

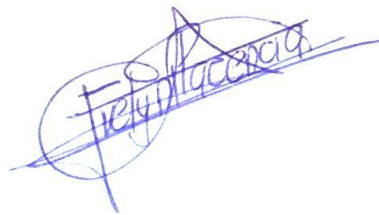
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Evelyn Janneth Placencia Narvárez con **C.I. 1723745400**, autora del trabajo de graduación titulado **"IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN Y DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS COLABORADORES DE UNA FIRMA AUDITORA, EN EL ENTORNO LABORAL Y EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA PLANTEAR ESTRATEGIAS QUE FORTALEZCAN ESTOS PROCESOS EN EL AÑO 2020 – 2021"**, previa a la obtención del título profesional de **Maestría en Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional** en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 13 de agosto 2021



NOMBRE: Evelyn Janneth Placencia Narvárez
C.I. 1723745400



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MÁSTER EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**“IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN Y DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES DE LOS COLABORADORES DE UNA FIRMA AUDITORA,
EN EL ENTORNO LABORAL Y EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA
PLANTEAR ESTRATEGIAS QUE FORTALEZCAN ESTOS PROCESOS EN EL
AÑO 2020 – 2021”**

NOMBRE:

EVELYN JANNETH PLACENCIA NARVÁEZ

DIRECTOR/A: Mtr. ALBA LUCÍA GONZÁLEZ

QUITO, 2021

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	II
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VI
LISTADO DE ANEXOS	VIII
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. MARCO INTRODUCTORIO	3
1.1. Tema	3
1.2. Datos de la organización	3
1.2.1. <i>Actividad:</i>	3
1.2.2. <i>Ubicación:</i>	4
1.2.3. <i>Contexto:</i>	4
1.2.4. <i>Misión:</i>	4
1.2.5. <i>Visión:</i>	4
1.2.6. <i>Valores:</i>	4
1.2.7. <i>Organigrama:</i>	4
1.3. Justificación	6
1.4. Antecedentes	7
1.5. Objetivos:	9
1.5.1. <i>Objetivo general:</i>	9
1.5.2. <i>Objetivos específicos:</i>	9
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Corriente psicológica	10
2.1.1. <i>Descripción teórica</i>	10
2.1.2. <i>Principios de la psicología humanista</i>	10
2.1.3. <i>Principales exponentes de la psicología humanista</i>	11
2.1.4. <i>Alineación del proyecto a la corriente psicológica humanista</i>	12

2.2.	Comunicación.....	13
2.2.1.	<i>Definiciones y generalidades</i>	13
2.3.	Comunicación organizacional.....	14
2.3.1.	<i>Descripción teórica</i>	14
2.3.2.	<i>Barreras de la comunicación</i>	15
2.3.3.	<i>Clasificación de la comunicación organizacional</i>	16
2.3.3.1.	<i>Comunicación organizacional externa</i>	16
2.3.3.2.	<i>Comunicación organizacional interna</i>	16
	<i>Comunicación organizacional informal</i>	17
	<i>Comunicación organizacional formal</i>	18
	• <i>Ascendente</i>	19
	• <i>Descendente</i>	19
	• <i>Horizontal</i>	19
2.3.3.2.2.	<i>Formas de comunicación organizacional interna</i>	20
	<i>Comunicación organizacional verbal</i>	20
	<i>Recomendaciones para mejorar la comunicación organizacional verbal</i>	20
	<i>Comunicación organizacional no verbal</i>	21
	<i>Recomendaciones para mejorar la comunicación organizacional no verbal</i>	22
2.3.3.2.3.	<i>Canales de comunicación organizacional interna</i>	22
2.4.	Relaciones interpersonales	24
2.4.1.	<i>Definiciones y generalidades</i>	24
2.4.2.	<i>Construcción de las relaciones sociales</i>	25
2.4.3.	<i>Tipos de relaciones interpersonales</i>	26
2.4.4.	<i>Desarrollo de la personalidad</i>	27
2.4.5.	<i>Habilidades sociales</i>	28
CAPÍTULO III		30
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1.	Tipo de proyecto.....	30
3.2.	Diseño de proyecto.....	30
3.3.	Población y muestra	30
3.4.	Diseño de instrumentos.....	30
3.5.	Levantamiento de información	31

3.6.	Procesamiento de datos	33
3.7.	Resultados datos sociodemográficos	36
3.8.	Análisis de resultados generales	38
3.9.	Análisis de resultados por competencia	39
CAPÍTULO IV		43
4	PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN	43
4.1	Introducción	43
4.2	Alcance.....	45
4.3	Objetivos	45
4.3.1	<i>General:</i>	45
4.3.2.	<i>Específicos:</i>	45
4.4.	Sostenibilidad.....	45
4.5.	Monitoreo	46
4.6.	Evaluación	46
4.7.	Propuesta e implementación	47
4.8.	Matriz de marco lógico	67
4.9.	Cronograma.....	69
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1.	Conclusiones	71
5.2.	Recomendaciones	73
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	5
<i>Organigrama estructural</i>	5
Figura 2	14
<i>Proceso de comunicación según Shannon y Weaver</i>	14
Figura 3	26
<i>Resultados contextos de construcción de las relaciones de encuesta Toulouse</i>	26
Figura 4	39
<i>Resultados competencia relaciones y colaboración</i>	39
Figura 5	39
<i>Resultados competencia gente comprometida</i>	39
Figura 6	40
<i>Resultados competencia liderazgo</i>	40
Figura 7	41
<i>Resultados competencia servicio excepcional – crecimiento del negocio</i>	41
Figura 8	42
<i>Resultados competencia calidad</i>	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	15
<i>Barreras de la comunicación</i>	15
Tabla 2	23
<i>Canales de comunicación organizacional interna</i>	23
Tabla 3	32
<i>Cuadro comparativo de problemas encontrados desde metodologías usadas por la Firma Auditora</i>	32
Tabla 4	33
<i>Agrupación de bloques de preguntas del cuestionario aplicado de acuerdo a las variables...</i>	33
Tabla 5	34
<i>Estandarización de respuestas de cada bloque de preguntas</i>	34
Tabla 6	35
<i>Comparación de brechas encontradas vs competencias de la Firma Auditora</i>	35
Tabla 7	36
<i>Comparación de fortalezas encontradas vs competencias de la Firma Auditora</i>	36
Tabla 8	36
<i>Resultados sociodemográficos generales</i>	36
Tabla 9	37
<i>Resultados sociodemográficos relacionados con el puesto de trabajo</i>	37
Tabla 10	38
<i>Resultados generales por variable de acuerdo a su nivel de atención</i>	38
Tabla 11	48
<i>Propuestas de actividades bajo el eje de cultura – dimensión reconocimiento</i>	48
Tabla 12	50
<i>Propuestas de actividades bajo el eje de cultura – dimensión enfoque a resultados</i>	50
Tabla 13	52
<i>Propuestas de actividades bajo el eje de cultura – dimensión salud y seguridad</i>	52
Tabla 14	54

<i>Propuestas de actividades bajo el eje de cultura – dimensión servicio al cliente</i>	54
Tabla 15	56
<i>Propuestas de actividades bajo el eje humano – dimensión trabajo en equipo, compromiso y liderazgo</i>	56
Tabla 16	59
<i>Propuestas de actividades bajo el eje humano – dimensión satisfacción.....</i>	59
Tabla 17	61
<i>Propuestas de actividades bajo el eje organización – dimensión compensación</i>	61
Tabla 18	62
<i>Propuestas de actividades bajo el eje organización – dimensión comunicación.....</i>	62
Tabla 19	64
<i>Propuestas de actividades bajo el eje organización – dimensión estructura</i>	64
Tabla 20	66
<i>Propuestas de actividades bajo el eje organización – dimensión estrategia.....</i>	66
Tabla 21	67
<i>Matriz de marco lógico</i>	67
Tabla 22	69
<i>Cronograma de actividades implementadas</i>	69
Tabla 23	70
<i>Cronograma de actividades aplazadas</i>	70

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento aplicado a todos los colaboradores de la Firma Auditora.

Anexo 2 – Presentación de la socialización.

Anexo 3 – Identificación de brechas y puntos de mejora – preguntas clave

Anexo 4 – Gráficos de barras de preguntas tabuladas

Anexo 5 – Equivalencia de las competencias de la firma con preguntas clave

Anexo 6 – Porcentaje de pago entre empleador y empleado de capacitaciones.

Anexo 7 – Capacitaciones con enfoque teórico y práctico.

Anexo 8 – Extractos de la política de reclutamiento y selección de personal de alto desempeño.

Anexo 9 – Pausas activas.

Anexo 10 – Frases con autoría de los colaboradores.

Anexo 11 – Presentación taller 1 de habilidades blandas, coach.

Anexo 12 – Presentación taller 2 de habilidades blandas, comunicación.

Anexo 13 – Buzón de sugerencias.

Anexo 14 – Cumpleaños mensuales y día de cumpleaños.

Anexo 15 – Agenda de capacitaciones de sistematización de procesos con POWER BI.

Anexo 16 – Acta de reunión recurrente de seguimiento.

Anexo 17 – Acta de reunión trimestral por áreas.

Anexo 18 – Comunicados de la gestión de la empresa.

Anexo 19 – Formato de evaluación ascendente.

Anexo 20 – Revisión de evaluaciones de bajo rendimiento.

Anexo 21 – Formato plan de desarrollo.

Anexo 22 – Perfil de Auditor TI – área de RAS.

Anexo 23 – Objetivos por nivel.

Anexo 24 – Competencias por nivel, relaciones y colaboración.

Anexo 25 – Detalle de actividades ejecutadas.

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo fundamental presentar una propuesta de actividades que permitan reforzar y desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores de la Firma Auditora, principalmente de los procesos de comunicación y relación interpersonal. Estas actividades han sido elaboradas sobre la base de tres pilares fundamentales: humano, organización y cultura.

La Firma Auditora en la que se realizó este diagnóstico de comunicación y relaciones interpersonales no contaba con una planificación para el desarrollo de habilidades blandas, únicamente constaban como requisito en el perfil del cargo y como medida de cumplimiento en las evaluaciones de desempeño. Conforme los resultados obtenidos, un 50% de colaboradores afirma que no ha recibido ningún tipo de formación en este aspecto y tan solo el 2% cree haber recibido una amplia formación de sus habilidades.

Los resultados generales obtenidos de este diagnóstico, muestran que la gran mayoría de los colaboradores perciben tanto a la comunicación como a las relaciones interpersonales como suficientes; sin embargo, de acuerdo a las competencias analizadas en el instrumento, se realizó una equivalencia con las competencias que a nivel de la Firma los colaboradores deben tener, y se obtuvieron los siguientes niveles de atención: relaciones y colaboración (atención prioritaria: 46% en escala poco), gente comprometida (atención prioritaria: 44% en escala poco), liderazgo (atención importante: 53% en escala suficiente), servicio excepcional y crecimiento del negocio (atención intermedia: 57% en escala suficiente), calidad (atención leve: 46% en escala suficiente). La atención al cliente durante la pandemia fue satisfactoria, a diferencia de resultados más bajos obtenidos en la atención al cliente antes de la pandemia.

