene su propia área en donde se organiza la información correctamente para no tener confusiones. En la empresa existen espacios de integración para los empleados como sala de reuniones donde pueden celebrar cumpleaños, reunirse con clientes, entre otras.

En la siguiente figura se resume el concepto de identidad corporativa y como ésta constituye la base de información que conformará la imagen de la empresa en la mente de los públicos.



### **3.2.2. Imagen corporativa.**

“La imagen es el reflejo de la identidad de una persona o institución. La imagen de la empresa no es un concepto abstracto; tampoco un hecho secundario ni un lujo. Es parte importante de la vida y la eficiencia de la empresa”. (Borrini, 1992, p.22)

Con respecto a la imagen corporativa se puede decir que esta es la carta de presentación de una organización además de ser el reflejo de la misma. La imagen debe generar un alto grado de credibilidad para captar la atención de los públicos.

La imagen corporativa es lo único que ayuda a diferenciar a una empresa de otra, asimismo “es la estructura o esquema mental que tienen sus empleados sobre su organización, la cual se integra por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás”. (Capriotti, 2013, p.29). De manera que la imagen corporativa de Kreston Audit Services Ecuador es la opinión que tienen sus públicos sobre la empresa, sobre sus servicios, sus productos, sobre la conducta y comportamientos de sus empleados y la calidad en su actividad empresarial, lo cual representa las características esenciales con las que las personas pueden identificarla, diferenciarla y apreciarla.

Joan Costa (2009, p.53) en su libro “Imagen Corporativa en el siglo XXI” dice que la imagen de una organización es “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”. Por este motivo se puede mencionar que la imagen corporativa de Kreston Audit Services Ecuador está en la memoria de cada persona y en el imaginario de toda la sociedad, la cual solo se puede desarrollar a través de las actividades de la empresa, su comunicación y sus acciones.

La imagen corporativa de Kreston Audit Services Ecuador es una herramienta importante para la empresa debido a que por medio de esta se han podido mejorar las relaciones con los trabajadores, atraer a nuevos integrantes,

retener y motivar a los mejores empleados; lo que ha permitido que las personas vean a la empresa como un buen lugar para trabajar, beneficiando a los colaboradores y a la empresa.

### 3.2.2.1. Importancia de la imagen corporativa.

La imagen corporativa es de suma importancia para las organizaciones puesto que por medio de esta se crea valor para la empresa y ayuda a crear espacio en la mente de los públicos, Paul Capriotti (2013, pp. 10-12) señala varias características que muestran porque es importante la imagen corporativa de una empresa:

- a) **“Ocupar un espacio en la mente de los públicos:** A través de la imagen corporativa la empresa “existe” para los públicos, esto significa que no solo es importante comunicar por medio de la imagen, sino también existir en sus mentes, estar presentes para ellos, estar presentes en sus decisiones”. Por medio de la imagen corporativa Kreston Audit Services Ecuador tiene un espacio en la mente de sus públicos lo cual se ha evidenciado a la hora de escoger a la empresa para trabajar con ellos y tomar una decisión.
- b) **“Facilitar la diferenciación de las empresas competidoras, creando valor para los públicos:** Esto es básico para tener valor diferencial con respecto a las otras empresas que están presentes en la mente de los públicos. Este es el segundo paso para que los públicos consideren a la organización como una opción nueva que ayude y beneficie a su empresa brindándoles soluciones rentables y útiles para la toma de decisiones. En este punto existe un beneficio mutuo puesto que la organización por medio de la imagen crea valor para sí misma y para sus públicos”.
- c) **“Disminución de la influencia de los factores situacionales:** Si la empresa tiene una imagen corporativa fuerte permite que los individuos tengan una buena percepción de ésta beneficiando a sus decisiones

finales en las cuales la empresa va a ser escogida, no obstante, existen otros factores por los que la empresa puede ser seleccionada como (información, imagen, situación, coyuntura, entre otros), por este motivo es bueno que alguno de esos factores sea más importante que los otros”.

Igualmente Según Capriotti (2013, p. 13) existen otros beneficios que también favorecerán a la empresa como:

- **“Permitir vender mejor:** Una empresa con buena imagen corporativa puede vender sus productos y ofrecer servicios con precios más altos, esto es porque la gente está dispuesta a pagar, este plus de marca ayuda a su imagen porque saben que el servicio o producto que ofrecen es de buena calidad”. En Kreston Audit Services Ecuador se manejan precios un poco más altos que los del mercado común debido a que los servicios que brindan son con asesoría internacional, creando así más valor a la organización y a los servicios que esta brinda.
- **“Atraer mejor inversores:** Una buena imagen facilita para que los inversores participen en la empresa aportando capital”. Kreston Audit Services Ecuador al tener una buena imagen corporativa ha podido tener el apoyo de varias firmas internacionales permitiéndole mejorar y cambiar cada cierto tiempo de firma para tener mejores respaldos del exterior.
- **“Atrae mejores trabajadores:** Si la empresa está posicionada y tiene buena imagen varias personas del medio van a querer trabajar en ella”. Kreston Audit Services Ecuador cuenta con personas dedicadas al negocio por más de 20 años, pero también existen personas jóvenes que se han integrado hace pocos años, aportando a la empresa conocimientos nuevos lo cual ayuda a la misma a mantenerse posicionada.

### 3.2.2.2. Condiciones propias de la imagen corporativa.

Joan Costa (2009, p.60) plantea que “la imagen de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria sensorial”. Esto quiere decir que la imagen es un valor agregado para la organización, la cual sirve para la comunicación de la misma introduciendo identidad, personalidad, significados propios y exclusivos.

La imagen corporativa para Costa: (2009, p.61)

- “Es lo único que ayuda a diferenciar globalmente a una empresa de las demás, las personas compran los productos por su imagen lo cual le da a la empresa valor y significación”.
- “Agrega valor duradero a todo lo que hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica”.
- “Es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria de los públicos”.
- “Además las funciones de la imagen corporativa son medibles, cuantificables controlables y sustentables”.

Es por esto que la imagen empresarial debe convertirse en el aspecto más fundamental de su propia estrategia.

### 3.2.2.3. Funciones de la imagen corporativa.

La imagen corporativa al desarrollarse en una empresa debe contar con varias estrategias por este motivo es provechoso mencionar las 15 funciones específicas de la imagen debido a que éstas ayudaran al éxito de la organización. (Costa, 2006, pp.62-70)

1. **“Destacar la identidad diferenciadora de la empresa:** Es primordial mantener una identidad diferente y única debido a que esto atrae a los públicos y beneficia a la empresa porque logran mantener servicios

ingeniosos e innovadores. La identidad es clave para ayudar a diferenciar a las empresas”.

2. **“Definir el sentido de la cultura organizacional:** La cultura organizacional trabaja en conjunto con la identidad de la empresa, debido a que por medio de estos elementos la empresa puede cumplir con componentes organizativos, funcionales y estratégicos. Por otro lado la cultura organizacional permite mantener buenas relaciones con los clientes porque esta se transmite hacia afuera por medio de las actitudes que mantienen día a día los trabajadores de la organización, esto quiere decir que la cultura es la manera como la empresa se comunica”.
3. **“Construir la personalidad y estilo corporativos:** La personalidad y estilo corporativo muestran cómo maneja la empresa las relaciones y las actividades tanto con su público interno como con su público externo”. La personalidad de la empresa Kreston Audit Services Ecuador es la que ha creado la identidad corporativa de la misma lo cual ha ayudado a generar valor en sus públicos, este aspecto ha sido indispensable para formar la imagen que la empresa tiene en la actualidad.
4. **“Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo:** La identidad y la cultura organizacional establecen la personalidad y sobre ésta se instituye el liderazgo. Dentro de este punto se encuentra el orgulloso sentido de pertenencia el cual genera valor a su imagen corporativa, lo cual indica que la imagen siempre empieza dentro de la organización. Es importante agregar que para que los trabajadores se sientan satisfechos hay que motivarles de varias formas para que éstos también aumenten su sentido de liderazgo y sepan expresarse adecuadamente”. En Kreston Audit Services Ecuador los directivos están implementando actividades motivacionales para que los empleados puedan mejorar aspectos internos como el liderazgo y la comunicación, una de las actividades que están realizando son las charlas motivacionales lo cual ha beneficiado a todos los empleados para mejorar su sentido de pertenencia.



5. **“Atraer a los mejores especialistas:** Tener una buena imagen es muy significativo para atraer a más trabajadores”. Kreston Audit Services Ecuador al mostrar una buena imagen ha podido implantar confiabilidad en las personas volviéndose llamativa para captar la atención de nuevos y mejores empleados.
6. **“Motivar al mercado de capitales:** La empresa es confiable cuando cuenta con una imagen correcta y atrae a nuevos socios los cuales desean expandir el negocio ayudando al prestigio y seguridad de la empresa convirtiéndola como una organización sólida”. Kreston Audit Services Ecuador desde sus inicios ha mantenido su empresa sólida y estable, esto ha permitido que la misma se expanda abriendo nuevas sucursales como fue la creación de la oficina en la ciudad de Guayaquil, próximamente esperan seguir creciendo en la ciudad de Cuenca y Ambato.
7. **“Evitar situaciones críticas:** Es esencial contar con manuales de crisis o planes estratégicos en una organización puesto que esto ayudará a la misma en una situación de crisis. Es indispensable mantener una adecuada comunicación para poder resolver cualquier inconveniente, si una empresa sabe manejar una situación difícil se verá beneficiada puesto que la imagen y la cultura se fortalecerán y se creará una cultura de acción”. Kreston Audit Services Ecuador no cuenta con un manual de crisis, sin embargo, han sabido tomar decisiones correctas en casos de dificultades y han podido comunicarse adecuadamente para que no vuelvan a tener ninguna situación de crisis.
8. **“Impulsar nuevos productos y servicios:** Si una empresa maneja su imagen de forma adecuada se crearán valores importantes, como el valor de seguridad y seducción estos valores ayudan a que las personas ya sean socios o clientes confíen en la empresa y ayuden a la misma en la creación de nuevos productos o servicios innovadores”. Kreston Audit Services Ecuador desde el año pasado creó una nueva línea de servicios de contabilidad y asesoría, lo que ha permitido que los clientes elijan a la empresa para nuevos trabajos y proyectos.

9. **“Relanzar la empresa:** Si una organización se encuentra en bajada es fundamental relanzar su imagen, esto se puede lograr a través de varias estrategias comunicacionales que permitan a la empresa tener un nuevo valor en el mercado y nuevos significados para sus públicos”.
10. **“Generar una opinión pública favorable:** Para que una organización posea una opinión pública favorable debe realizar sus actividades con ética y transparencia, las personas encargadas de la comunicación de la empresa y la gestión de la imagen deben saber cómo generar una correcta opinión pública realizando actividades que favorezcan a la empresa y al bienestar de la misma”.
11. **“Reducir los mensajes involuntarios:** Al incorporar a la imagen corporativa en los proyectos de comunicación se reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios que perjudican a la imagen de una empresa, al contar con una identidad fuerte, personalidad y estilo único la empresa podrá planificar adecuadamente sus acciones y tendrá control de su imagen”.
12. **“Optimizar las inversiones en comunicación:** Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, esto quiere decir que esto impulsa a que las empresas se establezcan mejor en la mente de los públicos por medio de la gestión de una imagen global manejando una marca y no varias, esto hace más fuerte a la marca individual haciendo que el público memorice una marca fuerte y bien posicionada lo que también ayuda a dispersarse en los medios de comunicación”.
13. **“Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión:** Si una empresa tiene buena reputación y ofrece buenos servicios, sus clientes van a sentirse satisfechos y su imagen será buena, esto ayudará a la empresa a generar la confianza necesaria en sus clientes para poder expandirse y desarrollarse correctamente”.
14. **“Atraer clientes y fidelizarlos:** Para atraer clientes es necesario contar con una buena imagen corporativa, es importante mantener a los clientes satisfechos para tener su fidelidad, y esto se puede lograr por

medio de gestiones promocionales, publicitarias, manteniendo una buena opinión pública, prestigio y buena reputación”.

- 15. “Inventar el futuro:** Si la empresa tiene una trayectoria de calidad y satisfacción de los clientes y cuenta con buena opinión pública, garantizarán el éxito de nuevas actividades para la empresa. Es necesario utilizar la acción productiva y la acción comunicativa lo cual ayuda a la comunicación interna, externa y a su producción”.

#### **3.2.2.4. Áreas de aplicación de la imagen corporativa.**

En el libro “Branding Corporativo” de Paul Capriotti, (2009, pp. 86-89), la imagen corporativa se puede dividir en tres enfoques:

- **“La imagen-ficción:** Por medio de este enfoque se puede llegar a los públicos de manera especial puesto que es la apariencia que se le da a un suceso o un objeto para que la empresa sea presentada de la forma más conveniente para sus públicos, este tipo de imagen es elaborada para dar personalidad a la empresa y a sus productos o servicios”.
- **“La imagen-ícono:** Mediante este enfoque se puede ver toda la representación icónica de una organización como su logotipo, tipografía, símbolo y colores institucionales, es decir, se encuentra enfocada en la identidad y comunicación visual de la empresa”.
- **“La imagen-actitud:** En este enfoque la imagen se compone de los criterios mentales que los públicos tienen acerca de la organización, mediante este enfoque se toma en cuenta como el receptor mira a la empresa por este motivo actualmente es muy utilizada por las empresas para desarrollar su imagen corporativa”.

### 3.2.2.5. Modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa.

Según Justo Villafañe (2005) el modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa se compone de tres etapas:

1. **“Definición de la estrategia de la imagen:** En esta etapa es básico establecer la imagen actual y la intencional de la organización, a partir de este análisis se crearán las estrategias que la empresa deberá fijar para superar las diferencias que existen entre estos dos tipos de imagen”.
2. **“Configuración de la personalidad corporativa:** En esta etapa se deben implantar normas que junten y pongan en uso la identidad visual, la cultura organizacional y la comunicación corporativa, debido a que la misión es lograr una personalidad pública diferente a la nueva estrategia de la imagen”.
3. **“Gestión de la imagen a través de la comunicación:** por medio de la comunicación corporativa se puede controlar la imagen de la empresa, aunque lo que más influye en ésta es el comportamiento, las actuaciones y las estrategias para alcanzar las metas de la empresa; si ésto se cumple la imagen será satisfactoria”.

Tabla 4. Modelo de gestión estratégica de la Imagen Corporativa.

<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Programas</b>
Definición de la estrategia de la imagen	Analizar la imagen actual y la intencional	Auditoría de imagen
		Observatorio
		Permanente de la imagen
		Organizacional
Configuración de la personalidad organizacional	Adaptar la personalidad organizacional a la imagen intencional	Programa de identidad visual
		Manual de gestión de la Comunicación
		Programa de cambio cultural
Gestión de la Comunicación	Controlar la imagen a través de la comunicación	Programas de comunicación
		Organizacional e interna

Tomado de Justo Villafañe (2005).

Dadas las condiciones anteriores se puede mencionar que la imagen interna de la empresa gestiona todos los atributos que los públicos asocian a una organización. La imagen corporativa se conforma de las experiencias, relaciones y percepciones de todos los públicos. La imagen interna de la empresa Kreston Audit Services Ecuador actualmente se encuentra en buena posición debido a los servicios que ofrecen, poniendo a la empresa en un puesto importante entre las empresas de contabilidad y auditoría. No obstante, el público interno no se siente totalmente satisfecho con la organización debido a la falta de atención en el clima laboral, esto ha provocado desmotivación en varios empleados. Por otro lado, los mensajes que la empresa emite a su público interno no se manejan adecuadamente generando dispersión, desorden y confusión, perjudicando a la imagen interna de la misma (este inconveniente puede empeorar si no se toman medidas estratégicas), una opción acertada sería implementar el modelo de gestión integral de comunicación debido a que por medio de las políticas formales en un plan de comunicación la empresa notablemente podría mejorar su imagen interna y clima laboral.

### **3.3. Reputación corporativa.**

La reputación de una empresa surge de la comparación en la mente de los públicos de la imagen de una organización (Mínguez, 2013), esto quiere decir que la reputación no es la imagen corporativa de una empresa, ésta es una valoración que se genera sobre la imagen en la mente de los públicos.

“La reputación es una categoría dada, resultado de la estimación de los públicos relacionados con la organización. Es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas futuras, que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando se la compara con la competencia y que es capaz de condicionar actitudes sobre dicha organización”. (Rey y Bartoli, 2008, p.94)

La clave se encuentra en involucrar a los públicos en las acciones que la empresa realiza, también es esencial que exista una planificación y gestión eficaz no solo en la imagen corporativa sino también en administración de la reputación.

De igual manera, la reputación de una empresa se basa sobre lo que piensen los empleados de ésta debido a que si éstos encuentran agradable su puesto tendrá la empresa mayor capacidad de tener gente con talento y dedicación.

El profesor Norberto Mínguez (2013) en su artículo “un marco conceptual para la comunicación corporativa” describe cinco componentes de la reputación:

1. **“Reputación comercial:** Es la estimación que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. Si la reputación comercial es buena permitirá a la organización poner precios más altos a sus productos o servicios. La reputación económico-financiera está determinada por el juicio que la compañía merezca a grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica”.
2. **“Reputación interna:** Dependerá del juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen y por ello existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa”.
3. **“Reputación sectorial:** Depende de la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras”.
4. **“Reputación social:** Está conformada por los atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y por la valoración que dichos grupos hacen de estos atributos de imagen. Dentro de este complejo entorno social podemos distinguir los siguientes subgrupos: las comunidades locales, los medios de comunicación, los líderes de opinión, los expertos, los educadores, la patronal del sector, los sindicatos, las asociaciones de consumidores, las organizaciones ecologistas y el público en general”.

De esta manera se puede decir que la reputación de la empresa Kreston Audit Services Ecuador ha ayudado a que sus acciones se realicen de forma transparente y correcta teniendo siempre presente la mirada de sus públicos estratégicos (stakeholders). La empresa constantemente trabaja con sus públicos permitiéndoles que estos interactúen en las decisiones del trabajo a realizarse. Los directivos cuentan siempre con una planificación adecuada de sus proyectos lo que han beneficiado a su imagen externa otorgándoles un alto grado de reconocimiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Objetivos de la investigación.**

##### **4.1.1. Objetivo general.**

Diagnosticar los principales problemas comunicacionales que afectan al clima laboral y nivel de pertenencia del público interno de Kreston Audit Services Ecuador.

##### **4.1.2. Objetivos específicos.**

- Identificar cómo se encuentra la situación actual de la cultura organizacional percibida por el público interno de la empresa.
- Determinar los factores más influyentes dentro del clima laboral de la organización.
- Evaluar el sentido de pertenencia y el nivel de identidad del público interno de la empresa Kreston Audit Services Ecuador.
- Conocer cómo se maneja la comunicación interna dentro de Kreston Audit Services Ecuador.
- Examinar cómo se operan las acciones motivacionales con los trabajadores de la empresa para saber cómo se encuentra su nivel de satisfacción.

#### **4.2. Enfoques de la investigación.**

En concordancia con los objetivos específicos descritos anteriormente para esta investigación se ha establecido la siguiente metodología:



- El trabajo de investigación se basará en un enfoque Multimodal, el cual utiliza las fortalezas de los enfoques cuantitativos y cualitativos. Mediante el proceso de investigación se puede tener una recolección de datos y un análisis profundo para inferir en los resultados de la investigación, así se puede poseer un entendimiento claro del problema de la empresa y datos más específicos.
- Dentro de las técnicas cualitativas se realizaron entrevistas a personas expertas en temas de contabilidad y auditoría en empresas privadas y a funcionarios de la empresa Kreston Audit Services Ecuador para conocer cómo perciben a la empresa internamente. Y dentro de las técnicas cuantitativas se ejecutaron encuestas con preguntas cerradas a todos los trabajadores de la organización.
- La investigación aplicada en este proyecto es exploratoria debido a que se realizó una investigación previa por medio de un marco teórico referente. De igual forma este estudio es descriptivo y explicativo. Por medio del estudio descriptivo se analizará las propiedades, manifestaciones y los componentes del problema actual de la empresa, además este estudio evalúa los factores o situaciones del entorno de la organización para luego describir los detalles, y los estudios explicativos serán útiles en la investigación del proyecto para tener más información sobre eventos físicos o sociales. Es importante mencionar que por medio de este estudio se explica cómo se ha producido el problema, bajo qué condiciones y cuáles son las relaciones que hay en las variables antes mencionadas. Por otro lado, también se podrán saber las causas del problema y cómo afectan a las variables para poder proponer soluciones eficaces y viables.

### 4.3. Métodos de investigación.

Los métodos de investigación que se aplicarán en este proyecto son:

- **Método inductivo:** El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones que explican o relacionan los fenómenos estudiados. Este método utiliza la observación directa de fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos (Rodríguez, 2005, p.29). En este caso se examinará la comunicación interna y el clima laboral para diagnosticar los canales por los cuales se transmite la información, la relación entre empleados y jefes y la competitividad, entre otros. Los resultados de la recolección de datos por medio de este método serán de gran utilidad para demostrar cuales son los principales problemas comunicacionales que tiene actualmente la empresa, permitiendo así establecer soluciones que sirvan para el plan de comunicación.
- **Método deductivo:** Este método va de lo particular a lo general identificando todas las variables de la empresa para reconocer cada problema interno, y sus factores relevantes. Dentro de éste se determinan los hechos más importantes de la empresa que se va a analizar, se observa la realidad para comprobar con la hipótesis (Rodríguez, 2005, p.30). Se contará con este estudio para examinar todas las partes claves que afectan al ambiente organizacional como la cultura corporativa, el nivel de identidad, el clima laboral interno y los canales de comunicación, los cuales serán analizados por medio del método cuantitativo que utiliza herramientas como : encuestas, documentación y observación, con éstas se logrará encontrar consecuencias, conclusiones, causas y efectos de los elementos, para poder proceder a proponer soluciones para la empresa.