Por lo tanto, ha sido necesario implementar un plan de capacitación en el que se incluyan varios talleres anuales sobre habilidades blandas, actividades de refuerzo y fortalecimiento de canales y medios de comunicación, espacios de relación y colaboración, esquematización de procesos y alineación de objetivos hacia la satisfacción de las necesidades tanto del cliente interno como externo.

INTRODUCCIÓN

La formación técnica debe ir acompañada de la formación de un perfil blando, del desarrollo de habilidades para una eficiente comunicación y para entablar relaciones interpersonales positivas, tanto dentro del entorno laboral como con personas externas a la organización, apoyando incluso al desarrollo personal de los colaboradores.

Esto enmarcado en la práctica frecuente de técnicas y metodologías que permitan desarrollar estas habilidades, de la mano de recursos y estrategias que la organización pueda brindar a sus colaboradores de manera diaria para tal efecto. La efectividad del desarrollo de estas habilidades recae sobre el compromiso y la constante práctica que realicen los colaboradores y de la importancia que el empleador da a esta formación que complementa su servicio excepcional y competitividad; en ese sentido, el presente trabajo se ha dividido en varios capítulos:

El capítulo uno, muestra datos generales de la organización, lo que permite crear el contexto y escenario de acción sobre los cuales serán aplicadas las propuestas planteadas. Incluye tema, datos generales de la organización, justificación, antecedentes y objetivos.

El capítulo dos, contiene todo el sustento teórico, la base psicológica humanista a la que se alinea este trabajo, terminología general de comunicación, la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales.

El capítulo tres, enmarca todo el proceso metodológico del trabajo, tipo de proyecto, diseño, población, instrumentos, levantamiento de información, procesamiento de datos, resultados y análisis por variables.

El levantamiento de información se realizó mediante la adaptación de tres cuestionarios en un solo formulario, que incluyó: la comunicación interna, el proceso de comunicación, las dimensiones de comunicación descendente, vertical, horizontal y barreras (Villalobos, 2018); el cuestionario Communication Evaluation Survey, de la Universidad de Concordia; cuyas dimensiones evaluaron la información recibida de otros, enviada por otros, seguimiento, fuentes de información, información oportuna recibida de fuentes clave, relaciones de la comunicación

organizacional y canales de comunicación (Latorre, Dousdebés, González, & Vasco, 2019) y se incluyó el cuestionario de habilidades para la Relación Interpersonal (Sánchez & Pastor, s.f.).

Es necesario resaltar que esta investigación fue elaborada en el marco de una Emergencia Sanitaria, declarada por la Organización Mundial de la Salud como una Pandemia a nivel mundial por la propagación del virus SARS-CoV-2 (COVID-19), misma que obligó a muchos gobiernos a emitir estados de excepción, confinamientos y varias medidas extremas que ayuden a mitigar esta propagación. Por este motivo, se ha incluido en algunas preguntas del cuestionario dos momentos importantes, antes y durante la pandemia; el personal que lleva menos de un año, no fue considerado en las preguntas relacionadas con antes de la pandemia.

Para el procesamiento de datos y el análisis general de la información, se agrupó las preguntas conforme las variables analizadas en este proyecto, obteniendo varias competencias y puntos de atención importantes, mismos que fueron equivalentes a las competencias que la Firma Auditora establece en sus requerimientos, tales como: relaciones y colaboración, gente comprometida, liderazgo, servicio excepcional, crecimiento del negocio y calidad.

Adicional, se realizó una comparación con varias metodologías de diagnóstico usadas anteriormente en la Firma Auditora, como: levantamiento de datos de la reunión de contención emocional (2020), grupos focales sobre la metodología de evaluación al desempeño (2021), comprensión del rol y otros temas relevantes de recursos humanos (2021), reunión de diagnóstico con los principales socios de auditoría (2021) y finalmente el resumen de las entrevistas de salida desde el año 2017 a marzo 2021. Esto permitió ponderar de manera amplia las problemáticas y establecer ejes de atención como la Organización, lo Humano y la Cultura, en donde se plantean distintas estrategias de acción más adelante.

El capítulo cuatro, contiene todo el diseño de la propuesta conforme los resultados obtenidos. Señala el alcance, los objetivos, actividades, sostenibilidad, monitoreo, evaluación, matriz de marco lógico y cronograma.

El capítulo cinco, trata sobre la implementación del plan piloto, en el que se detallan algunas actividades de intervención aplicadas para la cultura, organización y lo humano. Debido a la situación de la pandemia, sólo se han ejecutado varias actividades, las demás serán desarrolladas en el resto del año 2021 y 2022. Finalmente, se establecen varias conclusiones y recomendaciones generales sobre el proyecto.

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1.Tema

Impacto de la comunicación y de las relaciones interpersonales de los colaboradores de una Firma Auditora, en el entorno laboral y en la atención al cliente, para plantear estrategias que fortalezcan estos procesos en el año 2020 – 2021.

1.2.Datos de la organización

A pedido especial de los directivos de la Firma Auditora, no se ha utilizado el nombre de la organización y tampoco se ha dado mayor detalle de la misma; esto, con el fin de que no sea identificada por temas de exclusividad y competitividad frente a otras Firmas Auditoras.

A continuación, se detalla los datos más relevantes e importantes para la ejecución de esta investigación:

1.2.1. Actividad:

Brinda servicios de auditoría de estados financieros, consolidación y combinación de estados financieros, informes de lavado de activos, revisiones limitadas y procedimientos previamente convenidos, certificación de gastos en el exterior, auditoría interna, evaluación de procesos de control interno, mejora de procesos y controles, aseguramiento de procesos informáticos, implementación de NIIF, conversión de estados financieros a moneda extranjera, capacitaciones, entre otros (Firma Auditora, 2020).

Adicional, presenta otras líneas de negocio, como Impuestos, en la que se realiza devolución y recuperación de impuestos, planificación tributaria, precios de transferencia, análisis tributario, asesoría legal, asesoría en el cumplimiento de obligaciones tributarias, asesoría permanente y otras gestiones ante la administración tributaria; también se encuentra Consultoría, en la que se brinda asesoría en avalúos, finanzas corporativas, Analytics, gobernabilidad, forensics, entre otros; y finalmente Outsourcing contable, que ofrece servicios en finanzas, nómina y gestión de personal, contabilidad y cumplimiento fiscal (Firma Auditora, 2020).

1.2.2. Ubicación:

La matriz se encuentra en la ciudad de Quito en el sector norte; y la sucursal se encuentra en la ciudad de Guayaquil en el sector sur.

1.2.3. Contexto:

Esta investigación se ha realizado en una Firma Auditora con presencia en Ecuador por más de 40 años; es una filial a una firma internacional, por lo que tiene gran posicionamiento en el mercado. Cuenta con un plan estratégico para los próximos 10 años, lo que ayuda a su gestión efectiva (Firma Auditora, 2020).

Considerando sus cuatro firmas aliadas, está estructurada por alrededor de 200 colaboradores altamente calificados y capacitados constantemente. En esta investigación, sólo se ha considerado a la línea de negocio de Auditoría, con 105 colaboradores en las dos ciudades (Firma Auditora, 2020).

La firma se ha mantenido en constante crecimiento y desarrollo, solventando las necesidades de sus clientes; y, enfrentando los riesgos y cambios que se han suscitado en la economía Nacional (Firma Auditora, 2020).

1.2.4. Misión:

Su misión es brindar un valor agregado a sus clientes, empleados y socios; para proporcionar un producto con estándares internacionales; teniendo un servicio excepcional como su gente (Firma Auditora, 2020).

1.2.5. Visión:

Su visión es formar parte de las Firmas reconocidas como big four en auditoría del Ecuador (Firma Auditora, 2020).

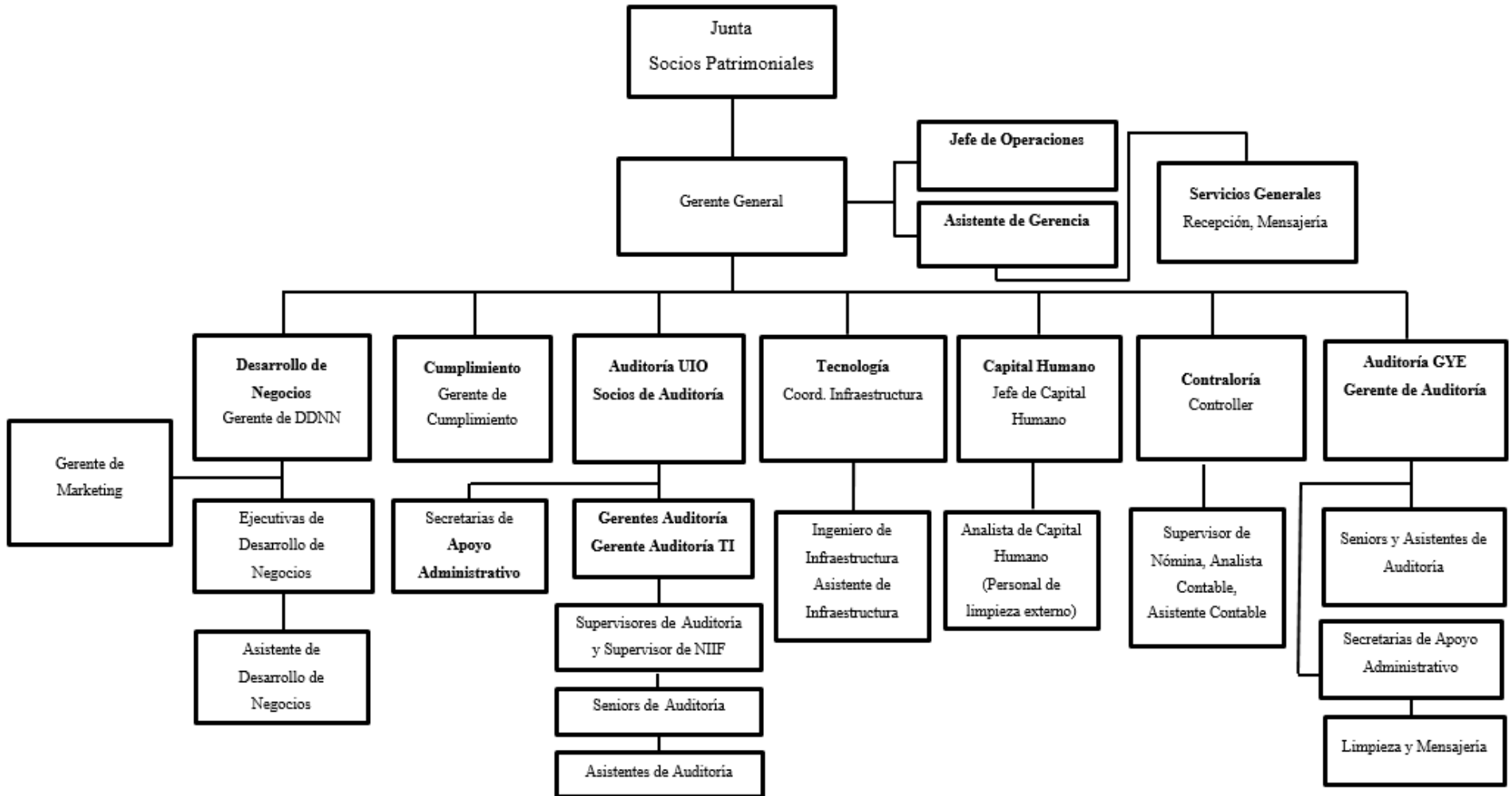
1.2.6. Valores:

Dentro de los valores más reconocidos se encuentran: el compromiso, la responsabilidad, la integridad, el respeto y el servicio excepcional (Firma Auditora, 2020).