- **Método analítico:** En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. (Rodríguez, 2005, p.30). Dentro de éste se podrá indagar específicamente vías de comunicación que se utilizan en la organización y qué clase de mensajes se emiten, esto es importante para saber cómo se sienten los trabajadores con respecto a la comunicación que existe con sus jefes y cómo se encuentra su sentido de pertenencia con respecto a la empresa.

#### **4.4. Técnicas de investigación.**

Rodríguez Peñuelas, (2008, p. 10) afirma que: las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas. Las técnicas de investigación permiten organizar toda la investigación del proyecto, éstas sirven para ordenar cada etapa y manejar correctamente la información, esto ayuda a controlar los datos y organizarlos correctamente.

Una de las actividades más importantes de la investigación es la observación debido a que a través de ésta se puede analizar el clima laboral de la empresa y ver cómo trabajan los empleados con sus jefes y como éstos responden a sus inquietudes; este elemento es de gran ayuda para determinar cómo se encuentran las relaciones laborales en la empresa y cuáles son los factores más importantes que afectan al clima organizacional de la misma.

##### **4.4.1. Entrevistas y encuestas.**

Dentro de este proyecto de investigación no es necesario sacar una muestra debido a que la población es pequeña, el total de los empleados de la empresa es de 43 miembros por este motivo las encuestas se aplican a todos los

integrantes. Asimismo, se ejecutarán tres entrevistas las cuales permiten captar toda la información posible para la investigación.

#### **4.4.1.1. Entrevistas.**

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998, p. 277).

Con las entrevistas se puede tener información significativa para la investigación, estas se realizarán por medio del método cualitativo a través de preguntas abiertas dando apertura a la opinión de cada entrevistado. Se ejecutarán tres entrevistas entre las cuales una se realizará a Pamela Flores, encargada de administrar el área de Talento Humano de la empresa Kreston Audit Services Ecuador, con el fin de conocer cuál es su percepción sobre el clima laboral, cultura organizacional y nivel de pertenencia de los públicos internos, la segunda entrevista se la realizará a Mónica Sánchez quien es experta en temas de contabilidad y auditoría y trabaja en la empresa Sánchez y Sánchez, esta entrevista es necesaria para determinar cómo manejan la comunicación las personas dedicadas a la contabilidad y auditoría, y la tercera entrevista se la realizará a la Magister María Belén Monteverde, docente de la Universidad de las Américas, quien brindará información sobre la importancia de la comunicación en las empresas.

#### **4.4.1.2. Encuestas.**

Las encuestas permiten buscar sistemáticamente la información sobre los datos que se desean obtener, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas acerca de las variables a medir (Gómez, 2006, pp.127-128).

De igual manera, las encuestas son herramientas que permiten tener más información sobre un tema en particular pero de forma general. Las encuestas se realizarán a todos los trabajadores de la empresa Kreston Audit Services Ecuador y serán formuladas por medio de preguntas cerradas. A través de las encuestas se podrá identificar como los empleados perciben el clima laboral de la organización y cómo se identifican con esta. Es primordial ejecutar las encuestas a todo el público interno para poder establecer estrategias comunicacionales en el plan de comunicación las cuales sean efectivas y ayuden a mejorar la comunicación entre todos los participantes de la misma.

#### **4.4.2. Observación.**

La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. (María Soledad Fabbri, s.f.) . Esto quiere decir que la observación es un método que permite recolectar toda la información necesaria a través de la observación de hechos en donde los trabajadores de la empresa desarrollan normalmente sus actividades. Este método permite analizar cómo se encuentra el clima laboral interno de Kreston Audit Services Ecuador y quién es la persona líder de la empresa, también permite saber cómo se encuentran los empleados con respecto a la motivación de cada uno de ellos.

#### **4.5. Diseño de la encuesta.**

La encuesta se realizó de acuerdo a las características principales que se necesitan investigar de la empresa para poder establecer la realidad del clima interno de la Kreston Audit Services Ecuador y determinar de esta forma cuáles son las falencias principales para crear herramientas internas correctas en el plan de comunicación.

## Encuesta sobre clima organizacional

El objetivo de esta encuesta es establecer su grado de conocimiento con respecto a la empresa y su nivel de identificación con la misma. Todas sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad. A cada una de sus preguntas responda sinceramente según su criterio.

- Género
  - Femenino
  - Masculino

1.- ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en la empresa?

- Menos de 2 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Mas de 10 años

2.- ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

- Si
- Algunos
- No

3.- Califique los siguientes valores o características que mantienen los miembros de Kreston Audit Services Ecuador.

	<b>Muy importante</b>	<b>Algo importante</b>	<b>Poco importante</b>
<b>Respeto</b>			
<b>Puntualidad</b>			
<b>Responsabilidad</b>			
<b>Colaboración</b>			
<b>Trabajo en equipo</b>			
<b>Orden</b>			

<b>Honestidad</b>			
<b>Seguridad</b>			

4.- ¿En qué actividades y eventos le gustaría participar para interactuar con sus compañeros y jefes?

<b>Paseos</b>	
<b>Festejo de cumpleaños</b>	
<b>Capacitaciones</b>	
<b>Eventos culturales</b>	
<b>Talleres</b>	
<b>Eventos deportivos</b>	

5.- En la organización, ¿las decisiones son tomadas por los altos mandos?

- Siempre
- Con mucha frecuencia
- Depende de la situación

6.- Marque según su criterio.

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Nunca</b>
<b>Siente el apoyo de sus superiores</b>			
<b>Siente el apoyo de sus compañeros</b>			

7.- ¿Considera que los medios de comunicación utilizados en la empresa son efectivos?

- Muy efectivos
- Poco efectivos
- Nada efectivos



8.- ¿Por qué medio de comunicación preferiría usted recibir mensajes o información referente a la empresa?

<b>Carteleras</b>	
<b>Teléfono-fax</b>	
<b>Redes sociales</b>	
<b>Revista institucional</b>	
<b>Correo escrito</b>	
<b>Correo electrónico intranet</b>	

9.- ¿Considera que la organización invierte suficientes recursos para su formación personal y laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

10.- ¿Los empleados consideran que la retroalimentación con sus jefes es efectiva?

- Muy efectiva
- Poco efectiva
- Nada efectiva

11.- ¿Cómo calificaría al clima laboral de su organización?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

12.- ¿Usted considera que la productividad de la empresa va relacionada con el nivel de motivación de los empleados?

- Si
- No

13.- ¿La empresa brinda capacitación a los empleados?

Cada mes \_\_\_\_

Cada dos meses \_\_\_\_

De dos a tres veces al año \_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

14.- ¿Se siente usted valorado y respetado en la organización?

- Siempre
- La mayoría de veces
- Nunca

15.- ¿Se siente usted orgulloso de pertenecer a Kreston Audit Services Ecuador?

- Si
- No

16.- ¿Se manejan correctamente los problemas en la empresa?

- Siempre
- La mayoría de veces
- Pocas veces
- Nunca

17.- ¿El ambiente de trabajo es agradable?

- Siempre
- La mayoría de veces
- Pocas veces
- No es agradable

18.- ¿Usted ha recibido cursos de motivación, premios o reconocimientos trabajando para Kreston Audit Services Ecuador?

- Sí
- No

19.- ¿Considera que la organización le hace sentir miembro importante de ella?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Ligeramente desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

20.- ¿Recibe usted retroalimentación en la toma de sus decisiones?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Ligeramente desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

#### 4.6. Tabulación y análisis de las encuestas.

##### Datos generales.

- Género.

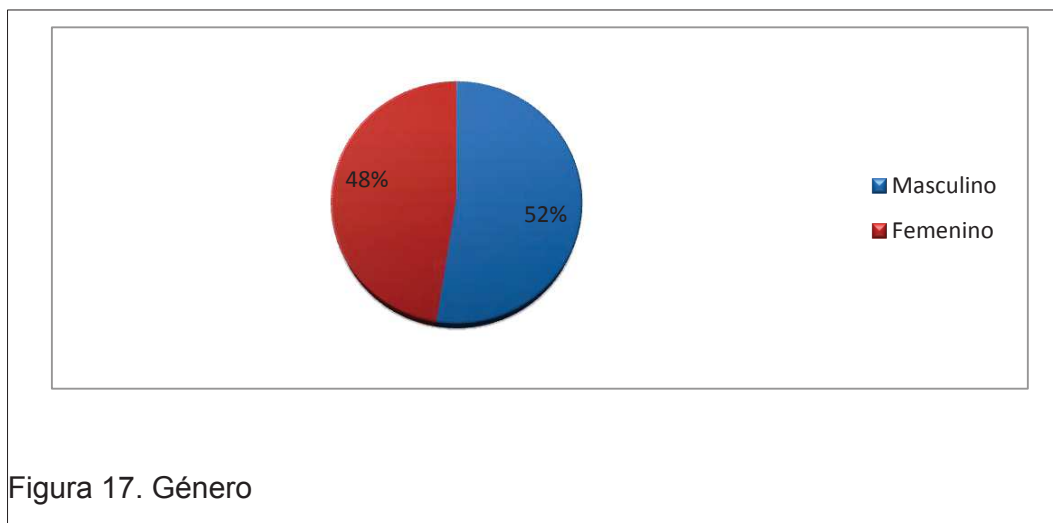


Tabla 5. Datos generales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	21	48%
Femenino	19	52%
Total	40	100%

##### Análisis:

Con referencia al gráfico expuesto se puede decir que existe equilibrio en la cantidad de hombres y mujeres que trabajan en la empresa Kreston Audit Services Ecuador, solo existe una diferencia mínima que supera la cantidad de hombres que trabajan en la organización.

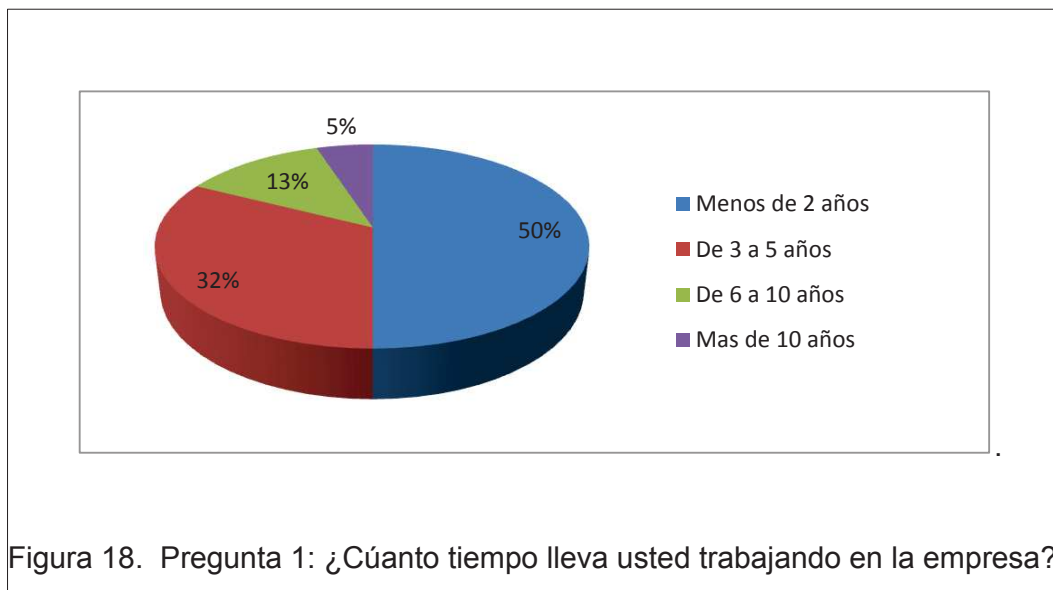


Tabla 6 . Frecuencia y porcentaje de la pregunta 1.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	20	50%
De 3 a 5 años	13	32%
De 6 a 10 años	5	13%
Mas de 10 años	2	5%
Total	40	100%

#### Análisis:

El 50% de los trabajadores de Kreston Audit Services Ecuador llevan trabajando menos de 2 años en la empresa, el 32% corresponde a los empleados que han trabajado de 3 a 5 años, el 13% pertenece a los trabajadores que vienen trabajando de 6 a 10 años y el 5% mas de 10 años. Lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores de la empresa no llevan muchos años en la misma, sin embargo existen bastantes empleados que ya han trabajado por mas de 3 años en la organización, lo que significa que muchos de éstos ya conocen como se maneja la empresa y como es su giro de negocio.

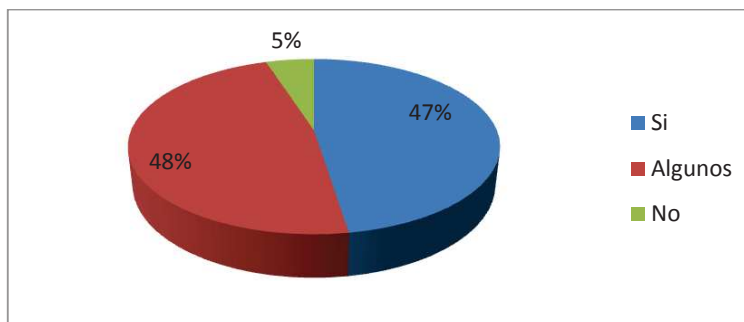


Figura 19. Pregunta 2: ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Tabla 7. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 2.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	47%
Algunos	19	48%
No	2	5%
Total	40	100%

#### Análisis:

Esta pregunta es esencial para determinar el grado de conocimiento que tienen los trabajadores de la empresa con respecto a la filosofía corporativa de la organización.

Las encuestas hechas demuestran que la mitad de los trabajadores con un 47% si conoce la misión, vision, valores y objetivos de la empresa, no obstante, la otra mitad solo conoce algunos objetivos o solo la misión y la visión, muchos de éstos tampoco saben cuáles son los valores institucionales. Por otro lado, solo un 5% de los trabajadores no están al tanto de la filosofía de la organización. Con este resultado se puede decir que la empresa debe implementar estrategias para dar a conocer mejor su filosofía institucional para que los empleados se sientan identificados con la misma.

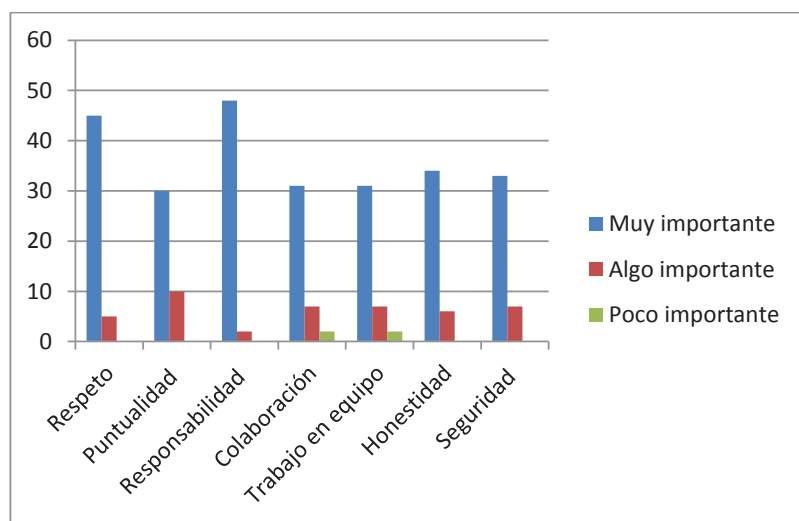


Figura 20. Pregunta 3: Califique los siguientes valores o características que mantienen los miembros de Kreston Audit Services Ecuador.

Tabla 8. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 3.

Opciones	Respeto	%	Puntualidad	%	Responsabilidad	%
Muy importante	45	90%	30	75%	48	96%
Algo importante	5	10%	10	25%	2	4%
Poco importante	0	0%	0	0%	0	0%
Total	40	100%	40	100%	40	100%
Opciones	Colaboración	%	Trabajo en equipo	%	Honestidad	%
Muy importante	31	77%	31	77%	34	85%
Algo importante	7	18%	7	18%	6	15%
Poco importante	2	5%	2	5%	0	0%
Total	40	100%	40	100%	40	100%
Opciones	Seguridad	%				
Muy importante	33	82%				
Algo importante	7	18%				
Poco importante	0	0%				
Total	40	100%				

### Análisis:

Como se aprecia en el gráfico anterior, los valores más importantes para los empleados de la empresa son: la responsabilidad con 96% y el respeto con 90%, a estos valores les siguen la honestidad con 85%, la seguridad con 82%. Por su parte, la puntualidad tiene 75% de importancia, y la colaboración y trabajo en equipo 77%. Esto indica que la mayoría de los trabajadores consideran de gran importancia que en la empresa se les brinde un trato adecuado basado en el respeto y la honestidad, también se demuestra que éstos realizan sus tareas con responsabilidad.

Dentro del segundo rango que clasifica a los valores que tienen algo de importancia para los trabajadores están: la puntualidad con 25%, la colaboración, trabajo en equipo y seguridad poseen 18%, lo cuál significa que para pocos empleados estos valores no son muy importantes; y con una cifra menor están : el respeto, la responsabilidad y honestidad, esto manifiesta que tales valores no son muy significativos para una cantidad menor de empleados. En la categorización de poco importante, la colaboración y el trabajo en equipo tienen 5% lo cual muestra que solo dos empleados no se sienten satisfechos en la empresa. Con respecto a los datos mostrados se puede analizar cómo se encuentra el clima laboral de la empresa, puesto que para la mayoría de los trabajadores consideran realmente importantes valores como la responsabilidad, honestidad y respeto lo que indica que la organización maneja el trato con los empleados de forma correcta y éstos respetan a su equipo de trabajo.



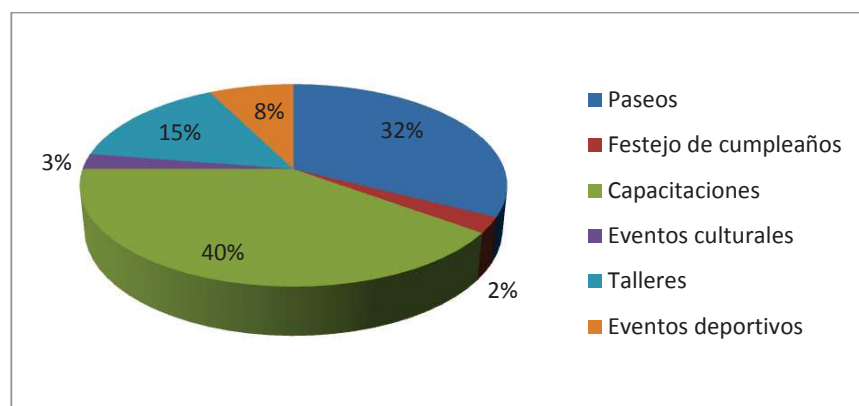


Figura 21. Pregunta 4 : ¿En que actividades y eventos le gustaría participar para interactuar con sus compañeros y jefes?

Tabla 9. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 4.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Paseos	13	32%
Festejo de cumpleaños	1	2%
Capacitaciones	16	40%
Eventos culturales	1	3%
Talleres	6	15%
Eventos deportivos	3	8%
Total	40	100%

#### Análisis:

Entre las opciones planteadas a los trabajadores de la empresa las elecciones con mas alto porcentaje son: las capacitaciones con 40% y los paseos con 32%, estas actividades deberían realizarse con mas frecuencia para los empleados debido a que la empresa actualmente no cuenta con acciones como éstas. Por otra parte, varios empleados están interesados en recibir talleres dentro de la empresa. Y entre las categorías menos escogidas se encuentran los eventos deportivos,culturales y festejos de cumpleaños, lo que representa que dichas actividades no son necesarias implementar para los trabajadores.

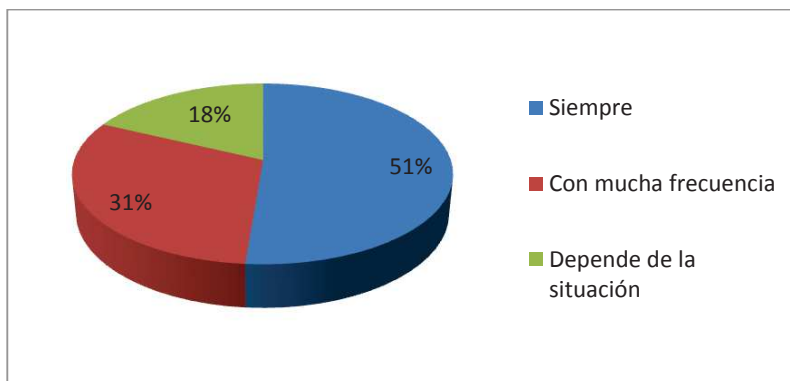


Figura 22. Pregunta 5: En la organización, ¿las decisiones son tomadas por los altos mandos?

Tabla 10. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 5.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	50%
Con mucha frecuencia	13	32%
Depende de la situación	7	18%
Total	40	100%

#### Análisis:

El 50% de los colaboradores están de acuerdo que en la empresa siempre las decisiones son tomadas por los altos mandos, el 32% señalan que con mucha frecuencia las decisiones son basadas por los directivos y el 18% considera que depende de la situación. Estas respuestas muestran claramente que la comunicación de la empresa es vertical debido a que siempre ejercen autoridad los altos mandos sobre todos los trabajadores.

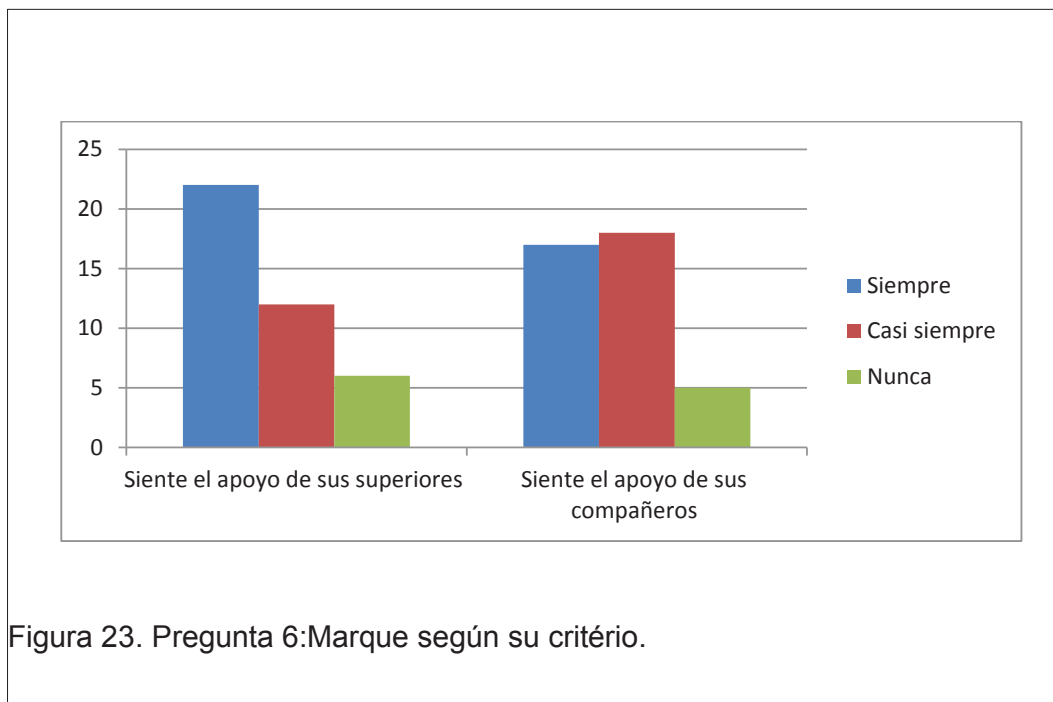


Figura 23. Pregunta 6: Marque según su criterio.

Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 6.

Opciones	Siente el apoyo de sus superiores	%	Siente el apoyo de sus compañeros	%
Siempre	22	55%	17	45%
Casi siempre	12	30%	18	42%
Nunca	6	15%	5	13%
Total	40	100%	40	100%

#### Análisis:

Dentro de esta pregunta se encuentran dos categorías, la primera responde a la interrogación de si los empleados sienten el apoyo de sus superiores, la cual mas de la mitad de los trabajadores con un 55% manifestaron que siempre cuentan con su apoyo, a su vez la opción de casi siempre cuenta con 30% y nunca 15% , esto revela que la mayoría se sienten apoyados por sus altos directivos. En cambio en la categoría de si sienten el apoyo de sus compañeros el 45% respondió que siempre, el 42% que casi siempre y 13% que nunca. Al

analizar esta respuesta se puede decir que los empleados si sienten el apoyo de sus superiores sin embargo, una cantidad de estos se sienten respaldados pero no en todas las ocasiones, y pocos sienten que nunca les apoyan sus superiores ni sus compañeros. Adicionalmente se puede decir que en la empresa se debe trabajar con estos empleados para que se sientan satisfechos y no sientan que en la empresa no son valorados ni respaldados.

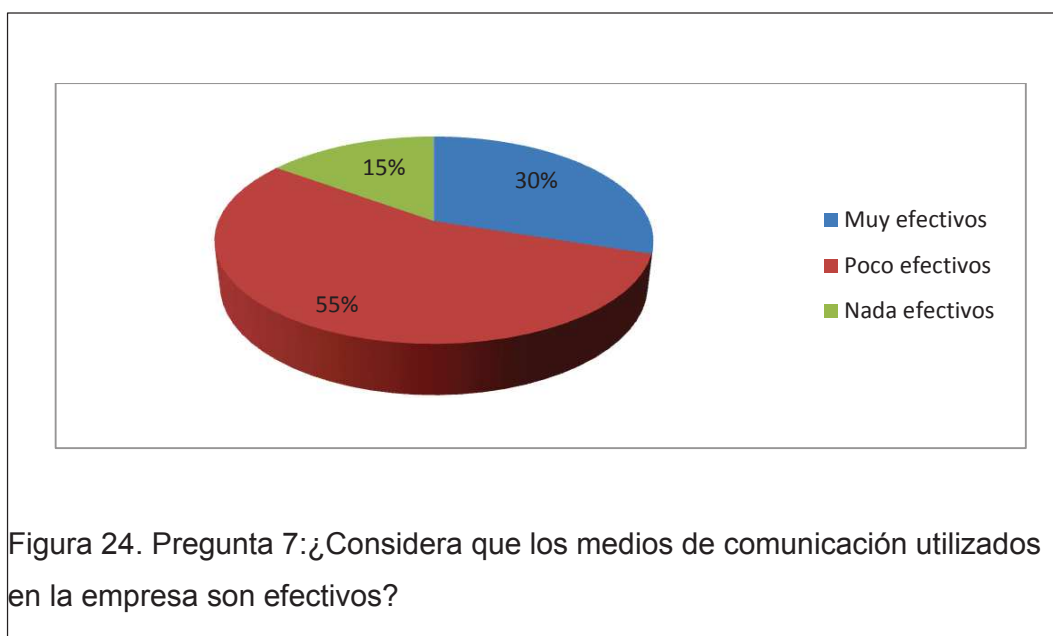


Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 7.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivos	12	30%
Poco efectivos	22	55%
Nada efectivos	6	15%
Total	40	100%

Análisis:

Con respecto a esta pregunta, se puede señalar que más de la mitad de los trabajadores de Kreston Audit Services Ecuador con un 55% creen que los medios de comunicación utilizados en la empresa son poco efectivos, el 15% considera que no son efectivos y solo el 30% opinan que si son muy efectivos. Claramente se puede evidenciar que los medios de comunicación no van

acorde a las necesidades comunicacionales de los empleados. Es importante que la empresa establezca correctas herramientas comunicacionales para que se pueda mejorar el clima laboral interno y los trabajadores puedan expresarse correctamente entre ellos y con sus superiores.

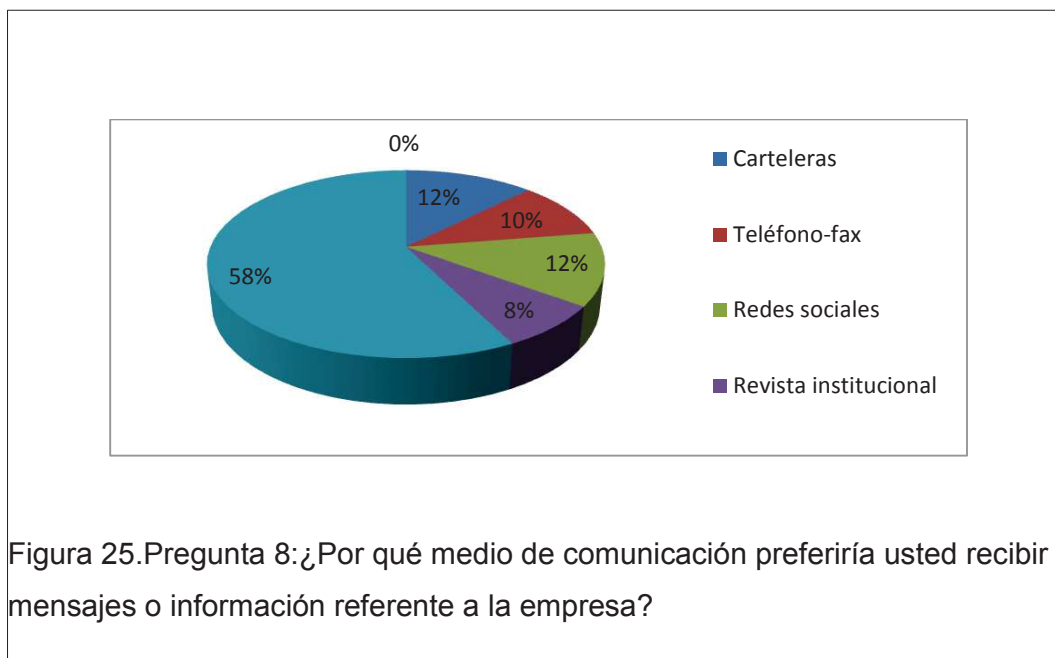


Figura 25. Pregunta 8: ¿Por qué medio de comunicación preferiría usted recibir mensajes o información referente a la empresa?

Tabla 13. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 8.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Carteleras	5	12%
Teléfono-fax	4	10%
Redes sociales	5	12%
Revista institucional	3	8%
Correo electrónico, intranet	23	58%
Correo escrito	0	0%
Total	40	100%

Análisis:

El 58% de los trabajadores están de acuerdo en recibir mensajes o información referente a la empresa por medio del correo electrónico – intranet, en segundo lugar varios empleados desearían recibir información por medio de carteleras con un 12% y por medio de redes sociales, en tercer lugar por medio

de teléfono o fax con un 10%, y en último lugar por medio de una revista institucional con un 8%. Es importante mencionar que la empresa actualmente no cuenta con carteleras ni con revista institucional. Por este motivo es significativo que estas herramientas se creen en la organización para poder transmitir también la información por estos medios de comunicación.

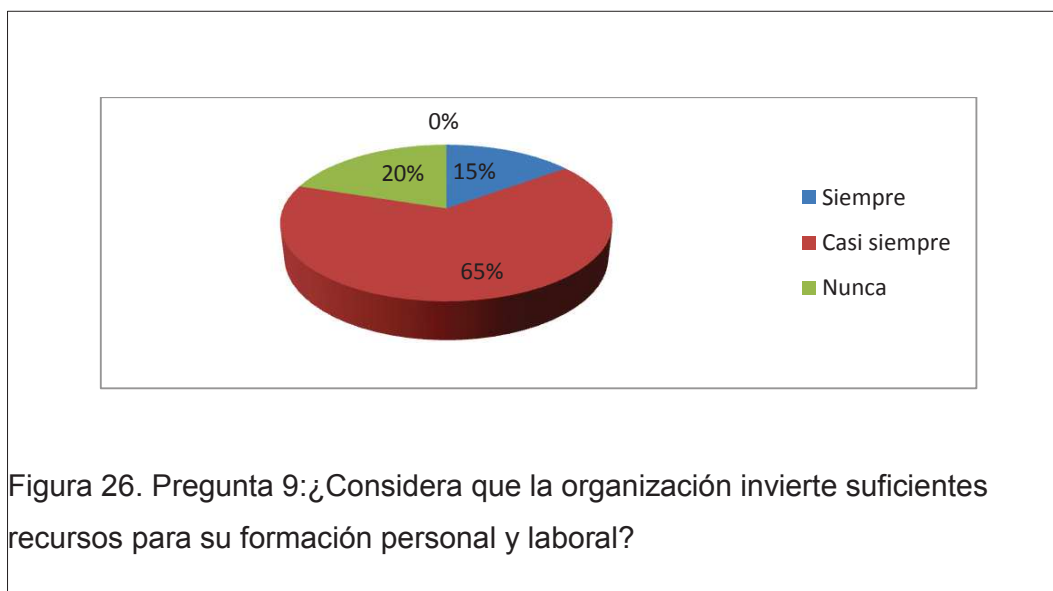


Tabla 14. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 9.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	15%
Casi siempre	26	65%
Nunca	8	20%
Total	40	100%

#### Análisis:

Los trabajadores de la organización con un 65%, es decir más de la mitad, consideran que casi siempre la empresa invierte suficientes recursos para su formación personal y laboral, el 20% piensa que no se invierte para su formación y el 15% cree que siempre se invierte. Al examinar los datos de esta pregunta se puede deducir que la mayoría de los empleados si están conformes con lo que la empresa invierte en su formación personal y laboral.

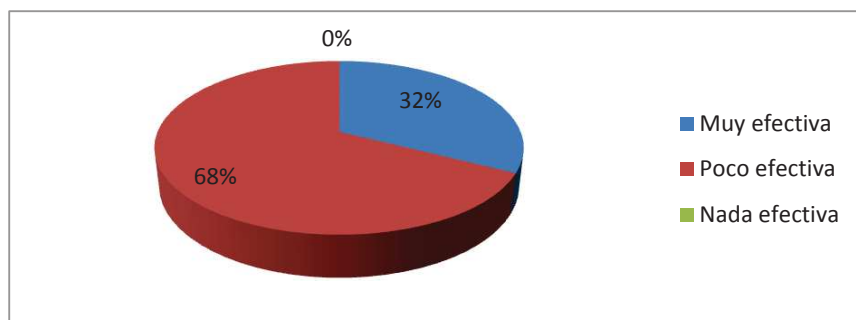


Figura 27. Pregunta 10: ¿Los empleados consideran que la retroalimentación con sus jefe es efectiva?

Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 10.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectiva	13	32%
Poco efectiva	27	68%
Nada efectiva	0	0%
Total	40	100%

#### Análisis:

El resultado a esta pregunta indica que los trabajadores consideran que la retroalimentación con sus superiores es poca efectiva, el 68% ,mas de la mitad de los empleados evidentemente no saben como establecer relaciones con sus altos mandos, por el contrario el 32% de los empleados creen que la retroalimentación con sus jefes es muy efectiva.

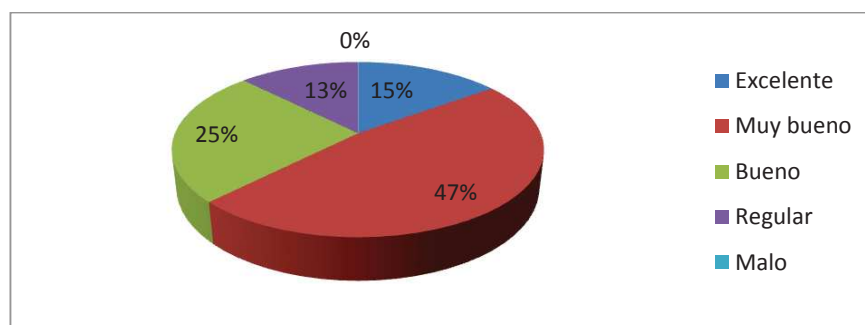


Figura 28. Pregunta 11: ¿Cómo calificaría el clima laboral de su organización?

Tabla 16. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 11.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	15%
Muy bueno	19	47%
Bueno	10	25%
Regular	5	13%
Malo	0	0%
Total	40	100%

#### Análisis:

Esta pregunta es elemental para saber como perciben los empleados el clima laboral de la empresa. De modo que se puede decir que el clima laboral interno se encuentra bien pero existen factores que están afectando a los empleados para que no se sientan totalmente satisfechos y su respuesta a esta pregunta no sea excelente. Solo el 15% respondieron que el clima laboral es excelente, el 47% respondió que es muy bueno, el 25% que es bueno y el 13% que es regular. Adicionalmente se puede sugerir que para que los trabajadores se sientan totalmente cómodos con el clima laboral, los directivos deben



incrementar elementos internos para que estos cambien de opinión y sientan que el clima organizacional de la empresa es excelente.

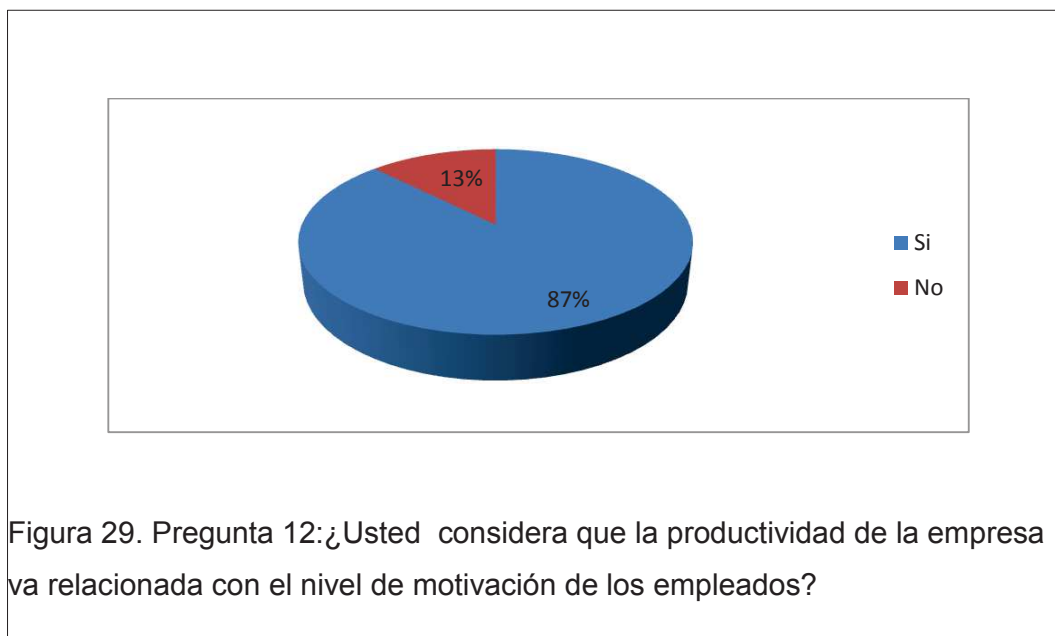


Tabla 17. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 12.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	87%
No	5	13%
Total	40	100%

#### Análisis:

La mayoría de los encuestados con un 87% afirman que la productividad de la empresa se relaciona con el nivel de motivación de los mismos. Esta pregunta es importante para determinar estrategias internas en la empresa en las cuales se apliquen programas de motivación para los empleados debido a que para estos es muy importante sentirse bien para poder trabajar correctamente y que su productividad sea apropiada.

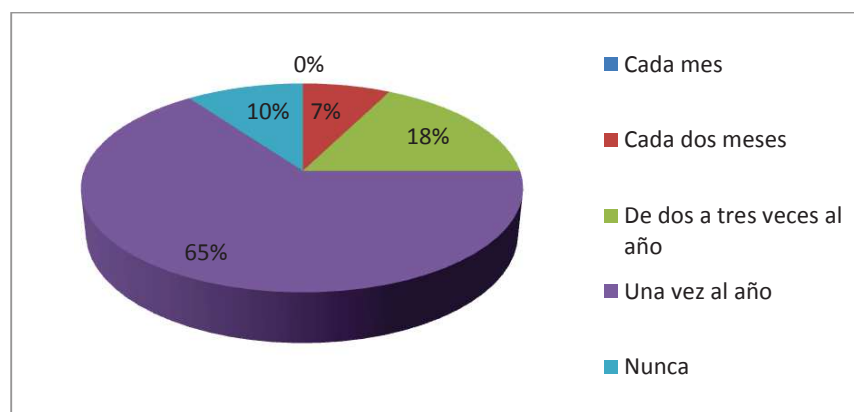


Figura 30. Pregunta 13: ¿La empresa brinda capacitación a los empleados?

Tabla 18. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 13.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	0	0%
Cada dos meses	3	7%
De dos a tres veces al año	7	18%
Una vez al año	26	65%
Nunca	4	10%
Total	40	100%

#### Análisis:

En cuanto a los resultados de esta pregunta, la mayoría de los trabajadores con un 65% afirman que la empresa brinda capacitaciones una vez al año, el 18% considera que de dos a tres veces al año, el 7% que cada dos meses y el 10% que nunca; a pesar de que los datos no sean parejos son lógicas sus respuestas debido a que no todos los colaboradores reciben las mismas capacitaciones, por este motivo es significativo que la empresa brinde capacitaciones a todos los empleados de la empresa y no solo a ciertas áreas de la misma.

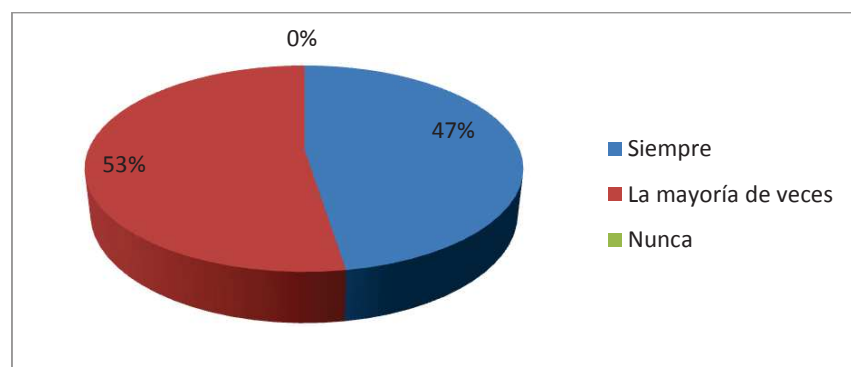


Figura 31. Pregunta 14: ¿ Se siente usted valorado y respetado en la organización?

Tabla 19. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 14.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	47%
La mayoría de veces	21	53%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

#### Análisis:

Con respecto a esta pregunta las respuestas de los trabajadores son relativamente equilibradas, debido a que mas de la mitad de empleados con un 53% creen que la mayoría de veces se sienten valorados y respetados en la organización, y el 47% siempre se siente valorado y respetado. Tomando en cuenta estos datos existe una gran cantidad de trabajadores que no se sienten totalmente respaldados en todas las ocasiones , esto se debe a la mala comunicación que existe en el clima interno de la empresa.