1.2.7. Organigrama:

Figura 1

Organigrama estructural



Nota. Tomado de Firma Auditora, 2020.

1.3. Justificación

En los últimos años, la comunicación y las relaciones interpersonales han sido temas de gran interés para los directivos de las organizaciones, ya que, estos dos procesos se dan diariamente en el ámbito empresarial y su mala gestión puede causar graves problemas en la dinámica organizacional o a sus productos y servicios. Estos problemas pueden ocasionarse por una mala transmisión del mensaje, una ineficaz retroalimentación, una brecha o barrera comunicacional muy fuerte, una mala relación, entre otras.

Existen varias perspectivas y conceptos sobre lo que es la comunicación y las relaciones interpersonales, pero por lo general se señalan las siguientes definiciones:

La comunicación organizacional es la administración oportuna de los procesos de producción, manifestación, transporte y retroalimentación de la información en el ámbito laboral, dirigida para mejorar el rendimiento y la eficacia de los colaboradores en la empresa (CIESPAL, 2006).

A las relaciones interpersonales se conceptualiza como la interacción que un colaborador mantiene con compañeros de trabajo, subordinados o jefes, de manera interna o con clientes, proveedores o consultores de forma externa; por lo tanto, se entiende como aquellas relaciones positivas entre los colaboradores de una empresa, sin considerar el rango, mando o puesto (Contreras, Díaz, & Hernández, 2011).

La comunicación y las relaciones interpersonales son procesos que aparecen constantemente en la organización, por eso se deben reforzar positivamente y aplicar de manera oportuna planes de mejora que mitiguen problemas futuros; es decir, sobre todas las cosas se debe asegurar que el mensaje sea recibido correctamente por el receptor, sin dejar de lado que existen dificultades que entorpecen este proceso, surgiendo errores o confusiones, y en el peor de los casos perdiendo el sentido del mensaje y de la comunicación (Juantá, 2018).

Por lo tanto, fue de interés de la Firma Auditora realizar un diagnóstico sobre estos procesos, con el objetivo de aplicar estrategias que ayuden a mejorarlos en el entorno laboral teniendo personal mucho más competente, que brinde un servicio al cliente más efectivo, personalizado y centralizado. Al igual que en el aspecto personal, ampliando y potencializando las habilidades blandas de sus colaboradores y atendiendo sus necesidades.

No existía un plan de capacitación enfocado en trabajar estos aspectos y no se daba la importancia necesaria para su formación complementaria.

Los resultados de este proyecto fueron comparados con los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño de la temporada 2020-2021, permitiendo sustentar que las evaluaciones están mal enfocadas y demostrando que los evaluadores no utilizan adecuadamente los formatos para tal efecto; ya que, los puntos de atención que se detallan en este proyecto, constaban como excelentes en las evaluaciones del desempeño con puntajes de 3.50 y 4, algo que no tenía congruencia con el desempeño real de los colaboradores; por lo tanto, los resultados del presente proyecto como el ejercicio en campo de los empleados, tienen congruencia con la realidad. Esto permitirá dar un primer paso para corregir la forma en que los jefes inmediatos están evaluando a sus subordinados.

El proyecto presentado fue factible, ya que se contó con el respaldo y autorización del Gerente General y la Socia de Capital Humano; quienes siempre han mostrado interés por el bienestar y salud de los colaboradores, y a la vez buscan tácticas para ser más competitivos y efectivos en el servicio.

La investigadora contó con el acceso y facilidad para obtener toda la información necesaria y pertinente para la elaboración de esta investigación.

1.4. Antecedentes

En el Ecuador no existe una normativa explícita para trabajar o desarrollar habilidades blandas en los colaboradores, más bien se alinea al tipo de perfil blando que se busca para un puesto determinado. Estos perfiles se encontrarán en la normativa interna de la organización o en el Manual de Funciones de cada empresa, en el que se especifica el perfil de todos los cargos y se establecen los requerimientos mínimos, tanto técnicos como comportamentales, para ocupar un puesto específico.

Sin embargo, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación en su Registro Oficial No. 151 del 28 de febrero del 2020, establece en su artículo 19, la necesidad de trabajar en las habilidades blandas para un correcto desenvolvimiento del emprendedor, que también se puede relacionar con los colaboradores de las organizaciones, que buscan nuevos retos, nuevas posibilidades y lograr alcanzar los objetivos propuestos. El artículo menciona:

Art. 19.- De la formación en habilidades técnicas y blandas.- El Ministerio de Educación y la SENESCYT, o quien haga sus veces, vigilarán que en los niveles de educación básica, secundaria y de tercer nivel, se establezcan mallas curriculares que incluyan contenidos y criterios de evaluación de la formación, orientados al desarrollo y afianzamiento del espíritu emprendedor e innovador, desarrollo de competencias para el

emprendimiento basadas en el crecimiento personal del estudiante, la responsabilidad ambiental y social, la ética empresarial, autoconfianza, toma de decisiones, toma de riesgos calculados, creación de valor, liderazgo, creatividad, resolución de conflictos y demás que fueran necesarias para formar al emprendedor (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020, p. 9).

A pesar de que en este artículo se establezca este perfeccionamiento desde la formación educativa, el desarrollo de estas habilidades en las organizaciones es primordial, con el objetivo de obtener gente más comprometida, instruida, que brinde mejores resultados y de cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Anteriormente, se han ejecutado varios estudios con referencia a las competencias de comunicación y relaciones interpersonales, uno que es importante destacar debido a que fue realizado en una firma auditora del Ecuador, es el de Vivero, J. (2014), quién menciona que los colaboradores sienten desconfianza y temor al expresar sus ideas o inquietudes sobre algún tema o trabajo en particular. Adicional, menciona la dificultad que tienen los colaboradores para interrelacionarse, ya que su trabajo fuera de oficina y la fuerte carga de trabajo, ocasiona stress y provoca un mal clima laboral.

Otro estudio, realizado por Bino (2016) citado en Juantá (2018), titulado Inteligencia emocional y atención al cliente, perseguía especificar como influye la inteligencia emocional en los empleados al momento de prestar atención a los clientes. Concluyendo que la inteligencia emocional en realidad si influye en la atención al cliente, para lo cual, el autor aconseja que se debe realizar proyectos o planes estratégicos para el área de comunicación o capital humano, en el que se incluyan actividades que mejoren y fortalezcan las relaciones interpersonales en la organización y a nivel de toda la estructura organizacional, produciendo un alto nivel de confianza.

En ese sentido, una empresa que a nivel interno no mantiene buenas relaciones interpersonales entre sus colaboradores, difícilmente podrá mantener una buena relación con inversionistas, proveedores o clientes (personas externas a la organización) (agenda PROFESIONALES & NEGOCIOS, 2019). Esto da hincapié a pensar que al diagnosticar a la comunicación y a las relaciones interpersonales a nivel interno, también se reflejarán los resultados a nivel externo.

Era preciso evaluar si los canales de comunicación que estaban siendo usados en la Firma Auditora eran eficaces y si respondían a las necesidades de los colaboradores y de los clientes; esto debido a que se encontró que uno de los limitantes más fuertes para mantener

una constante y fluida comunicación con los colaboradores, es que pasan la mayor parte del tiempo fuera de las instalaciones, ya que, por lo habitual trabajan desde las oficinas del cliente. Por lo tanto, había que comprender si el mensaje y la comunicación en general, estaban llegando de manera adecuada a los colaboradores.

También hay que considerar que esta falta de contacto cara a cara entre los colaboradores, influye directamente en sus relaciones interpersonales. En ese sentido, también se diagnosticó esta competencia, con el objetivo de vincular las estrategias propuestas para lograr fortalecer lazos y relaciones entre compañeros, jefes y clientes.

Los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de las auditorías realizadas en los años 2018 y 2019, muestran un total de 44 sobre 100 puntos de satisfacción, estando en una escala de bueno, sin embargo se encuentra en el límite inferior aceptable. Dentro de los aspectos de mejora que mencionan, se encuentra: contar con procesos más efectivos para transmitir la información entre los equipos de trabajo, contar con un sistema de comunicación, utilizar herramientas tecnológicas, realizar los procesos más simples, entre otros.

Por estas razones, era indispensable la ejecución de esta investigación y la aplicación de estrategias que ayuden a fortalecer estas competencias. Se debe considerar que el personal de auditoría debe mantener una constante comunicación y una relación cercana con el cliente, convirtiéndose en el vínculo empresa-cliente.

1.5.Objetivos:

1.5.1. Objetivo general:

Identificar el impacto de la comunicación y de las relaciones interpersonales de los colaboradores de una Firma Auditora, en el entorno laboral y en la atención al cliente, para plantear estrategias que fortalezcan estos procesos en el año 2020 – 2021.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Recopilar información referente a la comunicación de los colaboradores de Quito y Guayaquil de la Firma Auditora.
- Recolectar información acerca de las relaciones interpersonales de los colaboradores de Quito y Guayaquil de la Firma Auditora.
- Diseñar estrategias que ayuden a reforzar una adecuada comunicación y consolidar buenas relaciones interpersonales tanto a nivel interno como externo.
- Aplicar las estrategias propuestas, enmarcadas en el plan piloto.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Corriente psicológica

2.1.1. Descripción teórica

La corriente psicológica humanista tiene su origen en la década de 1960, y recibe el nombre de TERCERA FUERZA, gracias a su intención mediadora con respecto a las teorías clásicas y tradicionales de la psicología, y no porque vaya a ocasionar algún tipo de oposición contra estas. Estas teorías clásicas, Psicoanálisis y Conductismo, se fundamentan en actuar y explicar las razones y elementos de la conducta humana. Mientras que, la corriente humanista busca resaltar la dignidad y valor en el hombre, la gran capacidad creativa que tiene, y la posibilidad de descubrir el humor en la vida y sus momentos, aquellos aspectos motivadores y sentimientos de autorrealización que se producen en él; esa habilidad para cumplir los valores y ambiciones más sublimes (Laverde, 2003).

La corriente humanista se basa en extractos de la fenomenología y del existencialismo; estudia al individuo visto como un ente consciente, en perfeccionamiento y desarrollo, intencional, en donde sus representaciones mentales y subjetividad son comienzo válido de conocimiento acerca de sí mismo. Esta corriente difiere totalmente con el conductismo al plantear que el comportamiento, es causado por procesos mentales subjetivos (Triglia, s.f.). A pesar de que estas dos corrientes psicológicas (humanismo y conductismo) difieren en varios aspectos, no son opuestas ni se contradicen.

Según el autor William James, aquel conocimiento más importante sobre el ser humano, se conseguirá enfocándose en aquellos fenómenos como tal, humanos: el amor, la angustia o la creatividad (Citado en Martorell & Prieto, 2008). Es decir, que se puede conocer al ser humano, a través de sus rasgos más simples y universales, muchas veces desapercibidos y sobrevalorados, tanto que se vuelven comunes frente a los demás, anulando todo sentido de individualidad o singularidad del sujeto.