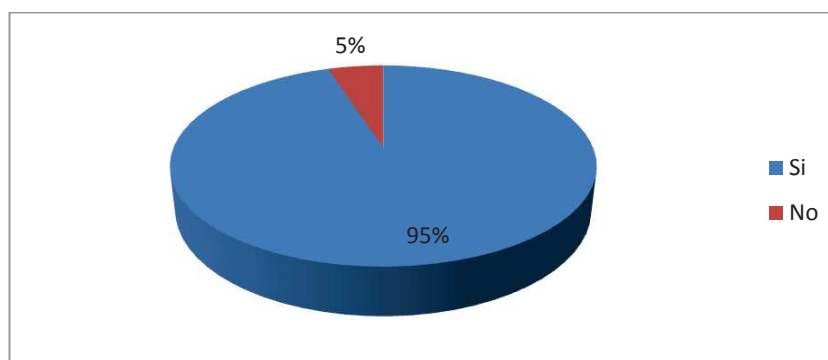


Figura 32. Pregunta 15: ¿Se siente usted orgulloso de pertenecer a Kreston Audit Services Ecuador?

Tabla 20. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 15.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	95%
No	2	5%
Total	40	100%

#### Análisis:

En lo que se refiere al sentido de orgullo por parte de los empleados hacia la organización el 95% de éstos, es decir casi todos los integrantes sienten orgullo de pertenecer a Kreston Audit Services Ecuador y tan solo el 5% no siente orgullo de pertenecer a esta empresa. Es importante recalcar que los empleados si sienten orgullo de estar en la empresa debido a que esta es una de las mejores empresas de contabilidad y auditoría en el Ecuador, lo cual beneficia mucho a los empleados y a la empresa por su prestigio y buena reputación.

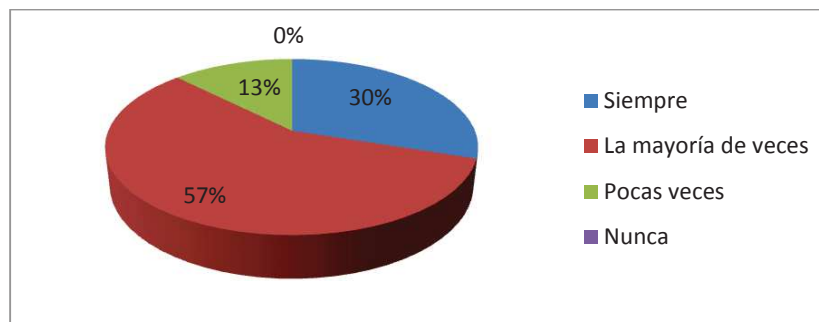


Figura 33. Pregunta 16 : ¿Se manejan correctamente los problemas en la empresa?

Tabla 21. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 16.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	30%
La mayoría de veces	23	57%
Pocas veces	5	13%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

#### Análisis:

Dentro de esta pregunta se observa claramente que el 57% de los empleados opinan que la mayoría de veces se manejan correctamente los problemas de la empresa. El 30% cree que siempre se manejan correctamente los problemas en la empresa y el 13% que pocas veces se operan adecuadamente los problemas en la empresa. Es evidente entonces que los trabajadores están de acuerdo con la manera que la empresa está resolviendo los problemas solo pocos no están totalmente felices en la forma que la empresa resuelve sus inconvenientes

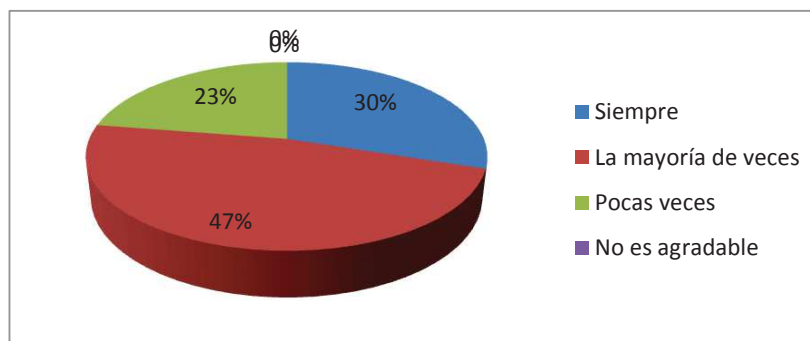


Figura 34. Pregunta 17: ¿El ambiente de trabajo es agradable?

Tabla 22. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 17.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	33%
La mayoría de veces	19	47%
Pocas veces	9	23%
No es agradable	0	0%
Total	40	100%

#### Análisis:

Como puede observarse el 47% de los colaboradores cree que la mayoría de veces el ambiente de trabajo es agradable, el 33% considera que siempre es agradable y el 23% que pocas veces es agradable. Esta pregunta es primordial para determinar como se sienten los empleados en la empresa, y según se ha evidenciado en el gráfico se puede decir que los trabajadores se sienten bien la mayoría de días pero existe una cantidad significativa que no está conforme con el trato que recibe en la empresa. Dadas las condiciones que anteceden es importante que la persona encargada de Recursos Humanos trate de ayudar a dichos empleados para que puedan mejorar el clima laboral interno y el trato hacia los colaboradores.



Tabla 23 Frecuencia y porcentaje de la pregunta 18.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	12%
No	35	88%
Total	40	100%

#### Análisis:

Tal como se observa en el gráfico la cantidad de empleados que no ha recibido premios, reconocimientos y cursos de motivación es muy significativa para establecer uno de los puntos principales que ha venido afectando a los empleados y al clima organizacional. Hechas las consideraciones anteriores visiblemente los empleados consideran que la motivación de estos ayuda al nivel de producción por esto es significativo que se brinden elementos a los empleados los cuales permitan motivar y ayudar a que sientan que tienen más beneficios por parte de la empresa hacia estos.



Tabla 24. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 19.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	12%
De acuerdo	11	18%
Ligeramente de acuerdo	20	55%
Ligeramente en desacuerdo	3	15%
Total	40	100%

#### Análisis:

Esta pregunta es substancial para descifrar si los empleados sienten que son valorados en la misma. De acuerdo a los resultados de esta pregunta, una cantidad importante de los trabajadores con un 55% no están seguros si son realmente importantes para la organización, el 18% de éstos se sienten un poco más seguros, el 12% muy seguros y el 15% no se siente importante para la empresa. Al observar dichas respuestas es considerable mencionar que la



organización debe trabajar más en el sentido de pertenencia de los trabajadores para que puedan sentirse útiles en la organización.

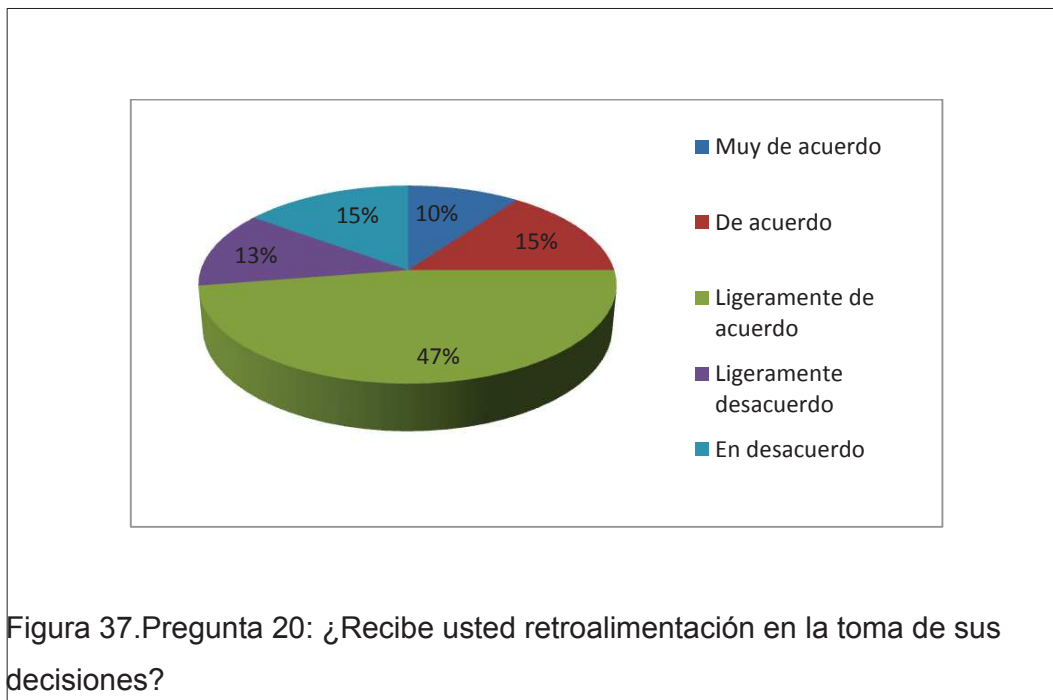


Tabla 25. Frecuencia y porcentaje de la pregunta 20.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	10%
De acuerdo	8	15%
Ligeramente de acuerdo	18	47%
Ligeramente en desacuerdo	4	13%
En desacuerdo	8	15%
Total	40	100%

Análisis:

El 47% de los trabajadores no están completamente seguros de que existe retroalimentación en su toma de decisiones, el 15% se siente un poco más

seguro en la retroalimentación que recibe, el 10% está totalmente satisfecho, el 13% considera que muy pocas veces recibe atención de sus superiores y el 15% cree que no recibe la atención necesaria en su toma de decisiones. Comparando los resultados es sustancial decir que la mayor parte de empleados no están seguros de expresar sus opiniones y tomar sus propias decisiones en la organización.

#### **4.6.1. Conclusiones de las encuestas.**

- De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se puede señalar que varios trabajadores de Kreston Audit Services Ecuador no están al tanto de la filosofía corporativa de la empresa o tienen poco conocimiento de la misma, esto se debe al constante cambio de firma que ha tenido la organización durante su funcionamiento, otra razón por la que los trabajadores no están enterados es porque no han recibido una inducción adecuada sobre la filosofía de la empresa. Aun así, el 47% de los empleados si conoce la filosofía corporativa y se sienten identificados con esta.
- Se observa claramente que los colaboradores de la empresa cuentan con valores muy importantes en su trabajo como es el respeto y la honestidad, esto es primordial en una empresa de contabilidad y auditoría porque constantemente trabajan con documentos que podrían fácilmente cambiarlos, igualmente uno de los valores más importantes para éstos es la responsabilidad. Cabe agregar que la empresa tiene bastante éxito con sus clientes y cada vez crece más la organización en el Ecuador, debido a la manera en que los empleados se han acoplado a los valores de la misma para dar un correcto servicio y trato a los clientes.
- En consecuencia con las encuestas realizadas se puede mencionar que los empleados de la empresa desearían recibir capacitaciones, esto es necesario para que los colaboradores se actualicen constantemente sobre las nuevas tendencias de contabilidad y auditoría, por otra parte

los empleados de Kreston Audit Services Ecuador también quisieran que se realicen paseos para poder integrarse entre todos los miembros de la misma.

- La mayoría de los trabajadores de la empresa concuerdan que en la organización las decisiones siempre o con mucha frecuencia son tomadas por los altos directivos, esto ha perjudicado su clima interno y su cultura corporativa puesto que los empleados no se sienten parte de la empresa y creen que sus decisiones no son importantes o no son tomadas en cuenta.
- Más de la mitad de empleados de la organización considera que dentro de ésta los elementos de comunicación utilizados no son realmente efectivos, sin embargo para el 30% de empleados si lo son. Por otro lado, los trabajadores desearían recibir más información de la empresa por medio del correo electrónico o intranet, también por medio de carteleras y redes sociales. Estas herramientas son importantes implementar para mejorar el clima laboral, la comunicación interna y la cultura corporativa de la organización.
- El 80% de los encuestados se sienten conformes con las inversiones que obtienen de parte de la empresa para su formación personal y laboral, tan solo el 20% de los trabajadores no se sienten apoyados por la empresa.
- La retroalimentación de los trabajadores con sus altos mandos no es muy efectiva, solo el 32% cree que si es efectiva. En consecuencia a este problema se puede decir que la comunicación es vertical y por este motivo los empleados no saben cómo tener la retroalimentación ideal con sus directivos. A pesar de que los trabajadores no tengan la comunicación ideal con sus jefes, sí se sienten apoyados por sus superiores, esto se debe al liderazgo que éstos imponen en sus colaboradores.
- Los trabajadores manifestaron que el clima laboral de la empresa es bueno, no obstante no sienten que éste es excelente por lo que la empresa debe tratar de implementar elementos que ayuden para que los

empleados puedan estar satisfechos en la misma, también los colaboradores creen que la mayoría de veces el ambiente de trabajo es agradable, sin embargo el 23% no está de acuerdo y opinan que no es agradable, a esta respuesta es importante agregar que al parecer varios empleados no se sienten felices en la empresa lo cual ha perjudicado al clima organizacional y al nivel de pertenencia de éstos.

- Según los encuestados la organización brinda capacitaciones una vez al año, a pesar de esto no es suficiente para satisfacer sus necesidades, por este motivo estos consideran que se deberían realizar más capacitaciones y talleres.
- El 47% de los empleados de la empresa se sienten valorados y respetados siempre en la organización, el 53% la mayoría de veces. Esto demuestra que los trabajadores se sienten bien en la organización y creen que son respetados y valoran su trabajo, asimismo los empleados están orgullosos de pertenecer a Kreston Audit Services Ecuador, esto se debe a la buena imagen y reputación que tiene la misma.
- La mayoría de los empleados no ha recibido premios, reconocimientos ni cursos de motivación, esto claramente ha perjudicado a los miembros de la organización puesto que éstos trabajan según los incentivos y motivaciones que la empresa les brinda aumentando su nivel de productividad.
- Más de la mitad de los trabajadores no se sienten totalmente seguros de su importancia en la empresa, esto demuestra que existen vacíos en los empleados y en su sentido de pertenencia, para esto es importante que la empresa ayude a los trabajadores para que éstos se sientan realmente valiosos para Kreston Audit Services Ecuador .
- Los colaboradores de la empresa no sienten que sus decisiones son tomadas en cuenta por este motivo no saben cómo expresarse con sus superiores para que tengan la retroalimentación adecuada.

#### 4.7. Entrevistas.

- Entrevista 1: Fecha entrevista: 10 de junio de 2014
- Perfil del entrevistado.



**C.P.A. Mónica Sánchez**

Gerente General de la empresa Sánchez & Sánchez Consultores.

Mónica cuenta con 25 años de experiencia en el Sector de Auditoría y Contabilidad, gracias a su experiencia Mónica ha podido llevar su empresa con éxito, contando actualmente con excelentes clientes y empleados.

Preguntas:

1.- ¿Qué importancia tiene la comunicación interna dentro de las empresas de contabilidad y auditoría?

- 2.- ¿Cuáles herramientas de comunicación considera usted las más importantes para favorecer la comunicación interna en una empresa de contabilidad y auditoría?
- 3.- ¿Qué actividades se realizan en su empresa para fortalecer el nivel de identidad y pertenencia de sus empleados?
- 4.- ¿Cómo se maneja la comunicación interna en una empresa de contabilidad y auditoría?
- 5.- ¿Cómo se maneja el clima laboral en una empresa de contabilidad y auditoría?
- 6.- ¿Qué elementos motivacionales utilizan actualmente en su empresa?

- Entrevista 2: Fecha entrevista: 12 de junio de 2014.
- Perfil entrevistado.



**Máster María Belén Monteverde**

- Catedrática de Postgrado Maestría en Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional en UDLA Quito.
- Catedrática de Comunicación Corporativa en UDLA Quito.

María Belén tiene más de 11 años de experiencia trabajando en el área de Educación Universitaria.

Tiene gran conocimiento en comunicación, relaciones públicas e investigación.

Preguntas:

- 1.- ¿Qué es para usted el clima laboral en una organización?
- 2.- ¿Cómo definiría usted al nivel de pertenencia e identidad de los empleados de una empresa?
- 3.- ¿Cuáles considera usted que son las herramientas más necesarias para la mejora de la comunicación interna dentro de una empresa?
- 4.- ¿Cuáles son las principales estrategias para mejorar el clima laboral de una organización?
- 5.- ¿Cuáles son las principales estrategias para mejorar el nivel de identidad y pertenencia de los empleados hacia la empresa?
- 6.- ¿Cree oportuno la creación de un departamento de comunicación en una empresa de contabilidad y auditoría?
- 7.- ¿Cuando la comunicación es vertical como es el caso de las empresas de contabilidad y auditoría cómo cree usted que se pueda mejorar la comunicación interna para que se vuelva más participativa?

- Entrevista 3: Fecha entrevista: 17 de junio de 2014.
- Perfil entrevistado.



**Licenciada Pamela Flores**

- Pamela Flores es la Jefa administrativa del área de Talento Humano de la empresa Kreston Audit Services Ecuador.

Pamela Flores estudió psicología en la UTPL, trabaja en la empresa Kreston Audit Services Ecuador hace tres años y desde que inició sus operaciones han existido grandes cambios a nivel interno ayudando a mejorar el clima laboral.

Preguntas:

- 1.- ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes y débiles de su empresa?
- 2.- ¿Qué importancia tiene la comunicación interna para su organización?
- 3.- ¿Cómo evaluaría la cultura corporativa de la empresa?
- 4.- ¿Cuáles son los principales canales de comunicación utilizados en la organización?
- 5.- ¿Cuál es el grado de integración de todos los empleados de la empresa?
- 6.- ¿La empresa cuenta actualmente con un sistema de evaluación de clima interno?
- 7.- ¿Usted recibe sugerencias, dudas o quejas por parte de los trabajadores de su empresa? ¿Qué herramienta utiliza para esto ?



#### 4.7.1. Conclusiones de las entrevistas.

- De acuerdo con las entrevistas que se han venido realizando, claramente se puede decir que las empresas de contabilidad y auditoría generalmente manejan una comunicación vertical, por este motivo muchas veces se ve afectado el clima laboral y la comunicación interna de la misma.
- Otro aspecto importante el cual se pudo evidenciar es que los directivos se manejan por objetivos, enfocando principalmente en la productividad lo que a muchos empleados perjudica porque sienten tensión e incomodidad en el ambiente laboral, eso también provoca que los trabajadores no se sientan totalmente seguros en la empresa.
- Asimismo se pudo notar que los empleados de Kreston Audit Services Ecuador generalmente salen a otras empresas lo que ha provocado desintegración entre compañeros de trabajo y mala comunicación entre éstos y con sus superiores perjudicando al clima laboral y al nivel de pertenencia porque no saben exactamente qué es la empresa, y qué es lo que quiere ésta.
- Después de las consideraciones anteriores es evidente entonces que la cultura corporativa de la empresa no se encuentra marcada ni los trabajadores ni los directivos saben exactamente qué tipo de cultura manejan, por esto es esencial que primero se identifique qué cultura corporativa tienen para poder realizar cambios o mejoras que ayuden a todos los miembros de la empresa.
- Dentro de la organización los canales y vías de comunicación son escasos, no existen medios de comunicación adecuados para que la comunicación deje de ser descendente y todo sea comunicado por los directores de áreas o mediadores.
- No existen actividades de integración como talleres o eventos en donde los empleados puedan conocerse mejor entre ellos y también puedan conocer mejor a la empresa, este es un punto débil de la empresa

porque ha afectado grandemente en el nivel de pertenencia e identidad de la organización.

#### 4.7.2. Análisis FODA comunicacional de la organización según las entrevistas y encuestas.

Tabla 26. Análisis FODA comunicacional.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreston Audit Services Ecuador cuenta con un excelente personal, los cuales son profesionales especializados en el área de contabilidad y auditoría.</li> <li>• Todos los miembros de la empresa mantienen una excelente relación con sus públicos externos.</li> <li>• Los trabajadores de la empresa tienen alta aceptación hacia el cambio y mejoras dentro de la organización.</li> <li>• La gerencia está dispuesta a incrementar nuevas herramientas internas para la mejora del clima laboral</li> <li>• Alto nivel económico para la creación de proyectos internos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa invierte para el desarrollo profesional de sus empleados.</li> <li>• Nuevas formas de motivación a los empleados.</li> <li>• Prestigio y buena reputación de la empresa, lo cual ayuda a que los empleados tengan alto nivel de orgullo.</li> <li>• Buena reputación a nivel nacional lo cual atrae excelentes profesionales</li> <li>• Prestigio y credibilidad de la organización entre los clientes actuales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura corporativa débil.</li> <li>• Bajo nivel de sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.</li> <li>• Falta de conocimiento de la filosofía corporativa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta a los empleados de otras empresas que tengan mejor clima laboral</li> <li>• Alta competencia entre empresas de contabilidad y auditoría.</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Carencia de herramientas de comunicación internas.</li><li>• Falta de motivación y participación de los empleados.</li><li>• Comunicación vertical.</li><li>• Falta de participación de los empleados en la empresa.</li><li>• Retroalimentación poco efectiva entre los empleados y sus altos mandos.</li><li>• Inexistencia de una persona profesional especializada en el área de comunicación corporativa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Los trabajadores generalmente trabajan en las empresas de los clientes.</li><li>• Gerentes retirados que ofrecen a los clientes de la empresa menores precios por los trabajos realizados.</li></ul> |
|--|--|

#### 4.8. Investigación de campo.

##### 4.8.1. Fotos oficinas de Kreston Audit Services Ecuador.



Figura 38. Foto Recepción de la oficina Kreston Audit Services Ecuador.



Figura 39. Foto de las oficinas de los directivos de Kreston Audit Services Ecuador.



Figura 40. Foto de las oficinas de los trabajadores de Kreston Audit Services Ecuador.



Figura 41. Foto de la oficina del Gerente General de la empresa de Kreston Audit Services Ecuador.