2.1.2. Principios de la psicología humanista

Miguel Martínez (1999) en su obra clásica la Psicología Humanista, explica algunos principios considerados como fundamentales, para una adecuada educación de la Psicología Humanista, sintetizados en los siguientes ítems (Citado en Laverde, 2003):

- Implica a la persona en su totalidad, además de su mente, se incluye: habilidades concernientes con los sentimientos, intereses, creencias, entre otros; estos elementos conforman los requisitos que debe tener una persona autorrealizada (Laverde, 2003).
- Potencializar, perfeccionar y desarrollar cualidades propias del ser humano; una de estas es la educación, vista desde un enfoque que enriquece a la persona y apoya a su crecimiento personal. En ese sentido, la psicología humanista trata de identificar que habilidades se pueden potencializar y desarrollar al máximo (Laverde, 2003).
- La naturaleza interior del ser humano, en un estado natural (no se moldea o enseñe algo ya establecido) (Citado en Laverde, 2003).
- Calurosas relaciones humanas, en las que se persigue aprender a consolidar relaciones cálidas, en un ambiente de confianza, aceptación, honestidad mutua, empatía, y cualquier otro modo de interacción social (Laverde, 2003).

2.1.3. Principales exponentes de la psicología humanista

Los principales exponentes de esta corriente psicológica fundamentan sus estudios bajo la concepción del ser humano, desarrollando trabajos sobre: la psicología, la patología, la intervención psicológica y los métodos para conseguir información sobre la persona como tal (Martorell & Prieto, 2008). Algunos de sus primordiales representantes son: Abraham Maslow, Rollo May, Carl Rogers, Victor Frankl, Gordon Allport, Eric Fromm, Ludwig Binswanger, William James, Ronald Laing, Medar Boss (Carpintero, Mayor & Zalbidea, 1990 citado en Bouret & Álvarez, 2018).

Abraham Maslow junto a la pirámide de necesidades, sin duda es el representante más importante del humanismo; en esta teoría, se establece que el ser humano a través de la satisfacción progresiva de sus necesidades, que se encuentran esctructuradas por niveles, puede llegar a la autorealización, cubriendo uno a uno los niveles más bajos, logrando un estado de armonía y felicidad (Bouret & Álvarez, 2018).

Carl Rogers, igualmente muy representativo, en conjunto con Maslow fundaron la corriente humanista. Este autor habla acerca de varias teorías, una de estas es el método terapéutico centrado en el cliente, en el que su objetivo principal era dejar en claro que es el propio individuo quién conserva las herramientas para lograr una auto comprensión, un cambio sobre la percepción que tiene sobre sí mismo, de su comportamiento autodirigido y sus actitudes (Pezzano, 2001 citado en Bouret & Álvarez, 2018).

Virginia Satir (1916 - 1988), autora estadounidense, autodidacta y pionera de la Terapia Familiar fue una clara humanista integradora, que estudió procesos mentales, corporales, espirituales y emocionales, desde una perspectiva inductiva, con bases de la psicología clínica y con una orientación familiar (Haber, 2002).

Para procesos de intervención, esta autora defendía que no solo se debe tomar en cuenta al sujeto; sino que, también se considere a detalle la dinámica y entorno familiar, siendo este el primer grupo y medio de contacto del sujeto (Guzmán, 2018).

2.1.4. Alineación del proyecto a la corriente psicológica humanista

La Psicología Humanista proyecta a la persona como una amplia gama de interrelaciones, de elementos emocionales, ideológicos, espirituales y físicos, que conforman un todo, más no la suma de las partes. Esta no separa ni disecciona elementos propios de la persona, sino que ve a un ser completo y considera todos los aspectos e influencias en los demás (Laverde, 2003). Esto en oposición a una visión dicotómica más tradicional y separadora de mente y cuerpo que tienen otras corrientes.

El ser humano tiene una estrecha relación con la sociedad, pudiendo ser esta positiva o negativa; y los psicólogos orientados a la corriente humanista son los encargados de trabajar sobre aquellos elementos, con el objetivo de apoyar al desarrollo óptimo de las personas, que la persona pueda influir sobre la sociedad de forma positiva y viceversa, y que una sociedad más sana pueda apoyar al desarrollo de individuos más integradores e integrados (Laverde, 2003).

La organización como parte del entorno social en el que el individuo se desenvuelve, influye en el accionar del colaborador, pudiendo esta apoyarlo en su crecimiento personal y profesional, considerando todos los aspectos que lo comprenden; a través de programas y políticas de desarrollo.

En conclusión, el empleado debe ser visto desde un enfoque humanista y flexible; es decir, el colaborador será quién tendrá el potencial y la capacidad para ser mejor, para desarrollar estas competencias y aplicarlas, siempre y cuando la organización brinde los recursos necesarios para potencializarlo. Y la organización debe ser flexible en la aplicación de las estrategias, ya que en una persona no van a tener los mismos resultados que en otra; sin embargo, existen parámetros generales que pueden guiar a unos resultados globales efectivos.

2.2. Comunicación

2.2.1. Definiciones y generalidades

De acuerdo a Satir (1980), comunicarse hace referencia tanto a la conducta verbal como no verbal, establecida o dada en un contexto social. La comunicación significa interacción entre dos o más personas, en donde se usa todos los símbolos o claves necesarias para lograr transmitir y descifrar el significado del mensaje (Citado en Naranjo, 2005).

Satir explica que la comunicación es sinónimo de interacción entre las personas, siendo procesos complementarios y dependientes. Por eso, cuando dos o más personas notan la presencia de la otra, irremediamente se establecen indicios de una comunicación; incluso sin la necesidad de cruzar palabras, gestos o tan siquiera conocerse, se está logrando transmitir un mensaje (Citado en Naranjo, 2005).

Moreira Delgado (2001) señala que la comunicación es entendida y definida como un sistema de actuaciones o conductas integradas, capaces de calibrar, mantener y moderar este proceso, logrando establecer diferentes relaciones entre las personas (Citado en Márquez, García, Burau, & Mejía, 2017). Esto en concordancia con lo mencionado por Bateson (1984), que define a la comunicación como todo proceso en el que el ser humano se relaciona con otros; haciendo posible y que gracias a la comunicación, se de la relación con las demás personas, estando condicionado por el contexto en el que se produce este proceso (Citado en Naranjo, 2005). Por lo tanto, todo proceso de comunicación necesita del entorno y de la interrelación.

En conclusión, la comunicación es un proceso básico, biológico y cíclico, que se da entre dos o más seres humanos en un contexto social, cultural o psicológico; y está íntimamente cohesionado a la relación interpersonal, siendo que su efectividad va a depender del correcto planteamiento del objetivo, respondiendo a la necesidad de lo que se quiere comunicar y del resultado de la retroalimentación.

Los elementos más esenciales de la comunicación son, Emisor: sujeto o sujetos desde los cuales se inicia la transmisión de mensajes, poseen toda la información, ideas, sentimientos, etc; Encodificación: configurar la idea o mensaje, en un lenguaje común para los interlocutores, puede ser de forma verbal o escrita, en símbolos o códigos sencillos; Mensaje: información, idea o sentimiento estructurado que transmite el emisor al receptor (contenido del proceso de comunicación); Canal: medio o vehículo por el cual se emite el

mensaje, por ejemplo: internet, teléfono, el aire, etc; Decodificación: traducción del código recibido, al mensaje que el emisor quiso transmitir; Receptor: sujeto que recibe la información del emisor, el mensaje es dirigido hacia él; y finalmente, Retroalimentación: mide qué tan efectivo fue el proceso de comunicación, es la respuesta del receptor acerca de si recibió e interpreto correctamente el mensaje (Sandoval, 2004).

Figura 2

Proceso de comunicación según Shannon y Weaver



Nota. Tomado de Sandoval, 2004, p.45.

2.3. Comunicación organizacional

2.3.1. Descripción teórica

En la administración tradicional, las teorías que fundamentaron Taylor y Fayol, trataron de buscar la perfección en la eficiencia, basada en funciones básicas que son usadas hasta el día de hoy, como son: comercial, técnica, financiera, contable, administrativa y de seguridad; las cuales, deben marchar de manera sincronizada para que la organización tenga un buen funcionamiento, un problema en una función implica que las demás también se vean afectadas (Martín, 2019). Estas funciones de manera general se encuentran interrelacionadas, sin embargo, la efectiva administración y comunicación de cada una de ellas, en conjunto con una buena gestión del talento humano, lograrán la armonía y el funcionamiento óptimo de la organización.

Dentro de los catorce principios fundamentales que Taylor desarrolló, menciona que el ser humano tiene gran protagonismo dentro de la organización, y algunas prácticas relevantes son: la equidad, estabilidad, iniciativa, entre otras (Martín, 2019). Tres principios están relacionados estrechamente con la comunicación organizacional, que de manera global la definen como controlada y jerárquica con respecto a la toma de decisiones, siendo estos:

unidad de dirección (un supervisor por área que transmitirá la información de manera vertical), unidad de mando (el gerente se comunica con el supervisor del colaborador, siendo un flujo descendente) y cadena de escalafón (orden jerárquico, puede ser ascendente, descendente u horizontal) (Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat, 2002).

La comunicación organizacional es la gestión oportuna de los procesos de preparación, pronunciamiento, transporte y retroalimentación de la información laboral, con el objetivo de ampliar el rendimiento y la eficacia en la empresa (CIESPAL, 2006).

Toda información de la empresa tiende al evento (acción) y a su divulgación (Garrido & Putnam, 2018). Haciendo referencia a que la organización debe enfocar su comunicación hacia acciones estratégicas que se alineen al cumplimiento de las metas organizacionales.

2.3.2. Barreras de la comunicación

Son obstáculos que distorsionan el mensaje o dificultan su transmisión; y lo que se buscó informar es anulado o incomprendido por el receptor. Son cruciales en el proceso de comunicación organizacional; ya que, pueden diagnosticar conflictos más profundos, como una mala organización o una estructura mal planteada (barreras administrativas), en la que las relaciones son confusas para generar una correcta comunicación organizacional (Sánchez de Gallardo & Nava, 2007). Algunas de las barreras de comunicación más principales son:

Tabla 1

Barreras de la comunicación

N°	BARRERA	DESCRIPCIÓN
1	Físicas	Se presentan en el entorno, no en los individuos.
2	Fisiológicas	Defectos fisiológicos del receptor o del emisor, estos pueden ser enfermedades congénitas o adquiridas. Su afectación bilateral (emisor o receptor), puede ser parcial o total.
3	Semánticas	Tiene relación con el significado de las palabras, por lo que su sentido o significado no es preciso. La interpretación en esta barrera se dificulta, ya que el receptor asume el significado desde su contexto o cultura.
4	Psicológicas	Se puede dar por el nivel de complacencia o apatía hacia el emisor o receptor, por el tipo de mensaje que se está enviando, por el estado emocional y por el nivel de aceptación de lo que se está escuchando o diciendo.
5	Socioculturales	Se refiere a las diferencias socioculturales de los individuos.

Nota. Adaptado de Hernández & Duana, 2018.

2.3.3. Clasificación de la comunicación organizacional

2.3.3.1. Comunicación organizacional externa

Hernández (2002), menciona que es el conglomerado de mensajes emitidos por una empresa hacia personas externas, con el objetivo de conservar y perfeccionar las relaciones que mantienen, de promocionar sus servicios o productos, y también para mostrar una imagen positiva de ellos (Citado en Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017). Es el nexo que existe entre la información de la organización y el contexto relacionado a la misma, incluso se convierte en la carta de presentación hacia los clientes.

Al referirse a la imagen corporativa, hay que considerar que no solo depende de lo que la empresa muestra o tiene la intención de revelar, sino que también de lo que el público interpreta, memoriza o le llama la atención. Esto va a depender de la forma de pensar de los espectadores, de su cultura, de sus constructos históricos, raciales, etc (CIESPAL, 2006). En ese sentido, se vuelve primordial tener estrategias y planes de comunicación enfocados para el público externo, que sean claros, concisos y persigan el objetivo para el cual fueron elaborados.

2.3.3.2. Comunicación organizacional interna

De Marchis (2003) menciona que la comunicación interna es el acumulado de tareas que estructuran a todos los procesos que se dan en el ámbito laboral y que se encuentran relacionados con la comunicación entre sus miembros internos o externos. Pudiendo ser éstos colaboradores, compañeros, jefes, familiares, proveedores, etc (Citado en Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017). La información que se transmite llega a gran nivel a los colaboradores, por lo tanto, debe ser efectiva y clara, consiguiendo el objetivo para el cual fue propuesto.

Se debe intentar mantener un equilibrio entre la cantidad de información que se envía y lo que se quiere comunicar; si la información es escasa o en gran exceso, en cualquiera de los dos casos saturará al receptor. Algunas de las funciones de la comunicación organizacional interna son:

- *Investigar*: recolectar información para la elaboración de normas y políticas de comunicación interna (De Marchis, 2003 citado en Sandoval, 2004).
- *Orientar*: se busca desarrollar la competencia de oyente y sensibilizar a los demás sobre los diversos procesos de la organización (De Marchis, 2003 citado en Sandoval, 2004).

- *Informar*: establecer una campaña oportuna de divulgación, que sea clara y constante durante todos los procesos (De Marchis, 2003 citado en Sandoval, 2004).
- *Coordinar y animar*: con los resultados del diagnóstico de la situación actual de la organización, se debe establecer un comité de colaboradores que se encarguen de divulgar la información (De Marchis, 2003 citado en Sandoval, 2004).
- *Organizar campañas*: estos proyectos buscan solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico interno (De Marchis, 2003 citado en Sandoval, 2004).
- *Formar*: es necesario realizar capacitaciones constantes sobre las herramientas efectivas, su uso y estrategias (De Marchis, 2003 citado en Sandoval, 2004).

2.3.3.2.1. *Redes de la comunicación organizacional interna*

Comunicación organizacional informal

Martínez y Nosnik (1988), mencionan que la comunicación informal se refiere a la dinámica de intercambio de mensajes entre los colaboradores, sin considerar su puesto de trabajo. No sigue ningún tipo de proceso formal y no usa ningún canal específico; puede topar cualquier temática, ya sea laboral sin que participen mandos altos o de carácter personal (Citado en Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017). No tiene ningún tipo de estructura y se da de forma espontánea de acuerdo a los intereses de los colaboradores.

La comunicación informal en las empresas puede analizarse desde la intersubjetividad, refiriéndose a las distintas relaciones que se forman a partir de ella; como la continuidad con la que se conlleva entre compañeros, el compartir el mismo espacio físico o áreas comunales y algunos momentos en grupo, permiten que se vaya generando un sentimiento de confianza; convirtiéndose en el vínculo adecuado para conocer más sobre los intereses y expectativas del otro, siendo una forma básica de comprensión de las demás personas (Suárez, Ruíz, Hincapie, & Mendoza, 2001).

Estos espacios de comunicación informal que se generan en las organizaciones son inevitables, ya que van atados a la necesidad fisiológica del ser humano para comunicarse e interrelacionarse. También contribuyen a la identificación de los colaboradores con la organización, generando un sentido de pertenencia y promueven el desarrollo ágil de los procesos que intervienen en la empresa (Suárez, Ruíz, Hincapie, & Mendoza, 2001).

Un proceso bastante común que se da en la comunicación informal son los rumores, que son una aseveración general que se ostenta como auténtica, sin tener datos que lo

comprueben o puedan validar su precisión. Puede nacer de un sujeto o varios, quienes se encargarán de trasladar esta información de persona en persona (boca a boca), en función de sus intereses (Mínguez, s.f.). También es conocido como aquel proceso que dificulta la red de comunicación, ya que generalmente es confuso, no tiene bases y debido a su fácil transmisión, va perdiendo significado cada vez que se transmite; ya que, las personas van filtrando hechos conforme su percepción (Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017).

Sus principales causas pueden ser: beneficio sobre una situación, la tergiversación, lo impreciso, información escasa (Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017), por deseos o anhelos, miedos o ansiedad, entre otros (Mínguez, s.f.).

Los rumores pueden ser positivos cuando se encargan de cohesionar al grupo, de mantener sus normas, de construir o sostener una reputación; y se vuelven negativos cuando afectan las opiniones que tienen sobre los demás, lastiman los sentimientos de las otras personas o su intención es de lastimar o desvincular de la organización a la persona (Mínguez, s.f.).

Comunicación organizacional formal

Martínez y Nosnik (1988) mencionan que se habla de comunicación formal cuando la información fluye por los canales reconocidos como oficiales en la organización, siguiendo la jerarquía establecida por el organigrama (Citado en Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017). Por lo que, todos los mensajes que se envíen mediante esta vía serán de carácter oficial, obligatorio y de aplicación para toda la organización.

Fuentes (2003), añade que este tipo de información persigue sistematizar de forma adecuada todas las tareas especificadas conforme la estructura jerárquica (Citado en Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017). En ese sentido, cada cargo obtendrá información que compete a su nivel, para efectuar correctamente sus actividades y lograr el objetivo establecido para cada miembro de la organización; esta información puede ser dada por su jefe inmediato, por el manual de funciones, reglamentos, etc.

Por lo tanto, la comunicación formal conserva fuertes relaciones entre los mandos medios y los colaboradores, respetando la jerarquía de los superiores y su potestad para supervisar y delegar el trabajo para el cumplimiento de objetivos (Hernández, 2015). Dada por su jerarquía, se puede clasificar en:

- *Ascendente*

Red de comunicación que se da desde los colaboradores o subordinados, hacia los jefes inmediatos o mandos altos. Su principal objetivo es contribuir con opiniones, retroalimentación, consejos, información de seguimiento, reclamos, otros (Hernández, 2015). En este tipo de comunicación, la información que se recibe no es tan fiable, ya que muchas veces los colaboradores por miedo a la represalias que los jefes inmediatos puedan tomar, ocultan sus verdaderas molestias u opiniones y muestran una actitud de conformismo y apoyo frente a lo expuesto. Mientras que si existe un ambiente de confianza y sinceridad, la información que se recopile puede ser muy útil para la organización.

Dentro de las ventajas más relevantes de esta comunicación, se encuentran: brinda feedback sobre la información enviada desde los jefes, permite medir el clima laboral, permite que el colaborador participe en la toma de decisiones, anticipa malos entendidos, aumenta el sentido de participación y aceptación, da información sobre los colaboradores, ayuda a tomar decisiones estratégicas (Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017).

- *Descendente*

Se refiere a la comunicación dada desde la alta dirección, mandos altos o jefes, y puede contener disposiciones, reglas, datos relevantes, instrucciones, entre otros. El objetivo que persigue es brindar a los colaboradores datos oportunos que les puedan guiar en la ejecución adecuada de sus distintas actividades (Hernández, 2015).

Es la forma más habitual de comunicación en las organizaciones, gracias a esta se establecen las directrices y objetivos que los colaboradores deben perseguir diariamente, las metas que se quieren lograr y los retos que deben asumir para cumplir eficientemente con las tareas de su cargo.

- *Horizontal*

Este tipo de comunicación se da cuando dos personas del mismo nivel jerárquico intercambian mensajes o algún tipo de información. Sus objetivos se alinean para conseguir un beneficio mutuo, como el resolver un conflicto que los esté afectando bilateralmente, consejos e información necesaria para la gestión de grupos (Hernández, 2015).

En ese sentido, es una comunicación directa entre los colaboradores, en donde se forman grupos formales con carácter laboral, que se apoyan mutuamente para lograr los objetivos que a nivel de áreas o niveles jerárquicos se esperan. Para esto es necesario trabajar en una

buena convivencia, comunicación efectiva, buenas relaciones y una efectiva coordinación de tareas (Martínez & Nosnik, 1988 citado en Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017).

La comunicación horizontal puede generarse entre: personas de un mismo equipo, personas de distintos equipos, de diferentes departamentos, de una misma línea y con asesores externos a la organización. Creando redes especializadas de apoyo y soporte para la resolución de conflictos y gestión de procesos, evitando en lo posible escalar a rangos superiores (Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017).

2.3.3.2.2. *Formas de comunicación organizacional interna*

Comunicación organizacional verbal

Es la forma de comunicación más usada y frecuente, debe ser de doble vía, concisa y específica para que la comunicación sea práctica, su instrumento principal es la palabra y a través de esta da a conocer el mensaje. Su interpretación va a depender del significado que el colaborador le dé al lenguaje, de su entorno y de los factores sociales (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2001). Se puede clasificar en:

- *Oral.*- veloz, feedback constante, abarca una gran suma de información al instante. El mensaje puede ser mal interpretado o distorsionado (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2001).
- *Escrita.*- permanece de manera tangible a través del tiempo, se puede verificar y se realiza de manera planificada, por lo que es mucho más clara y coherente. Requiere de mucho tiempo para estructurarla, su feedback no es instantáneo y no garantiza que llegue al receptor o se interprete de manera adecuada (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2001).
- *Gráfica.*- se refiere a imágenes y gráficos que complementan a la comunicación verbal, y su objetivo es apoyar de manera ilustrativa a la transmisión completa del mensaje (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2001).

Recomendaciones para mejorar la comunicación organizacional verbal

Es necesario trabajar en la potencialización de una adecuada comunicación verbal en la organización, ya que, esto permite crear un ambiente de confianza, compromiso y mejores

relaciones. Las grandes ideas pueden quedarse estancadas únicamente porque los colaboradores y líderes no pueden transmitirlos adecuadamente, convirtiéndose en un grave problema para la organización y en una frustración para los colaboradores, ya que ellos asumen que sus opiniones no son consideradas, pero en realidad su idea no es entendida. Incluso grandes negocios se pueden perder por la falta de seguridad y explicación de los servicios o productos.

A continuación, unas pautas generales para mejorar la comunicación verbal:

- Realizar una planificación previa, que incluya: apoyo en la selección y desarrollo del tema (iniciar, aumentar, derivar), interacción oportuna (Garrán & Garrán, 2016). De acuerdo a Bygate (1987), se distingue varias categorías:
 - Usar sonidos, gestos para decir lo anhelado (Citado en Garrán & Garrán, 2016).
 - Hablar en el mejor momento, más idóneo (Citado en Garrán & Garrán, 2016).
 - Beneficiarse del lenguaje (Citado en Garrán & Garrán, 2016).
 - Percibir señales en los demás, para hablar (Citado en Garrán & Garrán, 2016).
 - Permitir que los demás también hablen (Citado en Garrán & Garrán, 2016).
- Entablar un espacio de adaptación y negociación mutua con la otra persona (Garrán & Garrán, 2016).
- Trabajar en el control de la voz, volumen, tono, modulaciones y matices; de acuerdo a la situación a la que el interlocutor se enfrenta y cumpliendo el objetivo que se propuso para entablar la comunicación (Garrán & Garrán, 2016).