#### **4.8.2. Conclusiones de la investigación de campo.**

Dentro de la empresa Kreston Audit Services Ecuador también se utilizó la técnica de investigación de campo, la cual se realizó en las oficinas de la ciudad de Quito. Los resultados a esta investigación mostraron que los empleados no se sienten totalmente confiados al expresar sus dudas sobre algún trabajo o sobre algún tema en particular. Por otro lado se pudo notar que el clima laboral de la empresa no se encuentra del todo bien puesto que varios trabajadores no están constantemente en las oficinas sino realizan el trabajo donde los clientes, lo que perjudica a la integración de todos los miembros de la organización. Otro factor que ha afectado a los empleados es que los altos mandos no se comunican constantemente con todos los trabajadores, esto lo realizan por medio de los encargados de cada área. Un aspecto muy importante el cual se pudo observar fue la responsabilidad y el cumplimiento de los trabajadores lo que notablemente ha ayudado a la productividad de la empresa, aun así se sintió un ambiente de tensión debido al “stress” de los trabajos que realizan en la empresa. Adicionalmente se pudo observar que la empresa no cuenta con señalética, por este motivo es importante implementar

instrumentos para que los empleados y clientes se guíen y la empresa mantenga un orden adecuado.

#### **4.9. Conclusiones de la investigación.**

- Con referencia a la investigación realizada en la empresa Kreston Audit Services Ecuador a través de las distintas técnicas de investigación se puede decir que el principal factor que ha afectado al clima laboral y al nivel de pertenencia es que no existe una cultura corporativa fuerte debido a que la organización constantemente ha cambiado su filosofía corporativa, este es uno de los elementos más importantes para que los empleados no tengan un alto grado de identificación con la misma, otro elemento importante por lo que los trabajadores no tienen un sentido de pertenencia alto es que la empresa se enfoca generalmente en los resultados por objetivos, lo que ha provocado que los empleados realicen muy bien su trabajo pero no se sientan del todo estables en la empresa, esto ha perjudicado a la organización grandemente porque los trabajadores al recibir mejores propuestas prefieren renunciar en busca de mejores opciones. Por lo tanto, es necesario crear una cultura corporativa fuerte en la cual la comunicación sea efectiva para que exista una correcta integración del personal y una correcta participación, asimismo esto beneficiará a los empleados para que tengan vínculos directos con la organización y sepan claramente la filosofía de la empresa.
- Según se ha evidenciado dentro de la investigación se puede decir que los altos directivos de la empresa tienen un gran interés en mejorar la comunicación interna; por este motivo se han incrementado herramientas internas como el intranet, sin embargo los colaboradores consideran que existe poca efectividad en las vías de comunicación dentro de la empresa. Por este motivo es fundamental crear nuevas herramientas internas como es el buzón

de sugerencias, redes sociales, capacitaciones, talleres, eventos internos y manuales de bienvenida para los nuevos integrantes.

- Como mencionó la Magister María Belén Monteverde en su entrevista es muy importante que los directivos de la empresa sepan claramente el problema para que puedan actuar correctamente y estar dispuestos a cambiar de actitud y mejorar las relaciones interpersonales con sus empleados; esto es esencial para que la comunicación tenga un feedback adecuado y los empleados puedan aportar con sugerencias, dudas, nuevas proposiciones, entre otros.
- Adicionalmente se puede indicar que los empleados se sienten conformes con las inversiones que se obtienen para su formación personal y laboral; no obstante, en la empresa no existen tantas oportunidades de ascenso por esta razón varios empleados han decidido renunciar para irse a un mejor puesto o emprender un nuevo negocio donde ellos son sus propios jefes.
- Aparte de todos los elementos antes mencionados es fundamental que la empresa decida crear nuevos programas de motivación en los cuales se premie o se brinde algún reconocimiento o recompensa a los empleados puesto que esto ayudará y mejorará su clima laboral, su cultura corporativa y su nivel de identificación
- Finalmente se puede decir que la empresa actualmente no cuenta con una persona encargada de comunicación corporativa debido a que no tienen el presupuesto para integrar un comunicador/a; por este motivo es necesario realizar un plan de comunicación a través de asesorías internas por parte de un profesional en el área de comunicación el cual ayude a mejorar la cultura corporativa a través de herramientas de comunicación nuevas en la empresa facilitando la comunicación interna de la misma.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y FORTALECER EL NIVEL DE PERTENENCIA DE LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA EMPRESA KRESTON AUDIT SERVICES ECUADOR.**

#### **5.1. Introducción.**

Según la investigación realizada en la empresa Kreston Audit Services Ecuador a sus públicos internos se pudo notar que la organización actualmente cuenta con significativas carencias en su clima laboral, lo que ha perjudicado a su público interno y a la comunicación de sus integrantes, también se ha evidenciado que los empleados poseen un nivel de pertenencia débil hacia la organización.

La implementación de un plan de comunicación interna en la empresa Kreston Audit Services Ecuador es fundamental para que la organización pueda establecer una cultura corporativa uniforme y participativa en donde los empleados puedan mejorar su comunicación interna, a través de nuevos canales de comunicación, permitiendo crear un clima laboral excelente y un nivel de pertenencia estable de los trabajadores hacia la organización.

#### **5.2. Plan de comunicación interna en la empresa Kreston Audit Services Ecuador.**

##### **5.2.1. Objetivo General.**

Diseñar un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral y fortalecer el nivel de pertenencia de los públicos internos de la empresa Kreston Audit Services Ecuador.



### **5.2.2. Objetivos específicos.**

- Difundir la filosofía corporativa de Kreston Audit Services Ecuador a todos los empleados con el fin de obtener un sentido de identificación fuerte hacia la empresa a la que pertenecen.
- Promover la comunicación participativa dentro de la organización para mejorar el clima laboral de la empresa.
- Proponer a los directivos de la empresa establecer instrumentos comunicativos que permitan tener mayor involucramiento con los empleados de la organización para crear una comunicación bidireccional.
- Incentivar a los trabajadores de Kreston Audit Services Ecuador para que logren cumplir sus objetivos dentro de la empresa y se sientan satisfechos en la misma.

### **5.3. Público objetivo.**

El siguiente plan de comunicación está diseñado para todo el público interno de la empresa Kreston Audit Services Ecuador, el cual está conformado por una edad promedio entre los 27 y 55 años, lo que corresponde a un 52% mujeres y 48% hombres. Actualmente la organización cuenta con 40 miembros internos.

#### 5.4. Matriz estratégica.

Tabla 27. Matriz estratégica.

Matriz Estratégica				
Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Públicos	
Diseñar un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral y fortalecer el nivel de pertenencia de los públicos internos de la empresa Kreston Audit Services Ecuador.	Difundir la filosofía corporativa de Kreston Audit Services Ecuador a todos los empleados con el fin de obtener un sentido de identificación fuerte hacia la empresa a la que pertenecen.	Implementar herramientas internas que ayuden a mejorar el nivel de identificación de los empleados de la organización.	Público Interno de la empresa	
		Fomentar la utilización de redes sociales para que los trabajadores puedan tener mayor interacción y conocimiento sobre la empresa.		
	Promover la comunicación participativa dentro de la organización para mejorar el clima laboral de la empresa.	Utilizar los canales nuevos de comunicación para que los empleados tengan una mejor integración.		Implementar actividades que despierten el interés en los empleados para obtener un buen trabajo en equipo.
		Realizar eventos internos para mejorar las relaciones interpersonales de todos los colaboradores de la organización.		
		Proponer a los directivos de la empresa establecer instrumentos comunicativos que permitan tener mayor involucramiento con los empleados de la organización para crear una comunicación bidireccional.		Motivar a los empleados por parte de los directivos a través de herramientas internas de comunicación.
	Incentivar a los trabajadores de Kreston Audit Services Ecuador para que logren cumplir sus objetivos dentro de la empresa y se sientan satisfechos en la misma.			Premiar a los trabajadores por la obtención de logros y mejoras en la empresa.

## 5.5. Matriz táctica.

Tabla 28. Matriz táctica

Matriz Táctica (1)		
Objetivo 1: Difundir la filosofía corporativa de Kreston Audit Services Ecuador a todos los empleados con el fin de obtener un sentido de identificación fuerte hacia la empresa a la que pertenecen.		
Estrategias	Acciones	Responsables
1.1. Implementar herramientas internas que ayuden a mejorar el nivel de identificación de los empleados de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones: Se realizarán capacitaciones cuatro veces al año para que exista una correcta difusión de la filosofía corporativa y los empleados sepan en dónde trabajan y cuáles son los objetivos y planes a futuro de la empresa, también se podrá capacitar a los empleados sobre las últimas tendencias en contabilidad y auditoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> <li>• Directivos de cada áreas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres: Se ejecutarán talleres una vez al mes en los cuales se propondrán juegos interactivos para que los trabajadores conozcan más a su empresa de forma didáctica y divertida, en los talleres se podrán mencionar temas internos como la misión, visión, objetivos, proyectos empresariales, historia de la empresa, trayectoria, crecimiento y estrategias de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> <li>• Área de Marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalética: Se Implementará señalética en la empresa. Se colocarán siete señaléticas con los colores corporativos de la empresa para que los trabajadores puedan guiarse correctamente en su lugar de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador Gráfico</li> <li>• Área de Marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnetización: Se crearán carnets para todos los empleados, con estos se pueden identificar entre ellos y también conocer más a su empresa debido a que al reverso de los carnets se detallará la misión, visión y objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador Gráfico</li> <li>• Área de Marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales: Se realizará un manual de bienvenida para los empleados nuevos, en este caso también se entregará el manual a todos los trabajadores para que se identifiquen más con la empresa. En el manual se encontrará la filosofía corporativa de la empresa y características relevantes de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador Gráfico</li> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochure: Se implementará un brochure para los empleados para que tengan más información sobre la empresa, éste tendrá la filosofía de la empresa, los objetivos y los proyectos de la misma. El Brochure también se puede entregar a los clientes para que se familiaricen con la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador Gráfico</li> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteleras: Se incrementarán tres carteleras, la primera tendrá información de la empresa, la segunda cartelera contará con información sobre las noticias más importantes de contabilidad y auditoría y la tercera tendrá noticias e información que los empleados deseen publicar. Las carteleras se actualizarán cada mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de incentivos: Se pondrá en marcha un plan de incentivos en el cuál los trabajadores de la empresa recibirán premios con el logo de la empresa, esto es importante para que éstos quieran a su empresa y puedan ocupar productos de la empresa en cualquier lugar y se sientan orgullosos de la misma, se entregarán premios como camisetas, tasas, agendas, gorras y chompas deportivas con el logo de la empresa. Asimismo se premiará a los mejores empleados con entradas a carreras deportivas o conciertos o eventos que deseen asistir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador Gráfico</li> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
1.2. Fomentar la utilización de redes sociales para que los trabajadores puedan tener mayor interacción y conocimiento sobre la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página facebook: Se creará una cuenta en facebook de la empresa para que los empleados puedan comentar, publicar noticias relevantes y conocer acerca de los proyectos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta en twitter: Se creará una cuenta en twitter, la cual se actualice constantemente sobre actividades que se realicen en la organización, para que los empleados conozcan más que es lo que hace la empresa y qué actividades se realizan día a día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> </ul>

Matriz Táctica (2)		
Objetivo 2: Promover la comunicación participativa dentro de la organización para mejorar el clima laboral de la empresa.		
Estrategias	Acciones	Responsables
2.1. Utilizar los canales nuevos de comunicación para que los empleados tengan una mejor integración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet: Crear chats informales en donde todos los empleados puedan participar dando su opinión sobre algún tema en particular, este puede ser referente a la empresa o no.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales: Utilizar el facebook y twitter para que los empleados puedan actualizarse e interactuar entre todos subiendo artículos interesantes, frases motivacionales y videos sobre personas emprendedoras. También se publicará cada mes el empleado del mes y las actividades internas para que los empleados puedan interactuar de forma informal con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> <li>• Área de Marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de sugerencias: Crear un buzón de sugerencias virtual para que los empleados puedan dar su opinión sobre el clima laboral, la persona de talento humano es la única que tendrá acceso a las respuestas, éstas serán manejadas con absoluta confidencialidad para que los empleados puedan ser francos y decir cómo se sienten en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteleras: Emplear una cartelera para poner concursos internos en donde todos los empleados pueda participar. Los concursos pueden ser: en el día del niño colocar su foto de niños y adivinar el personaje, o completar refranes, resolver ejercicios matemáticos o adivinanzas, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
2.2. Implementar actividades que despierten el interés en los empleados para obtener un buen trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excursiones: Establecer actividades nuevas con los empleados como el Teambuilding para que estos sepan cómo se trabaja y se construye un equipo de trabajo fuerte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas: Ofrecer charlas con invitados especiales para que los trabajadores se incentiven y se mejore el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> </ul>

2.3. Realizar eventos internos para mejorar las relaciones interpersonales de todos los colaboradores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cóctel: Se implementará un coctel semi-formal una vez al año para celebrar el aniversario de la empresa, en este se premiará a los mejores empleados y se reconocerá el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festejos de días festivos: Se tratará de festejar una vez al mes los cumpleaños de los trabajadores y varios días festivos como navidad, día de la mujer, día de la madre, día del padre y día del contador, estos festejos se llevarán a cabo en reuniones de integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Diseñador gráfico</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día de la familia: Se realizarán paseos con las familias de los empleados para que estos se conozcan mejor y las relaciones interpersonales sean buenas en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>

Matriz Táctica (3)		
Objetivo 3: Proponer a los directivos de la empresa establecer instrumentos comunicativos que permitan tener mayor involucramiento con los empleados de la organización para crear una comunicación bidireccional.		
Estrategias	Acciones	Responsables
3.1. Motivar a los empleados por parte de los directivos a través de herramientas internas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Mail: Estimular a los empleados mediante mensajes semanales por parte de los directivos en donde expongan correos motivacionales o que expresen mensajes positivos hacia ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos de la empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communique: El gerente general de la empresa enviará un communique cada mes diciendo lo más relevante y un resumen de los resultados de ese mes, esta es una herramienta muy importante puesto que permite saber a los empleados cuál es su aporte en los logros de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web: En la página web se creará un espacio para los mejores empleados en donde el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>

	gerente exprese su agradecimiento y mencione las virtudes de tener dichos empleados en su empresa.	
3.2. Proponer programas internos que permitan potenciar la participación de los directivos con los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas semanales: Los gerentes de la empresa visitarán en el puesto a cada empleado para saber cómo se encuentran y cómo les va realizando su labor diaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desayunos: Se organizarán desayunos cada dos meses con los gerentes y trabajadores, pero estos serán por separado, siendo cada desayuno personalizado con cada área de trabajo de esta manera los directivos podrán conocer mejor a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos de la empresa</li> </ul>

Matriz Táctica (4)		
Objetivo 4: Incentivar a los trabajadores de Kreston Audit Service Ecuador para que logren cumplir sus objetivos dentro de la empresa y se sientan satisfechos en la misma.		
Estrategias	Acciones	Responsables
4.1. Premiar a los trabajadores por la obtención de logros y mejoras en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos: Se ofrecerán incentivos a los mejores empleados los bonos serán de 150 dólares y se entregarán a los empleados con mejor desempeño, mayor disciplina y mejor trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuponera: Se creará una libreta de cupones con entradas al cine, tickets de almuerzos, tickets de parqueaderos gratis, y permisos libres, esta cuponera será para los empleados mejores calificados dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Diseñador gráfico</li> <li>• Asesora Comunicación Corporativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos: Se otorgarán cursos gratuitos de auditoría y contabilidad para los empleados que lo requieran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Directora del área de Talento Humano</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomas: Se brindarán diplomas cada mes al empleado asignado como el mejor de ese mes, en ese se planearán los puntos clave de su éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Marketing</li> <li>• Diseñador gráfico</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>•Sortear dos viajes al año dentro del Ecuador para dos personas el cuál durará cinco días y cuatro noches. Todos los empleados pueden entrar al sorteo pero deberán cumplir con los planteamientos dispuestos como poner mensajes motivacionales, interactuar en redes sociales, entre otros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Área de Marketing</li><li>• Diseñador gráfico</li></ul>
--	---	--





## 5.7. Matriz presupuesto.

**Tabla 30. Presupuesto.**

Presupuesto			
Plan de comunicación interna para la empresa Kreston Audit Services Ecuador			
Actividad	Cantidad	valor Unitario	Total
Capacitaciones	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Talleres	12	\$ 60,00	\$ 720,00
Señalética	6	\$ 20,00	\$ 120,00
Carnetización	40	\$ 1,00	\$ 40,00
Manuales	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Brochure	40	\$ 1,00	\$ 40,00
Carteleras	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Página de facebook	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Cuenta en Twitter	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Chats intranet	4	\$ 0,00	\$ 0,00
Plan de incentivos	40 artículos	\$ 5,00	\$ 200,00
Buzón de sugerencias	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Concursos carteleras	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Excursiones	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Charlas	4	\$ 150	\$ 600,00
Cóctel	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Festejos días festivos	12	\$ 60,00	\$ 720,00
Día de la familia	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Mensajes E-mail	12	\$ 0,00	\$ 0,00
Communique Gerencial	12	\$ 0,00	\$ 0,00
Espacios en la página web	12	\$ 0,00	\$ 0,00
Visitas semanales	12	\$ 0,00	\$ 0,00
Desayunos	5	\$ 70,00	\$ 350,00
Bonos	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Cuponera	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Cursos	3	\$ 150	\$ 450,00
Diploma	12	\$ 0,70	\$ 8,40
Viajes	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 18.203,40
<b>IVA (12%)</b>			\$ 2.184,41
<b>Imprevistos (10%)</b>			\$ 1.820,34
<b>Total</b>			<b>\$ 22.208,15</b>

## 5.8. Matriz de evaluación.

Tabla 31. Matriz evaluación.

Matriz Evaluación					
Objetivo Específico	Tipo de Objetivo	Nivel de Evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
Difundir la filosofía corporativa de Kreston Audit Services Ecuador a todos los empleados con el fin de obtener un sentido de identificación fuerte hacia la empresa a la que pertenecen.	Informativo Comunicacional	Alto	Capacitaciones	Formularios de evaluación	N° Asistentes / N° Empleados
			Talleres	Sondeo de opinión	Nivel de interés/ conocimiento del área de trabajo de cada empleado
			Señalética	Sondeo de señalética	Diseño elegido/ diseños propuestos
			Carnetización	Conteo de carnets	N° de carnets hechos / N° de carnets entregados
			Manuales	Conteo de manuales	N° de manuales impresos /N° de manuales entregados
			Brochure	Conteo de brochures	N° de brochures entregados/ N° de brochures impresos
			Carteleras	Sondeo de opinión	N° de personas que han leído las carteleras/N° de trabajadores
			Plan de incentivos	Sondeo de opinión	N° de premios hechos /N° de premios entregados
			Página de facebook	Monitoreo de redes sociales	N° de publicaciones realizadas/ N° de publicaciones planificadas

			Cuenta en twitter	Monitoreo de redes sociales	N° de publicaciones realizadas/ N° de publicaciones planificadas
Promover la comunicación participativa dentro de la organización para mejorar el clima laboral de la empresa.	Motivacional Comunicacional	Alto	Chats intranet	Conteo de participantes	N° de participantes/N° de chats realizados
			Mensajes redes sociales	Monitoreo de redes sociales y registro de mensajes enviados	N° de mensajes enviados/ N° de mensajes programados
			Buzón de sugerencias	Conteo de sugerencias enviadas al buzón	N° se sugerencias recibidas/ N° de sugerencias atendidas
			Concursos carteleras	Conteo de ganadores	N° de ganadores/ N° de participantes
			Excursiones	Conteo de asistencia	Nivel de interés/desempeño en su área de trabajo
			Charlas	Conteo de asistencia	N° de charlas realizadas/ N° de charlas planificadas
			Cóctel	Conteo de asistencia	N° de asistentes / N° de invitados
			Festejos días festivos	Conteo de asistencia	N°de trabajadores convocados/ N° de trabajadores asistentes
			Día de la familia	Registro de asistencia al paseo	N° de asistentes/ N° de invitados

Proponer a los directivos de la empresa establecer instrumentos comunicativos que permitan tener mayor involucramiento con los empleados de la organización para crear una comunicación bidireccional.	Informativo Comunicacional	Inter-medio	Mensajes e-mail	Conteo de e-mails	N° de e-mails enviados/ N° de e-mails recibidos
			Communique Gerencial	Registro de comunicaciones internos enviados	N° de comunicaciones realizadas/ N° de comunicaciones programadas
			Espacios en la página web	Monitoreo de página web	N° de actualizaciones en la página/ N° de empleados participantes
			Visitas semanales	Sondeo de opinión	N° de visitas realizadas/ N° de visitas programadas
			Desayunos	Conteo de asistencia	N° de asistentes/ N° de convocados
Incentivar a los trabajadores de Kreston Audit Services Ecuador para que logren cumplir sus objetivos dentro de la empresa y se sientan satisfechos en la misma.	Motivacional	Inter-medio	Bonos	Conteo de bonos	N° de bonos entregados/ N° de empleados participantes
			Cuponera	Conteo de libretas de cupones	N° de libretas entregadas/ N° de empleados premiados
			Cursos	Conteo de asistencia	N° de asistentes / N° de empleados inscritos
			Diploma	Conteo de diplomas realizados	N° de diplomas realizados/ N° de diplomas entregados
			Viajes	Formularios de evaluación	N° de viajes asignados/ N° de trabajadores con las mejores puntuaciones