Comunicación organizacional no verbal

Se refiere a actividades que tienen la misma trascendencia que las palabras y el lenguaje escrito; por lo general, son expresados a través de gestos o movimientos corporales. Estos movimientos pueden ser voluntarios o no; incluso la postura que las personas toman al sentarse, como se manejan en el espacio físico e incluso la manera de vestir, está proyectando un mensaje (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2001). Por ejemplo: expresiones del rostro, la mirada, presión fuerte de las manos, entre otros.

La mayor parte de la comunicación que el ser humano transmite es a través de comunicación no verbal, incluso la interpretación del mensaje que se recibe va a depender mucho de los gestos, conducta y movimientos que el emisor tiene.

Es la forma de comunicación más difícil de manejar y enfocar hacia el objetivo planteado en el proceso de comunicación, ya que debe existir congruencia entre las palabras y los gestos usados para expresarse.

Recomendaciones para mejorar la comunicación organizacional no verbal

- Mirar fijamente pero sin que sea prolongado o intenso; esto ayuda a obtener mayor información, mostrar una actitud de interés y un alto grado de atención hacia lo que la otra persona está diciendo (Citado en Naranjo, 2005).
- Tomar una posición de empatía inclinándose en ocasiones ligeramente hacia la persona y colocándose frente a frente (Citado en Naranjo, 2005).
- Evitar reír cuando se percibe sentimientos de enojo, no bromear cuando quiere decir algo desagradable o en doble sentido (Citado en Naranjo, 2005).
- Las manos y la expresión facial deben tener concordancia con el sentido de la conversación y con lo que se está diciendo (Citado en Naranjo, 2005).
- Modular de acuerdo a la circunstancia tono y nivel de voz (Citado en Naranjo, 2005).

2.3.3.2.3. Canales de comunicación organizacional interna

Para gestionar la comunicación interna se debe encaminar todas las acciones y metodologías posibles de aplicar, para que los delegados de la comunicación puedan planificar de manera adecuada todos los recursos necesarios para un correcto desarrollo en la organización (García J. , La comunicación interna, 1998).

Primero se debe definir qué es lo que se quiere comunicar, como se debe hacer y a través de que canal; ya que, es necesario tomar en cuenta que cada medio afecta de manera particular a los receptores, en ese sentido, se trata de implementar estrategias particulares conforme las necesidades de los colaboradores. La efectividad de estos medios va a depender de la situación, del contexto y del receptor en general; mientras más invasivo sea un canal a pesar de su efectividad, puede provocar más rechazo (De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007).

Algunos de los canales más importantes son:

Tabla 2*Canales de comunicación organizacional interna*

N°	CANAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1	Comunicados escritos (correo electrónico, mensajes, memos, cartelera).	<ul style="list-style-type: none"> *Perjudiciales si tienen sobrecarga o falta de información. *Regulares, previsibles, precisos y claros. *Útiles en malos entendidos (permanecen en el tiempo). *No es necesaria la presencia de todos. *Credibilidad, evitan rumores. 	<ul style="list-style-type: none"> *Extensos o escasos (no tan positivo). *Menos eficacia que frente a frente. *Demanda energía
2	Buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> *Recopila ideas negativas y sugerencias con identidad secreta. *Feedback inmediato y ascendente. *Puede reemplazarse con correos electrónicos. *Pueden alentar la innovación y contribución. 	<ul style="list-style-type: none"> *Sensación de amenaza. *Garantizar el anonimato. *Si no son considerados, genera frustración y rechazo. *Miedo a venganzas.
3	Revista o videos internos	<ul style="list-style-type: none"> *Inmediato, queda en el tiempo, personalizado. *Canal interno y externo. *Puede contener: información relevante, servicios, fechas, concursos, etc. *Credibilidad, evita rumores. *Apoya a la cohesión grupal. *Motiva, llamativo, interactivo, fácil uso. *Imagen corporativa. *Gran participación, incluso de jubilados. 	<ul style="list-style-type: none"> *No brinda información constante, pierde interés, muy general. *Limitación de caracteres o páginas. *Necesita archivo. *Cierta información es publicable. *Difícil restricción. *Puede ser inadvertida. *Costoso.
4	Intranet corporativa	<ul style="list-style-type: none"> *Flexible, personalizada, fácil acceso. *Condensa información en un solo lugar, interacción de varias direcciones. *Divulga fácilmente información. *Feedback y actualización. *Prohíbe ingreso a terceros. *Costo bajo de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> *Requiere mucho tiempo. *Necesita de información. *Puede ser hackeado. *Costoso. *Constante actualización.
5	Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> *Informales o formales. *Periódicas, dinámicas, instantáneas, directas. *Toma de decisiones. *Aporte de todos, orden de participación. *Nueva información. 	<ul style="list-style-type: none"> *Exceso de información. *Planificación previa, susceptible a desaprovechar el tiempo. *Requiere moderador, normas. *Tiempo máximo.
6	Convenciones	<ul style="list-style-type: none"> *Anual, dura dos o cuatro días *Fortalece las relaciones, lazos e integra. *Empoderamiento. *Comunicación constante, clara y eficiente. *Examina situación actual y futura. 	<ul style="list-style-type: none"> *Con un mal clima o mala comunicación; se puede incrementar los conflictos. *Sonido debe ser eficaz y claro. *Deben estar todos.
7	Grupos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> *Agrupaciones con el fin de realizar actividades sociales y culturales. *Sentimiento de solidaridad. *Integra tiempo de ocio. *Cohesión, trabajo en equipo, colaboración. *Organización aporta con recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Pueden existir grupos de imposición.

8	Actividades sociales para la familia	*Equilibrio de la vida personal y laboral. *Satisfacción inconsciente. *Intensifica compromiso, sentido de pertenencia, relaciones positivas. *La familia se relaciona con la cultura empresarial, integración con los hijos. *Beneficio propio de la empresa.	*N/A
9	Redes sociales	*Amplifican visibilidad de la marca. *Atraen bastante público, clientes potenciales. *Imagen corporativa. *Facilita comunicación. *Situación del mercado.	*No da la posibilidad de relación. *Puede dañar la reputación. *Exige mucho tiempo. *Implica costo. *Da acceso de información a la competencia.

Nota. Adaptado de De Marchis, Gil-Casares, & Lanzas, 2007.

2.4.Relaciones interpersonales

2.4.1. Definiciones y generalidades

Las relaciones sociales, mismas que se definen como relaciones entre individuos en las que interviene la comunicación en cualquier forma, siguiendo normas sociales y de conducta establecidas previamente (Wellman & Berkowitz, 1988, citado en Flores, 2014), engloban a las relaciones interpersonales, que se refieren a una constante interrelación bilateral entre dos o más individuos (Bisquerra, 2003, citado en Contreras, Díaz, & Hernández, 2011).

Es decir, las relaciones sociales estarán normadas y dadas desde un enfoque social, con un marco de conducta esperado desde lo económico o político; mientras que las relaciones interpersonales, van a depender de las motivaciones y necesidades de cada persona.

Actualmente, se evidencia un elevado índice de debilidad en las relaciones sociales, por lo que se vuelve un reto para las empresas cimentar relaciones de confianza frente a cambios constantes y complejos. Este desafío puede estar asociado al individualismo e incredulidad que se da en la sociedad (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010).

Uno de los retos que pueden aparecer en la organización, es la reducción de la integración y atracción de un miembro al grupo, ocasionando equipos de trabajo deficientes, egoístas, nada participativos, ni proactivos (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010). Estos grupos ya sean formales o informales, se cohesionan tan fuertemente, que no permiten el ingreso a nuevos miembros, se aferran a los miembros antiguos y se crea la percepción de ser superiores en comparación a los demás.

El brindar todas las herramientas e insumos para desarrollar y mantener buenas relaciones interpersonales, permitirá afrontar de manera efectiva estos retos y generar un ambiente de confianza para los colaboradores (Moreno & Perez, 2018).

La confianza es uno de los aspectos más complejos de mantener, ya que la leve percepción de los colaboradores sobre mentiras, injusticias o acciones con mala intención, rompe este sentimiento positivo y lo transforma en negativo, provocando posiblemente una mala actitud en el trabajo, con los compañeros y hacia la organización.

Existen varios estudios que demuestran que no existe una fuerte confianza de los colaboradores hacia los mandos altos; en dos de estos, se obtuvo que más de la mitad de los colaboradores no confiaban en sus directivos, e incluso percibían que los comunicados que recibían no eran tan verdaderos (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010).

Por tal motivo, se vuelve primordial trabajar en la imagen que los mandos altos están dando a su equipo de trabajo, fortaleciendo la confianza y cumpliendo con lo que propuesto; ya que, si los colaboradores comprueban que no se está plasmando lo dicho, pierden interés y no ven a sus líderes con credibilidad.

2.4.2. Construcción de las relaciones sociales

Para entender más a detalle cómo se conforman las relaciones sociales y las relaciones interpersonales, se puede citar el experimento empírico realizado por Fischer Claude S. a finales de 1970, en donde de manera general, se concluye que gran parte de los individuos conocen a los demás a través de sus círculos familiares, laborales, en su domicilio, por amistades o conocidos, cuyos vínculos se frecuentan y se fortalecen. Por lo tanto, las relaciones individuales se originan en la colectividad, esto en concordancia con lo mencionado por Goffman, quien menciona que gran parte de las relaciones se originan por factores externos (Citado en Grossetti, 2009).

Una investigación realizada en el año 2001, aplicó el método utilizado por Fischer Claude en 1977, en la cual se recogió abundantes datos de 300 personas de la región de Toulouse y de una zona rural cercana, para verificar que las relaciones sociales e interpersonales son dadas desde la colectividad, obteniendo finalmente un listado de 27 relaciones con 5 sub-relaciones, resumidas en el siguiente cuadro (Citado en Grossetti, 2009):

Figura 3*Resultados contextos de construcción de las relaciones de encuesta Toulouse*

Contexto de encuentro	N	%
Familia	487	30,3
Escuela	79	4,9
Universidad	79	4,9
Trabajo	218	13,6
Asociaciones	90	5,6
Organizaciones	466	29
<i>Total familia y organizaciones</i>	<i>953</i>	<i>59,3</i>
Vecinos	123	7,7
A través de amigos de la infancia	17	1,1
A través de los hijos	110	6,8
A través de la pareja	100	6,2
A través de un amigo/a	202	12,6
<i>Total sociabilidad (a través...)</i>	<i>429</i>	<i>26,7</i>
<i>Otros (azar, etc.)</i>	<i>101</i>	<i>6,3</i>
Total	1606	100

Nota. Tomado de Grossetti, 2009, p.49.

2.4.3. Tipos de relaciones interpersonales

Desde el contexto organizacional, la eficiencia y calidad de la comunicación, va a depender del grado de respuesta que se obtenga de la siguiente clasificación de relaciones interpersonales, mismas que están estrechamente vinculadas entre sí (García, 1998):

- *Relaciones de poder:* son jerárquicas, de dependencia y suelen figurar en el organigrama de la empresa. Se destacan cuatro condiciones: autoridad (posición jerárquica del alto directivo), poder de hecho (muchas veces no coincide con la denominación del cargo; es el ejecutor, un ejemplo es la secretaria del presidente), prestigio (está basado en las capacidades del alto directivo, reconocimiento social) y estima (afecto, aceptación, apoyo al alto directivo conforme su manera de actuar). Generalmente una sola persona no logra cumplir con estas cuatro condiciones (García, 1998).
- *Relaciones estrictamente profesionales:* limitadas únicamente al ejercicio de las tareas relacionadas al cargo, es más común entre jefe inmediato y subordinado.