5.9. Matriz Resumen.  
Tabla 32. Matriz Resumen

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma												Presupuesto		Indicador y Método					
						2015												Valor unitario	Valor total						
						ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic								
1. Difundir la filosofía corporativa de Escuder Austral Servicios Escuder para todos los empleados de la organización	Público Interno de la organización	1.1. Implementar herramientas internas que ayuden a mejorar el nivel de identificación de los empleados de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Equipamiento:</b> Se realizarán equipamientos internos una vez al año para que exista una correcta difusión de la filosofía corporativa y los empleados sepan en donde trabajar y cuáles son los objetivos para el futuro de la empresa, también se podrá acceder a los empleados sobre los últimos tendencias en contabilidad y auditoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Directora del área de Talento Humano</b></li> <li>• <b>Directivos de cada área</b></li> </ul>														\$ 300,00	\$ 1.200,00	N° Asistentes / N° Empleados	Formularios de evaluación				
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Talleres:</b> Se organizarán talleres una vez al mes en los cuales se proporcionará pagos interactivos para que los trabajadores conozcan más a su empresa de forma didáctica y divertida, en los talleres se podrán presentar temas diversos como: misión, visión, objetivos, proyectos empresariales, historia de la empresa, trayectoria, crecimiento y estrategias de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Directora del área de Talento Humano</b></li> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> </ul>																\$ 60,00	\$ 720,00	Nivel de identificación del área de trabajo de cada empleado	Sondeo de opinión		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Señalética:</b> Se implementará señalética en la empresa. Se colocará una señalética con los valores corporativos de la empresa para que los trabajadores puedan guiarse correctamente en su lugar de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseñador Gráfico</b></li> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> </ul>																	\$ 20,00	\$ 120,00	Claro y legible/ diseño atractivo	Sondeo de señalética	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cartelería:</b> Se creará cartel para todos los empleados, con estos se pueden identificar entre ellos y también conocer más a su empresa debido a que el número de los carteles se diseñó de acuerdo a misión y objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseñador Gráfico</b></li> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> </ul>																	\$ 1,00	\$ 40,00	N° de carteles hechos / N° de carteles entregados	Control de carteles	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manuales:</b> Se realizará un manual del empleado para todos los trabajadores de la empresa en especial para los empleados nuevos colaboradores. En este se encontrará la filosofía corporativa de la empresa y características relevantes de la empresa, también se encontrará elementos importantes del manual de identidad visual para que los empleados se familiaricen con la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseñador Gráfico</b></li> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> <li>• <b>Asesor Comunicación Corporativa</b></li> </ul>																		\$ 15,00	\$ 60,00	N° de manuales impresos / N° de manuales entregados	Control de manuales
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Brochure:</b> Se implementará un brochure para los empleados para que tengan más información sobre la empresa, en este estará en beneficio de la empresa los objetivos, misión y propósito de la empresa, el Brochure también se puede entregar a los clientes para que se familiaricen con la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseñador Gráfico</b></li> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> <li>• <b>Asesor Comunicación Corporativa</b></li> </ul>																		\$ 1,00	\$ 40,00	N° de brochures entregados / N° de brochures impresos	Control de brochures
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cartelera:</b> Se implementará tres cartelones, la zona tendrá información de la empresa, la otra zona tendrá cartel con información sobre los valores más importantes de contabilidad y auditoría y la otra tendrá cartel con información que los empleados deben publicar. Los cartelones se actualizarán cada mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Directora del área de Talento Humano</b></li> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> <li>• <b>Asesor Comunicación Corporativa</b></li> </ul>																		\$ 15,00	\$ 45,00	N° de personas que han leído los cartelones / N° de trabajadores	Sondeo de opinión
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plan de incentivos:</b> Se pondrá en marcha un plan de incentivos en el cual los trabajadores de la empresa recibirán premios con el logo de la empresa, esto se implementará para que estos trabajen a su empresa y puedan crear resultados de la empresa en cualquier lugar y se sientan orgullosos de la misma, se entregará premios como: paraguas, tazas, agendas, gorras y champiñones deportivos con el logo de la empresa. Asimismo se generará a los mejores empleados con entradas a eventos deportivos o conciertos o eventos que sean de su interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseñador Gráfico</b></li> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> <li>• <b>Asesor Comunicación Corporativa</b></li> </ul>																		\$ 1,00	\$ 200,00	N° de premios hechos / N° de premios entregados	Sondeo de opinión
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Página Facebook:</b> Se creará una cuenta en Facebook de la empresa para que los empleados puedan comentar, publicar noticias relevantes y tener mayor acceso de los proyectos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> </ul>																		\$ 0,00	\$ 0,00	N° de publicaciones realizadas / N° de publicaciones planificadas	Monitoreo de redes sociales
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cartel en Twitter:</b> Se creará un cartel en Twitter, la cual se actualizará constantemente sobre actividades que se realicen en la organización, para que los empleados conozcan más que en lo que hace la empresa y que actividades se realicen día a día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Área de Marketing</b></li> </ul>																		\$ 0,00	\$ 0,00	N° de publicaciones realizadas / N° de publicaciones planificadas	Monitoreo de redes sociales

## **6. Conclusiones y Recomendaciones.**

### **6.1. Conclusiones.**

- La empresa Kreston Audit Services Ecuador desde sus inicios ha tenido constantes cambios, lo cual ha perjudicado a su público interno, puesto que la organización ha cambiado de representación tres veces y la filosofía corporativa de la misma ha tenido que ser re-diseñada, es por esto que la cultura corporativa de la empresa es débil.
- La mayoría de los empleados de la empresa no conocen con totalidad la filosofía corporativa de organización.
- Otro aspecto importante que se puede mencionar es que los colaboradores de la empresa cuentan con un clima laboral inestable, esto se debe a la falta de canales internos de comunicación.
- La organización se maneja a través del cumplimiento de objetivos, esto es muy importante para el crecimiento de la misma, es por esto que todos los empleados cumplen con los requisitos impuestos, sin embargo los trabajadores consideran que sí se deberían incrementar más mecanismos motivacionales para que su producción sea excelente y se puedan sentir a gusto con el trabajo que desempeñan en la empresa.
- La comunicación en la empresa es vertical, es por esto que los colaboradores muchas veces no saben cómo comunicarse con sus directivos. Ésta es una de las razones principales para crear herramientas internas que permitan mejorar las relaciones interpersonales.

- La investigación realizada determinó que los constantes cambios de firma en la empresa han causado una inestabilidad en el nivel de pertenencia e identificación de los empleados hacia la misma.
- La identidad de la organización no se encuentra claramente establecida; por ende no está posicionada en la mente de los trabajadores, esto se debe a que en la empresa no manejan correctamente la identidad visual. De igual manera la cultura que se maneja internamente no va acorde a los valores y la filosofía de la organización.
- Los trabajadores de la empresa consideran que los medios más efectivos para recibir información de la empresa son el intranet y el correo electrónico

## **6.2. Recomendaciones.**

- Se recomienda establecer herramientas de comunicación internas nuevas y didácticas para los trabajadores de la empresa, es importante que los empleados se sientan respaldados y sepan transmitir correctamente sus mensajes.
- Es significativo que exista liderazgo en la empresa para que los trabajadores sepan claramente desempeñar sus funciones, y sean guiados por una persona confiable y atenta que les permita contribuir de manera positiva a la empresa.
- Otro aspecto importante para mejorar el clima laboral interno es incentivar a los empleados a trabajar en equipo para que estos puedan relacionarse y contar con buenas relaciones laborales.



- Para ayudar a mejorar el nivel de pertenecía e identificación de los colaboradores y que se sientan parte de la empresa es esencial difundir la filosofía corporativa por medio de actividades o vías de comunicación internas.
- Es elemental motivar a los empleados para que se sientan satisfechos con la organización y puedan desarrollarse profesionalmente cumpliendo sus objetivos personales y también se cumplan los objetivos de la empresa gracias a su correcta productividad.
- Es adecuado implementar herramientas de comunicación que permitan interactuar a los trabajadores y ser parte de la empresa, entre las herramientas internas que los empleados pueden usar para estar conectados con la organización son: las redes sociales, carteleras, reuniones y festejos.
- Es apropiado que la empresa desarrolle una identidad corporativa acorde a la cultura de la misma que se vea reflejada a través del ser de la empresa y la forma de actuar de todos los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Bonilla, C. (1994). *La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas*. México, DF: Editorial Trillas.
- Borrini, A. (1994). *Mercado de la Opinión Pública*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlántida.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. (3ª edición). Málaga, España: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*, (1ª edición). Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. (1ª edición). Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. (4ª edición). Málaga, España: Edita: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castro, M. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla: Creative Commons.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la Dinámica del Éxito en las Organizaciones*, (2ª edición). México: Editora McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*, (5ª edición). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Costa, J. (1992). *Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa*. Barcelona, España: EDICIONES CEAC, S.A.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, (1ª edición). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, (2ª edición). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, (3ª edición). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Coulter, R. (2005). *Administración*, (8ª edición). México: Pearson Educación.

- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013).  
<https://www.icesi.edu.com>. *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/viewFile/1720/PDF](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/viewFile/1720/PDF)
- Elsias, J. y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Enrique, A., Madroño, M., Morales, F. y Soler, P. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Servei de Publicacions.
- Figueroa, E. (2011). <http://www.hispanicbusiness.com>. *Cómo Crear un Manual del Empleado Para Su Negocio*. Recuperado el 22 de marzo de 2014 de  
[http://www.hispanicbusiness.com/2011/11/21/cmo\\_crear\\_un\\_manual\\_d\\_el\\_empleado.htm](http://www.hispanicbusiness.com/2011/11/21/cmo_crear_un_manual_d_el_empleado.htm)
- Galindo. (1998). *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. México: Pearson Educación
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- García, M. (2002). *Como Mejorar las Relaciones Humanas: con enfoque al crecimiento personal y empresarial*. México, DF: Ediciones fiscales ISEF, S.A.
- Gómez, M. (2006). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado el 25 de mayo de 2014 de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)
- González, M. (1998). *Como mejorar las relaciones humanas: con enfoque al crecimiento personal y empresarial*. México, DF: Ediciones fiscales ISEF, S.A.
- Hernández, J. (2007). <http://books.google.com.ec>. *La culturocracia Organizacional en México*. Recuperado el 15 de marzo de 2014 de  
<http://books.google.com.ec/books?id=ravJFDoDLOEC&printsec=frontcover&dq=libro+culturocracia+organizacional+en+mexico+editorial&hl=es&s>

- a=X&ei=E5biU-  
aNIqflsASs9YK4Bg&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Jiménez, A. y Rodríguez, I. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*.  
Barcelona, España: Editorial UOC.
- Krestonecuador. (s.f.) *Dirección y croquis de las oficinas de Kreston Audit Services Ecuador*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://krestonecuador.com/index.php/contactenos/contact-us>
- Krestonecuador. (s.f.). Figuras de logotipo, tipografía y colores corporativos de Kreston Audit Services Ecuador. Tomado de Manual Básico de Identidad Corporativa de Kreston Audit Services Ecuador. Archivos Empresariales.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del mar, Chile: Impresos el mercurio de Valparaíso.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de Información Gerencial*, (7ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Mínguez, N. (1999). *La Comunicación Interna al Servicio de la Cultura Corporativa*. Madrid, España: En Nuevos Conceptos de Comunicación. Eds. Juan Benavides y Elena Fernández.: Fundación General de la UCM-Ayuntamiento de Madrid.
- Mínguez, N. (2013). <http://www.rppnet.com.ar>. *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Recuperado el 10 de abril de 2014 de <http://www.rppnet.com.ar/comcorporativa.htm>
- Muriel, M. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Pública*. Quito, Ecuador: Editorial Andina.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*. Barcelona, España: Editores Técnicos Asociados S.A.
- Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Puma, D. (2014). <http://es.scribd.com>. *Etimología*. Recuperado el 5 de abril de 2014 de <http://es.scribd.com/doc/213453460/ETIMOLOGIA>

- Rebeil, M. y Ruíz Sandoval, C. (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México, D.F: Playa y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
- Rey, F. y Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, (1ª edición). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez autónoma de Tabasco.
- Rodríguez Peñuelas, M. (2008). *Material de Seminario de Tesis*". (Guía Para Diseñar Proyectos de Investigación de Tesis del Doctorado en Estudios Fiscales de la FCA de la UAS). Recuperado el 25 de mayo de 2014 de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.html>
- Rowden, M. (2004). *El arte de la identidad*. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Talero, M. (2011). <http://www.elmayorportaldegerencia.com>. *Clima Laboral: la importancia del Factor Humano*. Recuperado el 15 de abril de 2014 de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/index.php/tips-gerenciales/230-talento-humano/6844-clima-laboral-la-importancia-del-factor-humano>
- Vargas, J. (2007). *La Culturocracia Organizacional en México*. Recuperado el 20 de marzo de 2014 de [http://books.google.com.ec/books?id=ravJFDoDLOEC&printsec=frontcover&dq=La+culturocracia+organizacional+en+M%C3%A9xico&hl=es-419&sa=X&ei=TkQjVlj\\_JcKuggTRpYKACA&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=La%20culturocracia%20organizacional%20en%20M%C3%A9xico&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=ravJFDoDLOEC&printsec=frontcover&dq=La+culturocracia+organizacional+en+M%C3%A9xico&hl=es-419&sa=X&ei=TkQjVlj_JcKuggTRpYKACA&ved=0CBIQ6AEwAA#v=onepage&q=La%20culturocracia%20organizacional%20en%20M%C3%A9xico&f=false)
- Villafañe, J. (2005). <https://octavioislas.files.wordpress.com>. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Recuperado el 10 de abril de 2014 de <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/la-gestion-profesional-de-la-imagen-justo-villafane.pdf>
- Yturalde, E. (2014). *La Cultura Corporativa*. Recuperado el 20 de marzo de 2014 de <http://www.culturacorporativa.com/>

## **ANEXOS**

- **Aplicación de acciones del plan de comunicación.**
- Propuesta de manual de bienvenida para empleados de la empresa Kreston Audit Services Ecuador.



MANUAL DE  
BIENVENIDA





## 1.- Carta de Bienvenida

Desde la Dirección de Kreston Audit Services Ecuador queremos darte la Bienvenida a nuestro equipo y desearte mucha suerte en esta nueva etapa profesional que esperamos sea lo más fructífera posible.

El objetivo de este manual es facilitar la integración de nuestros nuevos empleados, transmitiéndoles la Política de Recursos Humanos así como la cultura de su Compañía.

A través de este pequeño manual conocerás información básica sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con novedades relevantes que te serán de ayuda en tus primeros días con nosotros.

Esperamos que este manual te ayude en tu proceso de adaptación a tu nueva organización y te sirva como introducción para conocer nuestra Compañía. Esperamos CRECER contigo en esta nueva etapa que comienzas. ¡Bienvenido!

Felipe Sanchez

Managing Partner

Kreston Audit Services Ecuador

## 2.- Misión, Visión y Evolución

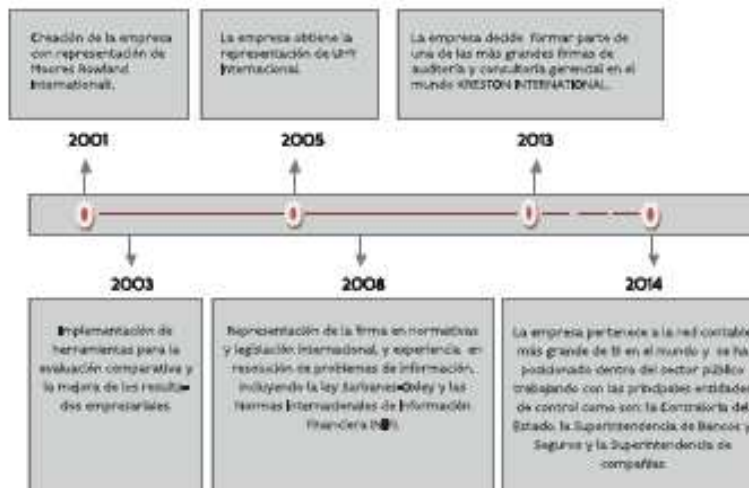
### · Misión

Somos una firma cuya misión es brindar servicios de calidad internacional enfocados a la satisfacción total de nuestros clientes, aportando valor agregado al desarrollo de sus negocios y del país, además de cumplir con las normas legales y de ética profesional, promoviendo el crecimiento de nuestros colaboradores; así como asegurar el adecuado retorno de la inversión de nuestros clientes, con un alto grado de responsabilidad social.

### · Visión

Para el año 2016 seremos la sexta firma de Auditoría y Consultoría en el Ecuador, líder por la calidad de sus servicios personalizados y el profesionalismo de sus colaboradores; con permanente entrenamiento superior y con procesos altamente automatizados. Esto nos permitirá: mantener la fidelidad de nuestros clientes, desarrollar nuevos negocios y relaciones internacionales que reflejen una imagen y cultura de excelencia corporativa orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial.

### · Evolución



### 3.- Cultura Kreston Audit Services Ecuador

La sólida experiencia con la que cuenta nuestra Firma ha sido ratificada durante los 12 años que hemos permanecido en el mercado ecuatoriano, sustentada en la práctica profesional en servicios de auditoría, consultoría y en la carrera profesional de nuestros Socios y Gerentes, como la experiencia de nuestro staff profesional; lo cual se ha reflejado en la confianza de nuestros clientes, cumpliendo de esta manera con el objetivo de atender satisfactoriamente las expectativas de los mismos, lo que nos ha permitido ir creciendo acorde a sus necesidades manteniendo estrictos estándares de calidad internacional y una atención personalizada distintiva.

Nos sentimos orgullosos de la trayectoria de nuestros profesionales en los servicios prestados a las entidades del sector industrial y comercial, comprometidos con la calidad y la satisfacción total del cliente. Pueden ustedes estar seguros de que los equipos de trabajo y los profesionales de KRESTON que le asistirán, poseen una profunda comprensión de los aspectos y de los retos de su negocio. Esto significa que nosotros hablamos su mismo idioma, comprendemos la esencia de su negocio, y podemos ofrecer soluciones enfocadas hacia sus necesidades.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes, ejecutivos y trabajadores encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que integremos y coordinemos los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración. Los sistemas organizativos modernos y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en sugerión.

Queremos imprimir una nueva filosofía de administración, estableciendo políticas enfocadas a los procesos de la compañía y orientadas al mercado, para ello es necesario que nuestros mayores esfuerzos estén centrados en el cliente, razón de nuestra permanencia como empresa y en reforzar nuestros valores éticos y morales para que inspiren nuestros actos.

## 4. NUESTRA EMPRESA.

Nuestra Firma desde el año 2001 viene proporcionando al sector empresarial del país servicios profesionales en las áreas de auditoría, contabilidad, impuestos, organización de empresas y otros aspectos financieros a través de nuestras oficinas en Quito y Guayaquil.

Representación



KRESTON INTERNATIONAL, una red global de firmas de contabilidad independientes ubicada en Chelmsford al este de Inglaterra. Actualmente se ubica como la red contable más grande de 13 en el mundo, Kreston ahora cubre 108 países con 186 empresas que proporciona un recurso de más de 20, 000 profesionales



El staff de la empresa cuenta con la experiencia de más de 30 profesionales en las áreas de contabilidad y auditoría.  
Sus socios cuentan con una experiencia profesional de más de 20 años participando en importantes firmas Internacionales.  
La firma en conjunto con el crecimiento de su cartera de clientes en el último año. Ha incrementado su staff en un 20% agregando colaboradores en las áreas antes mencionadas para brindar mejor calidad.

## 5. DÓNDE ESTAMOS. ÁREA NACIONAL

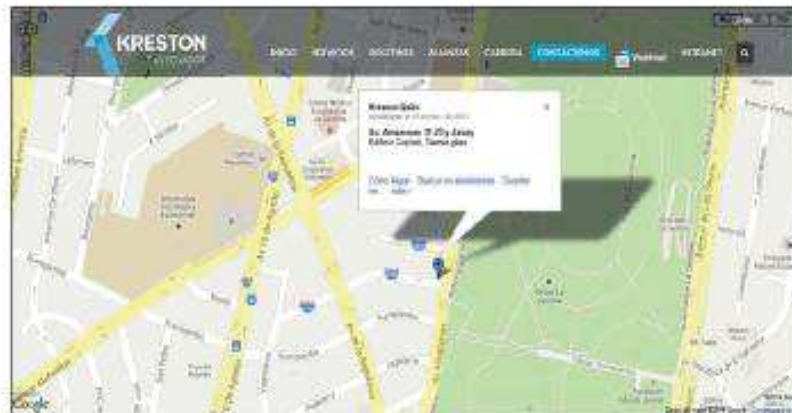
Actualmente la empresa cuenta con oficinas en la ciudad de Quito y Guayaquil.

La matriz principal de Kreston Audit Services Ecuador se encuentra en la ciudad de Quito en:

### ↳ Dirección Quito



### ↳ Croquis de la empresa en la ciudad de Quito

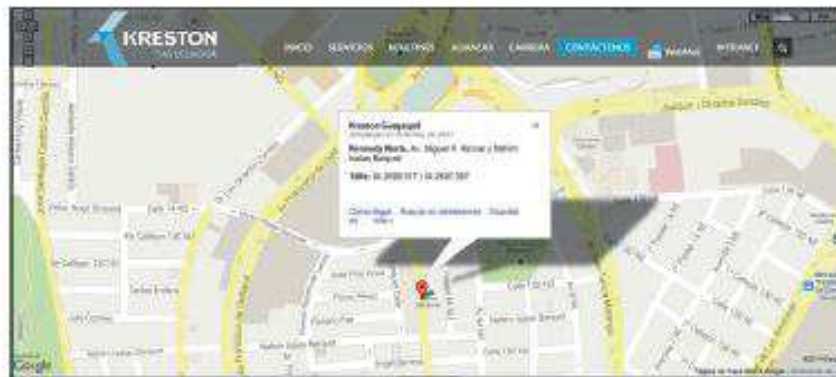




• Dirección Guayaquil



• Croquis de la empresa en Guayaquil



## 6. ¿ QUÉ HACEMOS ?

La razón de ser de nuestro negocio es atender a nuestros clientes proporcionándoles servicios profesionales de alta calidad, con un valor agregado de beneficio a sus negocios, y lograr el mejor desarrollo profesional y bienestar económico del personal.