Buscan mejorar las conductas de los colaboradores en el ejercicio de sus tareas y la calidad de sus resultados (García, 1998).

- *Relaciones de convivencia*: vinculadas a las relaciones interpersonales, incluso más allá de lo estrictamente laboral; estas pueden influir en las relaciones laborales y los individuos pueden verse más vinculados con quienes les apoyaron en su desarrollo y cumplimiento de metas personales (García, 1998).
- *Relaciones de identidad*: tienen que ver con la cultura de la organización, del comportamiento esperado, sus valores, estructura y organización; apoyan al cumplimiento de objetivos organizacionales (García, 1998).

2.4.4. Desarrollo de la personalidad

La personalidad según Allport se puede definir como una estructura dinámica propia del ser humano, constituida por regímenes que condicionan su forma de pensar, accionar y comportarse. Tiene una fuerte relación con los términos temperamento (biológico) y carácter (término europeo para referirse a la personalidad, el sujeto se muestra tal como es desde sus pensamientos, capacidades, virtudes, etc) (Citado en Izquierdo, 2002).

De acuerdo a un enfoque humanista, al iniciar el desarrollo del ser humano, principalmente durante la infancia y adolescencia, se va formando la manera de ser y el modo de relación del sujeto; esto gracias a las múltiples relaciones que va teniendo y que a la vez van satisfaciendo sus necesidades básicas de afiliación. Estas características van a determinar cómo se va a comportar y que factores han influido para formar su personalidad (Zupiria, 2000).

Por otro lado, de acuerdo a la teoría psicoanalítica de Freud, los sujetos pasan por etapas evolutivas durante la niñez, basadas en la satisfacción del ello y de su principio básico de placer a través del inconsciente. Los rasgos de personalidad se van afianzando por la lucha de impulsos biológicos vinculados con la sexualidad de los niños, versus el entorno externo y las restricciones de la sociedad (Papalia, Wendkos, & Duskin, 2009).

Las etapas evolutivas son:

- *Etapas evolutivas* (0 a 1 año): el bebé tiene como fuente de placer principal a la boca, por lo que chupa, muerde y come todo lo que topa (Papalia, Wendkos, & Duskin, 2009).

- *Etapa anal (1 a 3 años)*: su zona representativa de satisfacción es la anal, siente placer por la expulsión y retención de heces (Papalia, Wendkos, & Duskin, 2009).
- *Etapa fálica (3 a 6 años)*: deseo sexual y atracción afectiva del niño hacia su madre (complejo de Edipo) o de la niña hacia su padre (complejo de Electra). Ahora su zona de gratificación se encuentra en la región genital (Papalia, Wendkos, & Duskin, 2009).
- *Etapa de latencia (6 a 11 años)*: el niño empieza a asumir su rol de género y a desarrollar su superyo. Etapa en la que empiezan a entenderse y a relacionarse más con su entorno externo, incluso desarrollan habilidades (Papalia, Wendkos, & Duskin, 2009).
- *Etapa genital (adolescentes y adultos)*: los cambios físicos y biológicos que se empiezan a dar, estimulan la sexualidad; entablan relaciones heterosexuales y exogámicas (Papalia, Wendkos, & Duskin, 2009).

2.4.5. *Habilidades sociales*

El entrenamiento y desarrollo de estas habilidades, permite tener en menor o mayor grado competencias sociales, mismas que consisten tanto en fondo y forma en como expresarse y relacionarse efectivamente con los demás (Santamaría, Santamaría, & Verdú, 2018).

Generalmente se pueden clasificar en:

- *Habilidades cognitivas*: a partir de un autoanálisis, transforma los errores en pláticas positivas. Para su desarrollo se debe considerar: estado emocional, sentimientos propios, conocer los puntos de mejora y posibilidades para corregirlos en distintas situaciones, en caso de tener pensamientos que no se adapten a la realidad, estos deben ser replanteados (Santamaría, Santamaría, & Verdú, 2018).
- *Habilidades conductuales*: como los individuos se relacionan, sus reacciones, comportamiento y actos. Algunos ejemplos de estas habilidades son: realización de entrevistas (escuchar, síntesis, análisis, formulación de preguntas, reformulaciones, etc), transmitir información y persuadir (comprensión del mensaje), negociación (definir y escuchar problemas, presentar alternativas, acuerdos y compromisos), afrontamiento de situaciones difíciles (empático, sereno, comunica hechos complicados, alta presión, maneja situaciones con personas conflictivas o agresivas, etc) (Santamaría, Santamaría, & Verdú, 2018).

- *Asertividad*: estilo y estrategia de comunicación que tiene el individuo para transmitir con respeto lo que desea, de acuerdo a su objetivo o forma de ser, sin incomodar a su interlocutor (valoración del yo y del otro). Permite el desarrollo de varios sentimientos y procesos: satisfacción propia, relación positiva con los demás, menos agresividad, comunicación efectiva, flexibilidad, trabajo en equipo y evita conflictos (Santamaría, Santamaría, & Verdú, 2018).
- *Atracción interpersonal*: se refiere a la conexión que comúnmente siente el individuo con las demás personas, por lo general, algunas son más llamativas que otras para establecer una relación o comunicación; esto debido a la proximidad física, a los intereses, valores, ideología, etc. El individuo se sentirá más conectado a la persona que más coincida con su forma de ser, ya que su comportamiento y forma de actuar será más natural. Se recomienda no fiarse totalmente de estos sesgos de conexión, más bien se debe conocer a la persona y determinar el tipo de relación que podrían mantener (Santamaría, Santamaría, & Verdú, 2018).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de proyecto

El presente trabajo fue un proyecto-producto de carácter aplicado y descriptivo, que consistió en diagnosticar el impacto que tiene la comunicación y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Firma Auditora, en el entorno laboral y en la atención al cliente. Esto con el fin de diseñar y aplicar estrategias que fortalezcan estos procesos, conforme la propuesta de intervención del plan piloto.

3.2. Diseño de proyecto

Esta investigación es no experimental, con un diseño mixto transeccional correlacional y de investigación acción; ya que, se buscó identificar el impacto de la comunicación y las relaciones interpersonales de los colaboradores de una Firma Auditora, mediante la aplicación de un cuestionario en un solo momento.

3.3. Población y muestra

La unidad de análisis fueron todos los colaboradores de La Firma Auditora, tanto de Quito como de Guayaquil que conforman un total de 105 colaboradores.

3.4. Diseño de instrumentos

Para este estudio se utilizó un único cuestionario que fue aplicado de manera virtual mediante la herramienta Microsoft Forms a todos los colaboradores de la Firma Auditora en el mes de mayo 2021 (Anexo 1). Este fue adaptado y estructurado conforme los siguientes instrumentos:

- Instrumento para evaluar la comunicación interna, usado en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío – México (Villalobos, 2018). Permitió recolectar información relacionada con: comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación (Villalobos, 2018).
- Instrumento Communication Evaluation Survey, de la Concordia University (Latorre, Dousdebés, González, & Vasco, 2019); recolectó datos relacionados a: la información recibida de otros, enviada por otros, seguimiento, fuentes de información, información oportuna recibida de fuentes clave, relaciones de la

comunicación organizacional y canales de comunicación (Latorre, Dousdebés, González, & Vasco, 2019).

- Cuestionario de habilidades para la Relación Interpersonal (Sánchez & Pastor, s.f.). Evaluó las relaciones interpersonales tanto de manera interna como externa.

Este único cuestionario levantó información demográfica, en la que se presentaron datos como: género, tiempo de trabajo, posición de supervisión y edad.

Con el objetivo de motivar la participación y sinceridad de los colaboradores, se realizó una presentación en Genially (Anexo 2) para el lanzamiento y socialización del proyecto; en el que se explicó la importancia de evaluar y trabajar en estas habilidades, resultados obtenidos de otras empresas, el objetivo a alcanzar, los componentes que comprendía este proyecto (diagnóstico de comunicación y relaciones interpersonales, planteamiento de estrategias, ejecución de estrategias), las actividades a realizar, beneficios que se pueden obtener y los resultados esperados. Antes de la aplicación del cuestionario, se explicó en qué instrumentos estaba basado y se detalló las instrucciones para que puedan resolverlo.

3.5. Levantamiento de información

Antes de aplicar el cuestionario para el levantamiento de información de esta investigación, se realizó una recopilación de información obtenida desde el año 2017 hasta marzo 2021, desde varias metodologías que la Firma Auditora aplicó previamente:

- Levantamiento de datos de la reunión de contención emocional en el año 2020.
- Grupos focales sobre la metodología de evaluación al desempeño en el año 2021.
- Comprensión del rol y otros temas relevantes en el año 2021.
- Reunión de diagnóstico con recursos humanos y los principales socios de auditoría en el año 2021.
- Resumen de entrevistas de salida desde el año 2017 a marzo 2021.

Esta recopilación de información fue colocada en un cuadro comparativo con los problemas más relevantes, obteniendo así una ponderación de los más recurrentes y como tal urgentes de intervención. Para una mejor organización, a cada problema se le estableció un eje de atención y dentro de cada eje, se encuentran dimensiones que los engloban:

- *Eje de atención Organización:* estructura, comunicación, compensación y estrategia.
- *Eje de atención Humano:* compromiso, trabajo en equipo, satisfacción y liderazgo.

- *Eje de atención Cultural:* enfoque a resultados, servicio al cliente, innovación, reconocimiento, salud y seguridad, responsabilidad social corporativa (planeta - medio ambiente, personas - bienestar social, empresas - reputación rentabilidad).

Tabla 3

Cuadro comparativo de problemas encontrados desde metodologías usadas por la Firma Auditora

N	EJES DE ATENCIÓN	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	Contención emocional	Grupos focales	Reunión de diagnóstico	Entrevistas de Salida	RANKING
			FECHA DE LEVANTAMIENTO	nov-20	feb-21	feb-21	2017-2021	
1	CULTURA	Reconocimiento	Desarrollo profesional, apoyo económico educativo/formativo.		P	P	P	3
2	CULTURA	Enfoque a resultados	Alta incidencia de fallas técnicas. Poca solicitud de feedback.			P	P	2
3	CULTURA	Reconocimiento	No existen reconocimientos para el personal.			P	P	2
4	CULTURA	Enfoque a resultados	Alta rotación de personal.			P	P	2
5	CULTURA	Salud y seguridad	Condiciones laborales deficientes, poca preocupación en SSO.				P	1
6	CULTURA	Servicio al cliente	Bajo sentido de pertenencia.	P		P		2
7	HUMANO	Trabajo en equipo	Falta de desarrollo en habilidades blandas.	P	P	P	P	4
8	HUMANO	Liderazgo	Falta de liderazgo, poca comunicación y solución a problemas.	P	P		P	3
9	HUMANO	Satisfacción	No existe una conciliación familia-trabajo-tiempo libre.	P	P		P	3
#	HUMANO	Compromiso	No se considera la opinión de los colaboradores.	P				1
#	ORGANIZACIÓN	Comunicación	Limitado reporte y seguimiento entre jefes, compañeros y otras áreas.		P	P	P	3
#	ORGANIZACIÓN	Comunicación	No existe un cumplimiento con lo ofrecido por la organización.		P	P	P	3
#	ORGANIZACIÓN	Estructura	Evaluación al desempeño subjetiva, feedback muy superficial.		P	P	P	3
#	ORGANIZACIÓN	Compensación	Falta de equidad (salarial, alta carga de trabajo).		P	P	P	3
#	ORGANIZACIÓN	Estructura	Falta de Planificación, ineficientes recursos.			P	P	2
#	ORGANIZACIÓN	Estrategia	Unificar metodología de trabajo.		P			1
#	ORGANIZACIÓN	Estrategia	Difícil inducción en temporada alta, desmotivación personal.		P			1

Nota. Recopilación de información desde el año 2017 hasta marzo 2021.