Para ello, la Firma tiene fijados los siguientes objetivos:

- Responder a las necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes.
- Proveer servicios profesionales de auditoría, impuestos y consultoría gerencial con competencia, independencia, objetividad, integridad y creatividad, para:

- Ser reconocidos como profesionales con las más altas normas técnicas que agregan beneficios sustanciales a los negocios de nuestros clientes, porque somos innovadores, progresistas, y activos en identificar y enfrentar creativamente sus necesidades y sus expectativas.

- Diferenciarnos con nuestros servicios de aquellos ofrecidos por nuestros competidores, de tal forma que podamos lograr una probada ventaja competitiva en el mercado.

- Mantener alta reputación lograda mediante el profesionalismo y conducta excelentes de nuestro personal a través de los años.

- Proveer servicios de calidad a nuestros clientes con las más altas normas técnicas y ampliar los servicios profesionales que les brindamos, aprovechando al máximo las oportunidades de crecimiento que ofrecen las áreas de consultoría e impuestos.

- Ofrecer nuestros servicios de manera rentable para:

- Sostener la estabilidad financiera de la Firma y satisfacer nuestras necesidades profesionales y sociales.

- Atraer y retener personal de alta calidad.

- Remunerar competitivamente a nuestro personal.

- Retener fondos adecuados para inversión y desarrollo de nuestros productos.



- Ayudar a nuestro personal a desarrollar sus habilidades profesionales, alentar su pensamiento innovador y creativo en beneficio de los clientes y darle la oportunidad de disfrutar y compartir un sentimiento de orgullo de pertenecer al KRESTON AUDIT SERVICES ECUADOR Firma miembro de la red mundial KRESTON.

La Firma requiere de todo su personal (socios, gerentes, staff y administración) su más firme adhesión a las políticas y procedimientos administrativos y profesionales de la Firma en el desempeño de sus funciones, a fin de lograr exitosamente los objetivos señalados.

Todos los objetivos son igual de importantes y apuntan a un objetivo final único: crecimiento sostenido de la Firma a través de calidad, para bienestar profesional y económico de todo el personal integrante.

Usted debe tener siempre en mente que nuestra Firma es un ente formador por unión cohesiva de todo su personal y que, por lo tanto, está representada, tiene vida y se mueve a través de cada uno de nosotros. La imagen de la Firma es la imagen que transmite a través de su personal. Lo que haga o deje de hacer la Firma es lo que haga o deje de hacer su personal. El éxito o el fracaso de la Firma lo hacen el éxito o el fracaso de su personal. La calidad de la Firma es igual a la calidad de su personal.

La empresa ofrece los siguientes servicios:

- Auditoría y aseguramiento: Auditoría financiera, auditoría interna, revisiones especiales, auditoría no estatuaría para propósitos de consumo de consolidación, revisiones de costos para la determinación de precios de medicinas.
- Consultoría y contabilidad: Administración contable, asesoría y consultoría sobre NIF (número de identificación fiscal), inventarios físicos de activos, desarrollo de manuales y políticas.
- Tecnología de Información: Consultoría tecnológica, evaluación de auditoría de sistemas, técnicas de auditoría asistidas por computador (TAAC'S).
- Business Services: Duedlligence, asistencia en cumplimiento de normas Sarbanes-Oxley, gestión de talento humano, valoración de empresas, valoraciones actuariales, negocios fiduciarios, gobierno corporativo, gestión de riesgos.
- Impuestos.



## 7.- TU PRIMER DÍA EN KRESTON AUDIT SERVICES ECUADOR

A tu llegada al centro de trabajo serás recibido por Recursos Humanos o en su defecto por tu Responsable, quien te dará la bienvenida a Kreston Audit Services Ecuador y te enseñará las instalaciones donde desarrollarás tu trabajo y te presentará a tus nuevos compañeros

Al mismo tiempo se te hará entrega de toda la documentación de incorporación:

- Contrato: Se te facilitará el contrato laboral que recoge las condiciones pactadas para su firma.
- Cuenta de Correo: Se te hará entrega de tu cuenta personal de correo electrónico y tus contraseñas
- Manual de Prevención: Manual donde se te forma e informa en materia de Prevención de Riesgos Laborales en tu puesto de trabajo. Finalizada la lectura de dicho manual, es obligatorio cumplimentar y firmar el cuestionario que se te facilita y entregarlo en Recursos Humanos.
- Carnet de la empresa: Se te entregará un carnet empresarial el cual lleva tus datos y tu fotografía, al reverso se encuentran datos de la empresa como la misión, visión y objetivos de la misma.



## 8. NOTIFICACIONES.

### • **Vacaciones.**

Se solicitan por escrito a través del documento "solicitud de vacaciones y permisos". Dicha solicitud, se debe entregar al gerente para su aprobación. Una vez firmada, se debe enviar OBLIGATORIAMENTE, una copia al departamento de Recursos Humanos. [pflores@krestonecuador.com](mailto:pflores@krestonecuador.com)

El número de días correspondientes a vacaciones vendrán fijados en el convenio colectivo al que pertenezca cada trabajador. En caso de duda preguntar al departamento de Recursos Humanos.

Normativa:

- El 75% de las vacaciones deberán disfrutarse durante los meses de jornada intensiva, (salvo que sea requerido por necesidades de negocio, en otro periodo).
- Las vacaciones deberán disfrutarse a lo largo del año y de forma excepcional se podrán disfrutar hasta el 28 de Febrero del año siguiente; siempre y cuando no se hayan podido consumir por motivos relacionados con negocio.
- Las vacaciones del año anterior; no serán devengadas en el finiquito cuando el trabajador causa baja en la empresa

### • **Permisos retribuidos:**

Es obligación, del trabajador comunicar cualquier permiso retribuido a su gerente y al Departamento de Recursos Humanos.

De igual manera que la solicitud de vacaciones, la solicitud de un permiso retribuido, deberá de presentarse al Departamento de Recursos Humanos debidamente cumplimentada, y firmada por su gerente, así como el justificante correspondiente. La no justificación, de ausencia al puesto de trabajo, se podrá considerar como falta grave.

### • **Cambios de situación personal y familiar:**

Si la situación familiar del trabajador cambia (estado civil, nacimiento de hijo, familiares a su cargo, cambios de domicilio, entre otros) no olvidarse de contactar

al Departamento de Recursos Humanos para comunicar dicho cambio por escrito, adjuntando los documentos necesarios que lo justifiquen.

- **Solicitud de Certificados:**

Si el trabajador necesita un certificado relacionado con su situación laboral, se debe solicitar al Departamento de Recursos Humanos, informando la finalidad del mismo.

- **Excedencias:**

Puesto que coexisten diversos colectivos se recomienda que, ante una solicitud de este tipo, se deba hablar directamente con el Departamento de Recursos Humanos, Área de Administración, para un buen asesoramiento.

- **Bajas por enfermedad:**

Ante una baja por enfermedad, el trabajador deberá comunicar al gerente y entregar la justificación del médico al Departamento de Recursos Humanos. Es muy importante comunicarlo de forma inmediata.

- **Accidente Laboral:**

En caso de accidente laboral debe ponerse en contacto con la Policía Nacional llamando al 911, dónde se le informará del procedimiento a seguir y de los medios asistenciales más convenientes. De igual manera que en una baja por enfermedad, se deberá comunicar al departamento de Recursos Humanos.

- **Bajas voluntarias:**

El trabajador deberá comunicar en primer lugar a su superior inmediato, su deseo de causar baja en la compañía y entregar al departamento de Recursos Humanos una carta de baja voluntaria indicando su nombre, cédula de identidad y fecha de finalización. Es imprescindible que la carta este debidamente ejecutada y firmada por el trabajador para tener validez.

• **Recepción de Nómina.**

La nómina se recibe a través de su correo electrónico. En caso de no disponer de correo electrónico, usted podrá notificar al Departamento de Recursos Humanos una cuenta personal de correo electrónico para la recepción de la nómina, mediante una autorización.



## 9.- ¿CÓMO NOS COMUNICAMOS?

- **Teléfono Fijo**

Para comunicarnos con nuestro público interno, tenemos que marcar su extensión correspondiente. Se encontrará el listado de extensiones en la recepción de la oficina.

- **Correo Electrónico**

En Kreston Audit Services Ecuador cada trabajador tiene su correo empresarial y se encuentra en construcción la implementación de intranet. Desde el momento de su incorporación en la empresa usted tendrá asignada una cuenta de correo electrónico (si su puesto lo requiere) y Recursos Humanos le hará entrega de ella.

- **Tablón de Anuncios**

El tablón de anuncios se encuentra en cada una de las recepciones. Allí se podrá encontrar el calendario laboral, ofertas para empleados o cualquier otro comunicado interno de interés general.

## 10.- PROCEDIMIENTOS GENERALES.

Cuando se necesite la colaboración de algún departamento o área, se debe solicitar siguiendo el procedimiento correspondiente.

A continuación se facilitará los más usuales:

Necesidad	A quién me dirijo	Formulario
<b>Necesito Viajar</b>	Personal de soporte de gestión de tu línea de negocio	Hoja petición de viajes.
<b>Necesito que me abonen los gastos de viajes.</b>	Una vez firmada la hoja de solicitud la hoja resumen mensual gastos por tu gerente (obligatorio), de deberá entregar al personal de soporte para que pueda grabar los gastos.	Hoja resumen mensual gastos.
<b>Tengo problemas con el ordenador.</b>	Ponerse en contacto con el personal de informática interna de la oficina correspondiente.	<a href="mailto:soporte@krestonecuador.com">soporte@krestonecuador.com</a>
<b>Necesito un bien cedido: portátil, teléfono, visa, entre otros. Quiero solicitar vacaciones.</b>	Ponerse en contacto con el departamento de Recursos Humanos. Llenar el formulario de solicitud de vacaciones y permisos y entregarlo a su gerente para aprobación. A continuación entregar una copia a Recursos Humanos.	<a href="mailto:rrhh@krestonecuador.com">rrhh@krestonecuador.com</a>
<b>Quiero cambiar de n° de cuenta.</b>	Llenar el formulario de modificación dato empleado y entregarlo al departamento de Recursos Humanos 15 días antes de final de mes, para proceder a las modificaciones.	Solicitud de vacaciones y permisos.
<b>¿Tienes dudas con algún aspecto relacionado con tu contrato, convenio, entre otros?</b>	Ponerse en contacto con el departamento de Recursos Humanos a través de e-mail: <a href="mailto:rrhh@krestonecuador.com">rrhh@krestonecuador.com</a>	Modificación datos empleado

- Propuesta de Brochure para KrestonAuditServicesEcuador.





BIENVENIDO, CONÓCENOS



**CERTIFICACIÓN Y CUMPLIMIENTO** DE MANERA EFECTIVA EN NUESTROS PROCESOS

**LOS NEGOCIOS Y SUS OPERACIONES** TIENEN UN IMPACTO TRIBUTARIO

**ALCANCE GLOBAL** PRESENCIA LOCAL

**HAGA NEGOCIOS** CON QUIEN CONOCE,  
CONFÍE Y LE AGRADE

## ÍNDICE

• NUESTRA EMPRESA	3
• KRESTON INTERNACIONAL	5
• NUESTRA FILOSOFÍA CORPORATIVA	7
• NUESTROS SERVICIOS	9
• NUESTRAS ALIANZAS	11

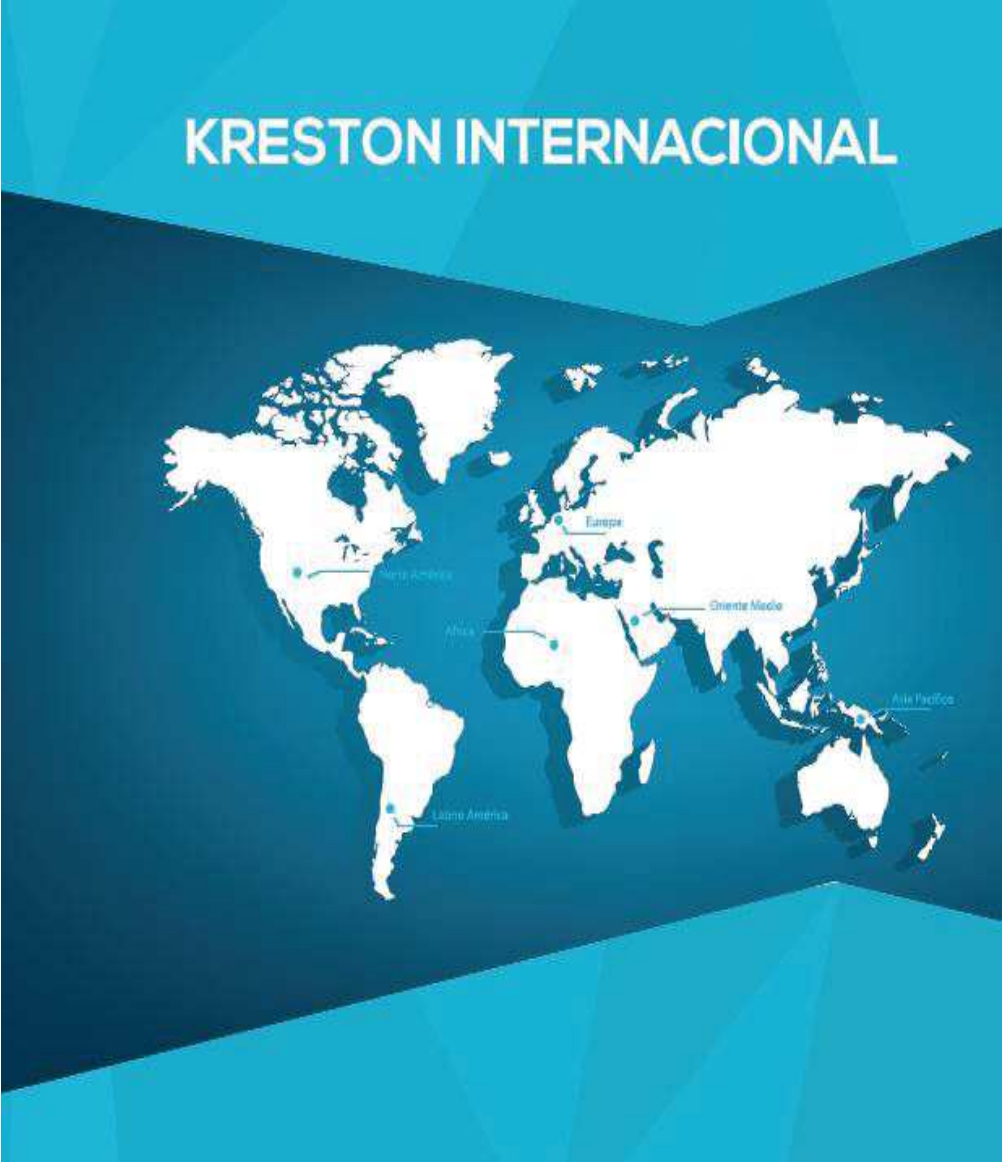
# NUESTRA EMPRESA



## 04 | NUESTRA EMPRESA

Nuestra firma desde el año 2001 viene proporcionando al sector empresarial del país servicios profesionales en las áreas de auditoría, contabilidad, impuestos, organización de empresas y otros aspectos financieros a través de nuestras oficinas en Quito y Guayaquil.

La sólida experiencia con la que cuenta nuestra Firma ha sido ratificada durante los 12 años que hemos permanecido en el mercado ecuatoriano, sustentada en la práctica profesional en servicios de auditoría, consultoría y en la carrera profesional de nuestros Socios y Gerentes, como la experiencia de nuestro staff profesional; lo cual se ha reflejado en la confianza de nuestros clientes, cumpliendo de esta manera con el objetivo de atender satisfactoriamente las expectativas de los mismos, lo que nos ha permitido ir creciendo acorde a sus necesidades manteniendo estrictos estándares de calidad internacional y una atención personalizada distintiva.



## 06 | K. INTERNACIONAL

En nuestro proceso de constante evolución para brindar los mejores servicios a nuestros clientes, a partir de agosto 19 del 2013 hemos sido incorporados como firma miembro de Kreston International Limited, una Red Global de firmas de contadores y consultores de negocios fundada en 1971, Kreston Internacional ofrece acceso confiable y conveniente a servicios de calidad a través de sus firmas miembro en todo el mundo. Posicionada actualmente como la 13ª. Red de Contadores en el mundo, Kreston Internacional tiene presencia en 95 países con 700 oficinas y más de 19,500 profesionales y personal de apoyo.

Los socios de Kreston Internacional, a través de nuestras firmas independientes, están habituados a trabajar conjuntamente en proyectos locales e internacionales para presentar a sus clientes soluciones internacionales de manera integrada e ininterrumpida.

La representación de Kreston Internacional en el Ecuador nos permite contar con un sólido apoyo técnico en los temas de contabilidad, auditoría e impuestos, entre otros; además de mantener una constante interrelación con profesionales de otros países miembros de Kreston Internacional que soportan nuestros servicios, lo cual incluye también, revisiones y control permanente del estándar de calidad de los servicios a prestar.

Formar parte de la Red de Kreston Internacional nos compromete a seguir manteniendo nuestro interés de crecimiento profesional y a la búsqueda de talentos acorde a los valores y objetivos de la Firma para incorporarlos a nuestro equipo, con el propósito de alcanzar los más altos niveles de excelencia y brindar servicios de calidad que satisfagan al sector empresarial. [www.kreston.com](http://www.kreston.com)

# NUESTRA FILOSOFÍA

## MISIÓN

Somos una firma cuya misión es brindar servicios de calidad internacional enfocados a la satisfacción total de nuestros clientes, aportando valor agregado al desarrollo de sus negocios y del país, además de cumplir con las normas legales y de ética profesional, promoviendo el crecimiento de nuestros colaboradores; así como asegurar el adecuado retorno de la inversión de nuestros clientes, con un alto grado de responsabilidad social.

## VISIÓN

Para el año 2016 seremos la sexta firma de Auditoría y Consultoría en el Ecuador; líder por la calidad de sus servicios personalizados y el profesionalismo de sus colaboradores; con permanente entrenamiento superior y con procesos altamente automatizados. Esto nos permitirá mantener la fidelidad de nuestros clientes, desarrollar nuevos negocios y relaciones internacionales que reflejen una imagen y cultura de excelencia corporativa orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial.

Valores  
El personal de Kreston se apoya en el cumplimiento de Valores Corporativos para cumplir nuestra misión y visión como empresa:





## 08 | NUESTRA FILOSOFÍA

**Cumplimiento:** Mediante la realización de nuestra labor con compromiso y acorde con las características de control de calidad. En nuestra actividad, este valor se refleja de manera especial en la Puntualidad, Responsabilidad y Organización con que tratamos a nuestros clientes.

**Agilidad:** La facilidad y soltura con las cuales nos desarrollamos en nuestras labores y funciones, atendiendo de manera fluida, satisfactoria y confortable a nuestros clientes.

**Compromiso:** Surge de la convicción personal y profesional en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable y organizado de las actividades a cargo de cada miembro de Kreston.

**Innovación:** Poner en práctica la creatividad del personal en cuanto a redefinición y / o reinención de nuevos productos, estrategias, actividades y funciones con proyección de mejora.

**Excelencia:** Todo el personal es altamente calificado, capacitado y especializado en su labor, para ofrecer al cliente los mejores resultados buscando la excelencia.

**Honestidad y Transparencia:** Son la base de la relación con nuestros Clientes y Proveedores, garantizando la integridad, el respaldo y seguridad.

## NUESTROS SERVICIOS



**Auditoría y aseguramiento:** Auditoría financiera, auditoría interna, revisiones especiales, auditoría no estatutaria para propósitos de consumo de consolidación, revisiones de costos para la determinación de precios de medicinas.

**Consultoría y contabilidad:** Administración contable, asesoría y consultoría sobre NIF (número de identificación fiscal), inventarios físicos de activos, desarrollo de manuales y políticas.



## 10 | NUESTROS SERVICIOS

**Tecnología de información:** Consultoría tecnológica, evaluación de auditoría de sistemas, técnicas de auditoría asistidas por computador (TAAC'S).

**Business Services:** Duediligence, asistencia en cumplimiento de normas Sarbanes-Oxley, gestión de talento humano, valoración de empresas, valoraciones actuariales, negocios fiduciarios, gobierno corporativo, gestión de riesgos.

**Impuestos.**





NUESTRAS  
ALIANZAS



*Software for Business Excellence*

**SoftExpertExcellence Suite** es la solución corporativa más completa para la gestión integrada de la excelencia y la conformidad empresarial. Ofreciendo un amplio conjunto de módulos en varios idiomas, integrados de forma nativa y 100% web, la solución automatiza los principales procesos relacionados con las necesidades de mejora y optimización de diversas áreas de negocios de todas las organizaciones, perfeccionando la gestión, reduciendo costos operacionales y facilitando el cumplimiento de las principales normas, estándares, buenas prácticas y reglamentaciones del mercado.

La solución también complementa y optimiza la utilización de los sistemas de gestión empresarial, estando integrada a los principales ERP del mercado a través de conectores listos o desarrollados de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa.

También estamos asociados con:

**FIDES**   
Soluciones Tributarias

- Propuesta de cuponera para motivar a los trabajadores de KrestonAuditServices Ecuador.





**UN DÍA  
DE RETRASO**  
HORA DE  
ENTRADA  
**10H00**  
Válido un miércoles del mes



**DOS  
TICKETS  
AL CINE**  
GRATIS



**DOS  
HAMBUR  
GUESAS**  
MEDIANAS  
GRATIS



**15%**  
DESCUENTO  
PELUQUERÍA  
KARISMA



**DOS  
CAPU  
CHINOS**  
SWEET & COFEE  
GRATIS

- Propuesta de premios para entregar a los empleados de la empresa con el plan de incentivos.



- Propuesta de carteleras para la empresa KrestonAuditServices Ecuador.

### Cartelera 1: Kreston News.

**Kreston News** *Haga negocios con quien conoce, confie y le agrade* **KRESTON**

**Nuestra empresa**

**Misión.**  
Somos una firma cuya misión es brindar servicios de calidad internacional enfocados a la satisfacción total de nuestros clientes, aportando valor agregado al desarrollo de sus negocios y del país, además de cumplir con las normas legales y de ética profesional.

**Visión.**  
Para el año 2016 seremos la sexta firma de Auditoría y Consultoría en el Ecuador, líder por la calidad de sus servicios personalizados y el profesionalismo de sus colaboradores; con permanente entrenamiento superior y con procesos altamente automatizados.

**Objetivos.**  
• Responder a las necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes.  
• Proveer servicios profesionales de auditoría, impuestos y consultoría gerencial con competencia, independencia, objetividad, integridad y creatividad.

**Eventos y Noticias**

**Conferencia Kreston**

**Conferencia Kreston**  
Kreston Firm - Driving Growth Over 360 delegates met in Fort Lauderdale, Florida, over 14-17 July for the 2014 Connections Conference.

**Negocios**

**Kreston Internacional obtiene nuevas alianzas estratégicas**

**Nuevos clientes Kreston**

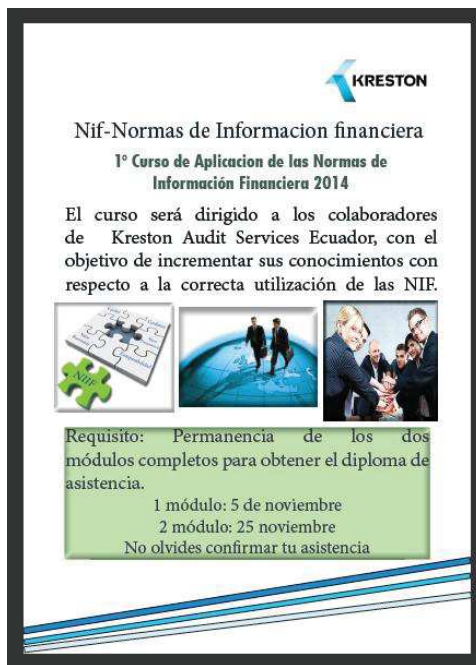
**Concursos**

**Concurso por el día de niño**  
Trae tu fotografía de bebe y participa en el concurso de adivinar la mayor cantidad de personajes de bebes de tus compañeros.

**Mejor Frase de la semana**  
Publica un mensaje motivacional en la cuenta de twitter y facebook! La mejor ganará un premio.






Cartelera 2. Cursos y notificaciones para trabajadores de KrestonAuditServices Ecuador.



**KRESTON**

**Nif-Normas de Información financiera**  
**1º Curso de Aplicación de las Normas de Información Financiera 2014**

El curso será dirigido a los colaboradores de Kreston Audit Services Ecuador, con el objetivo de incrementar sus conocimientos con respecto a la correcta utilización de las NIF.

Requisito: Permanencia de los dos módulos completos para obtener el diploma de asistencia.

1 módulo: 5 de noviembre  
 2 módulo: 25 noviembre  
 No olvides confirmar tu asistencia

Cartelera 3. Presentación de eventos, empleado del mes, cumpleaños y frases motivacionales.



**Empleado del mes**

Felicidades Pamela Flores por su excelente trabajo

**Conferencia Kreston Latinoamérica**

**Cumpleaños del mes**

Felicidades Cristina Almenariz, David Proaño, Eduardo Silva

"La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito".  
 ¡Animo confiamos en ti!  
 Ralph Waldo Emerson

"El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización".  
 Victor Hugo

Sabemos que puedes mejorar.  
 ¡Vamos sigue adelante!

**KRESTON**

- Propuesta de señalética.





- Propuesta de creación de redes sociales de KrestonAuditServices Ecuador.

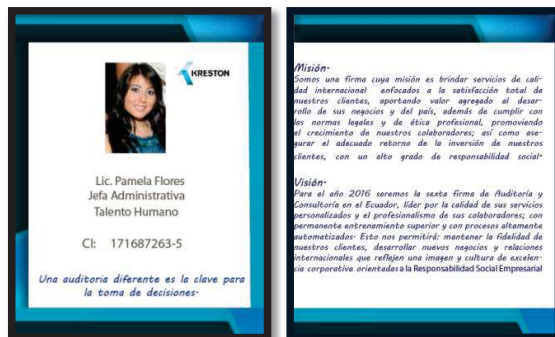
### Página en facebook



### Página en twitter



- Propuesta de carnets para los trabajadores de la empresa KrestonAuditServices Ecuador.



- Propuesta de Diploma para los trabajadores.



## **Anexo1: Respuestas entrevista.**

### Entrevista 1.

- Nombre: Mónica Sánchez, Gerente de la empresa Sánchez & Sánchez consultores.
- Fecha: 10 de junio de 2014

### Respuestas:

1.- ¿Qué importancia tiene la comunicación interna dentro de las empresas de contabilidad y auditoría?

Para la Gerente Mónica Sánchez la comunicación interna es fundamental en cualquier empresa debido a que por medio de ésta se puede intercambiar información, lo cual es fundamental para poder realizar correctamente los informes y las tareas asignadas para cada empleado. Mónica también mencionó que la comunicación interna permite que los empleados expresen sus dudas o brinden sugerencias en la realización de sus labores.

2.- ¿Cuáles herramientas de comunicación considera usted las más importantes para favorecer la comunicación interna en una empresa de contabilidad y auditoría?

Mónica Sánchez considera que las herramientas de comunicación más importantes dentro de una empresa de contabilidad y auditoría es el intranet, puesto que por este medio se puede tener una comunicación efectiva con todos los empleados debido a que generalmente éstos suelen encontrarse distribuidos en varias empresas, es decir, que los trabajadores van a las empresas de los clientes a realizar los informes por este motivo Mónica cree que el intranet es fundamental, por otro lado también mencionó que es muy importante el teléfono y el fax porque por estos medios se pueden enviar documentos o recibir información de manera rápida.

3.- ¿Qué actividades se realizan en su empresa para fortalecer el nivel de identidad y pertenencia de sus empleados?

A esta pregunta la Gerente General de Sánchez & Sánchez respondió que generalmente realizan actividades con sus empleados para que estos se sientan parte de la empresa, entre las actividades mencionó que hacen inducciones, talleres o reuniones en donde los empleados también pueden participar y dar su punto de vista sobre lo que piensan de la empresa y cuáles consideran los puntos fuertes y débiles de la misma, también pueden brindar sugerencias para que la empresa mejore y su clima organizacional sea agradable para todos.

4.- ¿Cómo se maneja la comunicación interna en una empresa de contabilidad y auditoría?

Mónica indicó que habitualmente la comunicación interna en la mayoría de empresas de contabilidad y auditoría es vertical, esto se debe a que los directivos siempre tienen que dar las órdenes a sus empleados, también mencionó que este suele ser un punto débil en las organizaciones porque perjudica a los empleados y a su comunicación con los jefes o altos mandos.

5.- ¿Cómo se maneja el clima laboral en una empresa de contabilidad y auditoría?

La Gerente de la empresa señaló que el clima laboral muchas veces es difícil mantenerlo agradable debido a que siempre se trabaja con números, lo cual provoca tensión y “stress” en el ambiente, esto muchas veces perjudica el clima laboral y la comunicación de las empresas, otro aspecto importante que muchas veces también ha perjudicado a su empresa es que debido a que los empleados no están siempre en las oficinas de la organización no se tiene mucho contacto con ellos por lo que no existe “feedback” en la transmisión de los mensajes. A esto Mónica agregó que es importante realizar actividades

con los empleados como paseos o eventos en donde se pueda interactuar con todos.

6.- ¿Qué elementos motivacionales utilizan actualmente en su empresa?

Según Mónica Sánchez actualmente la empresa no cuenta con muchos elementos motivacionales, sin embargo indicó que anteriormente ofrecían premios, o bonos a los mejores empleados. Para el futuro planean otra vez contar con elementos de motivación para los empleados porque sí ayudaba mucho al desempeño de éstos.

Entrevista 2.

- Nombre: Magister María Belén Monteverde, docente de la Universidad de las Américas.
- Fecha: 12 de junio de 2014.

Respuestas:

1.- ¿Qué es para usted el clima laboral en una organización?

La Magister María Belén Monteverde define al clima laboral como las percepciones que tiene el trabajador sobre las estructuras y procesos que pasan dentro de una organización, básicamente para ella es el ambiente laboral, la calidad de relaciones que pueden existir dentro de una empresa. Por otro lado, también señaló que el clima laboral fundamentalmente se define al público interno, cuando se habla de relaciones a nivel externo se habla de público externo como es el servicio al cliente, o relaciones comunicativas más concretas.

2.- ¿Cómo definiría usted al nivel de pertenencia e identidad de los empleados de una empresa?

A esta pregunta María Belén responde que el nivel de pertenencia es esencialmente cuánto quiere un empleado a su organización, este componente es muy importante porque tiene relación directa con la motivación y también con la productividad, esto quiere decir que un empleado que no siente que pertenece a algo en este caso a una institución no va a estar del todo motivado para hacer el trabajo que le conviene, además la docente de la Universidad de las Américas explicó que los seres humanos somos seres gregarios lo que significa que estamos siempre en comunidad y parte de estar en esta comunidad es sentirnos parte de algo por este motivo el empleado tiene que sentirse parte de algo. Adicionalmente María Belén expresó lo que significa para ella el nivel de identificación, para lo cual indicó que para tener una correcta identificación es necesaria la relación que debe existir entre los principios y motivaciones de un empleado con los principios y motivaciones de la empresa porque cuando hay una alineación entre esos dos elementos, van a existir empleados puestos la camiseta, lo que quiere decir que el trabajador no trabaja por otras personas sino trabaja por sí mismo porque al momento de que este consigue logros profesionales también se consiguen logros empresariales, por lo tanto no le es un fastidio o una carga ir a trabajar sino más bien es un lugar en donde se desarrolla como persona. De igual manera mencionó que es importante que las empresas primero cuenten con procesos de identidad y cultura, para que sepan qué es, quién es y a dónde va la misma porque si no cuenta con estos difícilmente se logra una identificación de parte de los empleados

3.- ¿Cuáles considera usted que son las herramientas más necesarias para la mejora de la comunicación interna dentro de una empresa?

María Belén comenta que dentro de una empresa pueden haber distintas herramientas de comunicación, sin embargo el establecimiento de las herramientas de la comunicación interna depende de algunos factores como el tamaño de la empresa, el giro de negocio, inclusive geográficamente como se encuentran distribuidos los empleados debido a que en muchas empresas



existen bastantes sucursales y en esos casos las herramientas físicas no son necesarias más bien lo son las digitales. No obstante entre las herramientas principales menciona: el intranet, una página web bien estructurada de la institución, telefonía fija o celulares con los cuales se pueda estar todo el tiempo comunicados, asimismo se pueden incrementar en las empresas herramientas directas como reuniones de trabajo con fechas concretas para que los empleados empiecen a interactuar y se pueda generar un vínculo con los trabajadores que están fuera debido lo cual también ayuda al clima laboral y al nivel de pertenencia puesto que también esos elementos tienen que ver con la integración del personal.

4.- ¿Cuáles son las principales estrategias para mejorar el clima laboral de una organización?

La docente Monteverde, opina que para ella es importante tener un correcto manejo de la cultura corporativa para que de este modo se den procesos en cadena y así se mejore el clima laboral. De la misma forma añade que específicamente para mejorar el clima laboral es necesario integrar al personal para que se conozcan entre estos y sepan en que área trabaja cada uno y sepan que hacen; igualmente otro elemento significativo para ella es fomentar la comunicación, debido a que muchas veces existen conflictos que se han dado por la mala comunicación. María Belén también señala que hay componentes esenciales para determinar cómo se encuentra el clima de una empresa los cuales pueden ser: la determinación de la relación de los directivos con los empleados, la observación de aspectos más formales de la organización como por ejemplo el sistema de remuneraciones, el sistema de comunicación, si existen normas claras, o el análisis de los comportamientos individuales de las personas dependiendo de su carácter y conducta. Además indica que es preciso establecer modelos de comportamientos como el del empleado modelo debido a que la empresa siempre necesita de éstos para poder saber qué es lo que necesita y requiere la empresa para manejar un correcto clima laboral.

5.- ¿Cuáles son las principales estrategias para mejorar el nivel de identidad y pertenencia de los empleados hacia la empresa?

María Belén Monteverde considera que para mejorar el nivel de identidad lo primero es tener claro quién eres y qué quieres y segundo comunicar porque uno no puede sentirse identificado si no conoce algo. De igual forma dice que es esencial autodefinirse y entender como es el giro de negocio de la empresa pero esto sin perder una esencia debido a que no es un proceso de memoria, es un proceso de asumir que hace la empresa de entender cuáles son los valores, la misión, visión y objetivos ya que esto refleja lo que en realidad es la empresa y los empleados conociendo éstos van a saber claramente que hace la organización porque lo viven día a día.

6.- ¿Cree oportuno la creación de un departamento de comunicación en una empresa de contabilidad y auditoría?

La Magister Monteverde cree que no es viable la creación de un departamento de comunicación en una empresa relativamente pequeña, pero si piensa que es oportuno contratar a una persona especialista profesional que se encargue de la comunicación de la institución debido a que ésta puede mejorar la comunicación interna de la empresa y también encargarse de la comunicación externa.

7.- ¿Cuando la comunicación es vertical como es el caso de las empresas de contabilidad y auditoría cómo cree usted que se pueda mejorar la comunicación interna para que se vuelva más participativa?

La persona entrevistada cree que es importante la actitud de los altos mandos para lograr cambios porque las cosas no funcionan si estos no están convencidos, para ésto se requiere de un proceso de madurez de la alta gerencia para que estos acepten los errores y estén dispuestos a cambiar , otro factor que afecta bastante al clima interno es el estilo de dirección dado

que muchas veces existen jefes mal humorados o exigentes lo cual perjudica al liderazgo y participación de los trabajadores; para mejorar esas situaciones es elemental contar con reuniones frecuentes para incentivar la participación, premiar las buenas iniciativas y cambiar la actitud en la gente para que se involucre a todo el personal en la toma de decisiones conjuntas.

### Entrevista 3.

- Nombre: Pamela Flores, Directora del área de Talento Humano de la empresa Kreston Audit Services Ecuador.
- Fecha: 17 de junio de 2014.

1.- ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes y débiles de su empresa?

Pamela considera que los puntos fuertes de la empresa son: la capacidad técnica, debido a que trabajan personas con más de 20 años de experiencia, otro punto fuerte es que representan a una firma internacional considerada como la número 13 de firmas más importantes en el mundo, también son considerados dentro de Ecuador como una de las mejores firmas es por esto que trabajan con clientes grandes y de distintos sectores como: Durallanta, Novacero, Banco Amazonas, Seguros Latina, Superintendencia de Bancos, entre otros. Asimismo Pamela cree que dentro de los puntos débiles se encuentra la falta de un buen sistema de comunicación interno, la falta de manuales, procesos de control internos y la falta de consolidación del plan estratégico para el próximo año.

2.- ¿Qué importancia tiene la comunicación interna para su organización?

La Directora del área de Talento Humano dijo que para ellos es muy importante la comunicación interna, es por esto que en los últimos dos años la empresa ha tratado de crear nuevas herramientas como el intranet y la página web, aun así

considera que sí se deberían crear más elementos comunicacionales que ayuden a los empleados de la empresa a transmitir mejor su mensaje.

3.- ¿Cómo evaluaría la cultura corporativa de la empresa?

Dentro de esta pregunta Pamela dijo que la cultura corporativa de la empresa es débil, esto se debe el cambio de firmas, comentó que lo que se debería hacer actualmente es fomentar una cultura que vaya acorde a la filosofía de la empresa y de la firma internacional para que los empleados también se sientan parte de la cultura corporativa.

4.- ¿Cuáles son los principales canales de comunicación utilizados en la organización?

Pamela Flores enumeró los principales canales que usan en Kreston Audit Services Ecuador los cuáles son: teléfono, fax, intranet, página web, manuales institucionales y boletines, a esto agregó que actualmente la empresa ha crecido bastante y está tratando de mejorar su comunicación por medio de otros canales como son las reuniones, capacitaciones o eventos.

5.- ¿Cuál es el grado de integración de todos los empleados de la empresa?

Pamela nos comentó que es difícil mantener integrados a todos los empleados debido al trabajo de estos, y al distanciamiento que existe con los Gerentes porque casi nunca se ven y cada uno realiza su trabajo por su lado no en conjunto. Para esto nos dijo que la empresa desde hace dos años que ella entró a trabajar ha tratado de realizar paseos o programas de integración, pero debido al exceso de trabajo se han postergado varios de éstos lo que ha dejado preocupación en sus empleados porque sí disfrutaban de los eventos realizados.

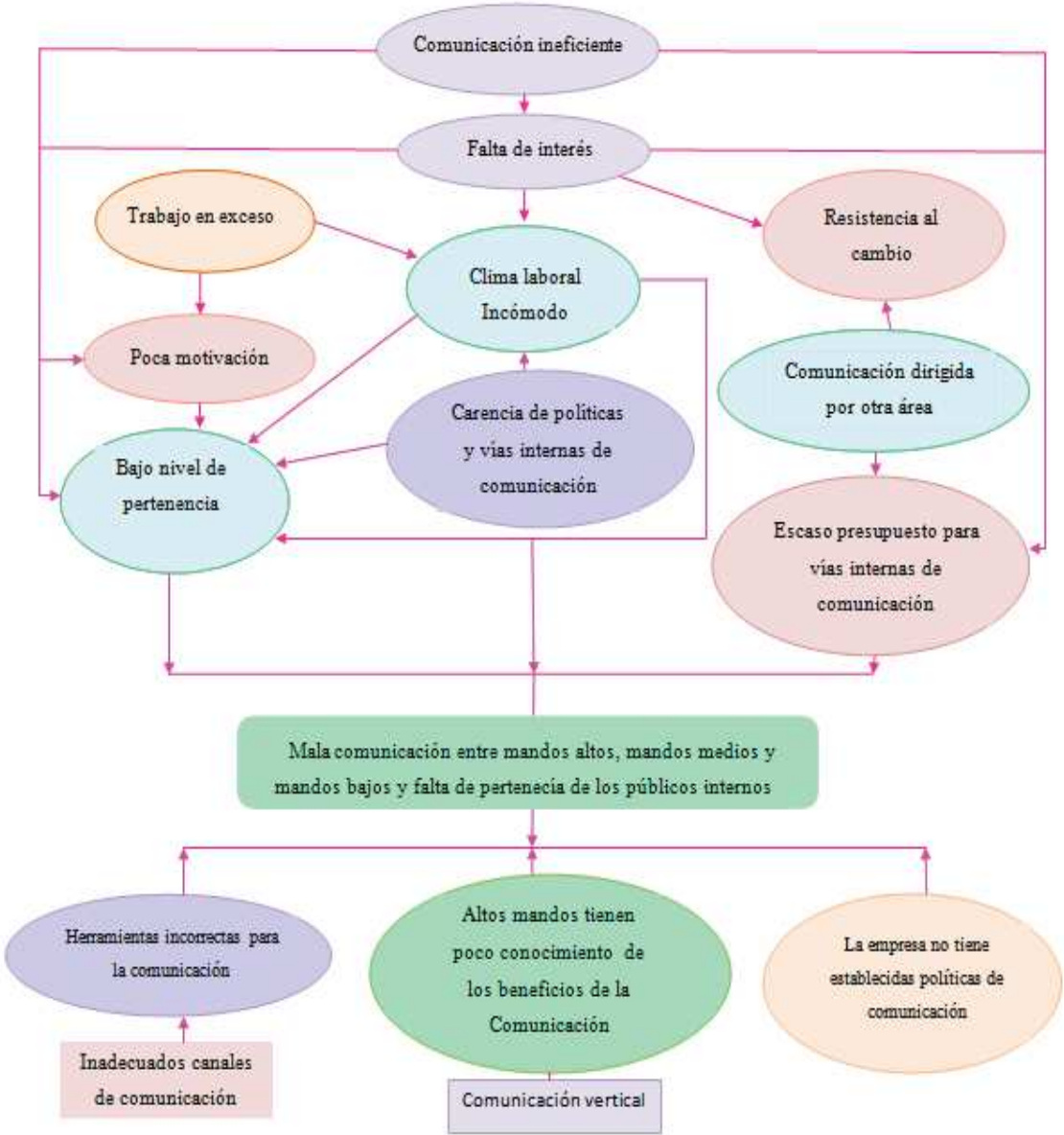
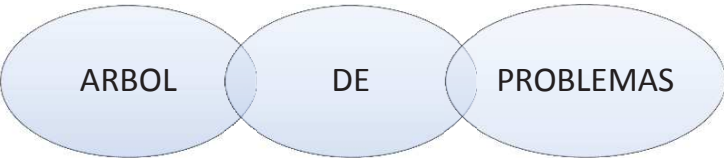
6.- ¿La empresa cuenta actualmente con un sistema de evaluación de clima interno?

A esta pregunta Pamela respondió que la empresa no tiene ningún sistema de evaluación interno, pero si está planeando realizar para el próximo año.

7.- ¿ Usted recibe sugerencias, dudas o quejas por parte de los trabajadores de su empresa? ¿ Qué herramienta utiliza para esto ?

Pamela nos indicó que ella como es la encargada del area de talento humano, constantemente está hablando con los empleados y las quejas, dudas o sugerencias lo realiza hablando con éstos personalmente, por medio del correo electrónico, por teléfono o intranet, ella nos mencionó también que la persona que tiene contacto con todos los empleados es ella, no existe retroalimentacion en la transmision del mensaje entre gerentes y empleados.

Anexo 2: Árbol de Problemas.



Anexo 3. Árbol de fines y medios.