Esta recopilación de información desde varias metodologías, servirá más tarde para comparar los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado en esta investigación (compilación de los instrumentos: para evaluar la comunicación interna, usado en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío – México; Communication Evaluation Survey, de la Concordia University y Cuestionario de habilidades para la Relación Interpersonal) y sustentar la incidencia de las problemáticas encontradas en la organización.

Conforme la planificación inicial, se proyectó aplicarlo a 105 colaboradores, sin embargo, se obtuvo únicamente un total de 102 aplicaciones, ya que dos colaboradores se encontraban con reposo médico y una colaboradora con licencia de maternidad, teniendo un total de 97% de cuestionarios aplicados en relación al universo.

3.6. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos fue realizado a través de varias fases, con el objetivo de sintetizar la información y que los resultados respondan concretamente a una carencia de la organización. Estas fases consistieron en:

- *Fase 1:* descarga de datos obtenidos de la herramienta Microsoft Forms, la cual fue analizada para agrupar los bloques de preguntas relacionadas a la variable comunicación, relaciones interpersonales y preguntas que abordaban una perspectiva general. Además, de tabular los datos sociodemográficos que incluían: género (pregunta 1), ciudad (pregunta 2), tipo de contrato (pregunta 3), años de trabajo en la organización (pregunta 4), tipo de supervisión (alta dirección, mando medio, supervisor de primera línea, no supervisa a nadie; pregunta 5) y edad (preguntas 6). Para esta agrupación, fue importante considerar que algunos bloques de preguntas se referían a la situación actual que se presentaba en su puesto de trabajo y a la situación de necesidad, que se refería a que es lo que necesitan en el aspecto analizado para mejorar el ejercicio de sus actividades. En el bloque de preguntas de relación con el cliente externo, también se incluyó dos momentos de respuestas, antes de la pandemia, momento en el que las personas que llevaban menos de un año trabajando no respondieron y durante la pandemia, momento en el que todos los colaboradores respondieron.

Tabla 4

Agrupación de bloques de preguntas del cuestionario aplicado de acuerdo a las variables

SOCIODEMOGRÁFICO	COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	GENERAL
Género (pregunta 1)	Comunicación interna (pregunta 14)	Relaciones laborales (pregunta 12)	Satisfacción general con respecto a la comunicación y a las relaciones interpersonales, antes (personal que lleven más de un año en la organización) y durante la pandemia (preguntas 15, 16, 18 y 19).
Ciudad (pregunta 2)	Cantidad de información que recibe y necesita recibir (pregunta 7 y 21)		
Tipo de contrato (pregunta 3)	Cantidad de información que envía y necesita enviar (pregunta 8 y 22)	Relaciones con el cliente externo antes y durante la pandemia (preguntas 17 y 20)	
Años de trabajo en la organización (pregunta 4)	Seguimiento actual y el que necesita realizar (preguntas 9 y 23)		
Tipo de supervisión (pregunta 5)	Información que llega en el tiempo adecuado (pregunta 11)		
Edad (pregunta 6)	Fuentes frecuentes actuales y que necesitan (preguntas 10 y 24)		
	Canales frecuentes actuales y que necesitan (preguntas 13 y 25)		
	Formación previa comunicación (pregunta 26)		

- *Fase 2:* de cada bloque de preguntas, se estandarizaron las opciones de respuesta con el objetivo de sintetizar la información y elaborar un gráfico de barras de cada uno de estos (Anexo 3), para más tarde encontrar las brechas y fortalezas más relevantes.

Tabla 5

Estandarización de respuestas de cada bloque de preguntas

COMUNICACIÓN INTERNA	SITUACIÓN ACTUAL	RELACIÓN CLIENTE EXTERNO	ENTRENAMIENTO
Totalmente en desacuerdo	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	No aplica (no tiene interacción con el cliente externo)	Ningún entrenamiento
Parcialmente en desacuerdo	Poco		Poco entrenamiento (asistencia a 1 seminario, taller, actividad de entrenamiento o curso)
Parcialmente de acuerdo	Suficiente	Nada	
Totalmente de acuerdo	Excede las expectativas	Poco	
	SITUACIÓN DE NECESIDAD	Suficiente	Algunas actividades de entrenamiento (seminarios, talleres, cursos)
	No aplica (no necesita gestión en este aspecto)	Excede las expectativas	
	Poco (al menos 2 veces al año)		
	Suficiente (al menos 1 vez al mes)		Amplia formación (asistencia a un buen número de seminarios, talleres, entrenamientos, cursos)
	Excede las expectativas (al menos 1 vez cada quince días)		
	Siempre (todos los días)		

- *Fase 3:* se analizó cada gráfico de barras que representaba a cada bloque de preguntas, permitiendo identificar tres brechas o puntos de mejora y una fortaleza a través de una pregunta clave (Anexo 4). Cada una de estas preguntas clave tuvo una interpretación, lo que permitió concluir una problemática principal para después agruparlas; por lo que, cada problemática estaba contenida en un bloque de preguntas y como tal en una variable.

Este análisis exhaustivo, permitió identificar las problemáticas principales de la Firma Auditora y para un análisis global de los socios, se compararon con las competencias institucionales: relaciones y colaboración, gente comprometida, liderazgo, servicio excepcional al cliente y crecimiento del negocio que fueron agrupadas, y calidad; realizando una equivalencia de las mismas con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en este estudio, resumido en la siguiente figura:

Tabla 6

Comparación de brechas encontradas vs competencias de la Firma Auditora

COMPETENCIAS FIRMA AUDITORA	VARIABLE	BLOQUE DE PREGUNTAS	PREGUNTA CLAVE	INTERPRETACIÓN
Relaciones y colaboración	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA (situación actual)	12. Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	
		CANTIDAD DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	6. ¿Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo?	* Mala comunicación y solución oportuna de problemas
		CANTIDAD DE INFORMACIÓN ENVIADA (situación actual - necesidad)	3. Reporte sobre problemas relacionados al trabajo	
		INFORMACIÓN LLEGA EN EL TIEMPO ADECUADO (situación actual)	9. Otras áreas	* La información de otras áreas no llega en el tiempo adecuado
		FUENTE FRECUENTE DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	3. Personas de otras áreas / departamentos de la organización	
Gente Comprometida	RELACIONES INTERPERSONALES (antes y durante pandemia)	RELACIONES LABORALES (situación actual)	15. Tengo influencia en las operaciones de mi unidad / departamento	* Poca apertura para la participación y colaboración de los empleados en las operaciones de cada área
Liderazgo	COMUNICACIÓN	CANTIDAD DE INFORMACIÓN ENVIADA (situación actual - necesidad)	1. Reporte sobre ¿Qué estoy haciendo en mi trabajo? 5. Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo	* Poco seguimiento al personal supervisado (reporte actividades y pedido de información)
		SEGUIMIENTO PARA OBTENER INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	1. Personas que supervisa	
		FUENTE FRECUENTE DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	4. Reuniones del área	
		COMUNICACIÓN INTERNA (situación actual)	1. Personas que supervisa 4. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.	* Limitada retroalimentación del desempeño (está haciendo bien o mal)
		CANTIDAD DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	5. ¿Cómo estoy siendo evaluado? 1. ¿Cuán bien estoy haciendo mi trabajo?	
Servicio Excepcional al Cliente / Crecimiento del Negocio	RELACIONES INTERPERSONALES (antes y durante pandemia)	RELACIONES LABORALES (situación actual)	9. Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo	* Bajo reconocimiento
		RELACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA	5. Me es fácil establecer amistad con mis clientes 11. Mis relaciones con los clientes están basadas en la confianza	* Dificultad para entablar relaciones de confianza
	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA (situación actual)	9. La información relacionada con nuevos servicios de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato.	
Calidad	COMUNICACIÓN	SEGUIMIENTO PARA OBTENER INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	2. Compañeros	* Limitada enseñanza en campo (no se permite a los demás equivocarse y aprender por ellos mismos, no se alienta opiniones diferentes)
	RELACIONES INTERPERSONALES (antes y durante pandemia)	RELACIONES LABORALES (situación actual) RELACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA	13. Mi empresa alienta tener opiniones diferentes 12. Soy capaz de dejar que los demás se equivoquen para que aprendan de sus errores	

Tabla 7*Comparación de fortalezas encontradas vs competencias de la Firma Auditora*

COMPETENCIAS FIRMA AUDITORA	VARIABLE	BLOQUE DE PREGUNTAS	PREGUNTA CLAVE	INTERPRETACIÓN
Gente Comprometida	COMUNICACIÓN	CANTIDAD DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	3. Políticas Organizacionales	* Conocimiento general de políticas
		CANTIDAD DE INFORMACIÓN ENVIADA (situación actual - necesidad)	4. Quejas sobre mi trabajo y / o condiciones de trabajo	* Bajo nivel de quejas
Relaciones y colaboración	COMUNICACIÓN	FUENTE FRECUENTE DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	8. Rumores	* Bajo nivel de rumores
	RELACIONES INTERPERSONALES (antes y durante pandemia)	RELACIONES LABORALES (situación actual)	3. Mi relación con mis compañeros es satisfactoria	* Relación satisfactoria con compañeros
Servicio Excepcional al Cliente / Crecimiento del Negocio	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INTERNA (situación actual)	13. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, dejo a otros que la interpreten.	* Manejo de trabajo extenso
	RELACIONES INTERPERSONALES (antes y durante pandemia)	RELACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA	4. Siento tendencia hacia una actitud comprensiva para los problemas del cliente,	* Actitud comprensiva ante problemas de clientes
Calidad	COMUNICACIÓN	CANAL FRECUENTE DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	4. Escritos (memos, cartas)	* Buena comunicación escrita

- *Fase 4:* finalmente se tomó cada competencia de la Firma Auditora y los resultados de las preguntas clave que la representaban, para sacar un promedio de cada respuesta de acuerdo a una escala unificada de: no aplica (no existe gestión en este aspecto), poco, suficiente, excede las expectativas (Anexo 5); obteniendo así un promedio general por competencia que fue agregado a una tabla final, en donde de acuerdo a los resultados, se estableció un nivel de atención.

3.7. Resultados datos sociodemográficos

Los resultados de los datos sociodemográficos, han sido agrupados en dos tablas, la primera relacionada con datos generales que contiene: la ciudad o matriz en la que trabajan, género y edad; y la segunda matriz relacionada con los datos del puesto de trabajo que contiene: el tipo de contrato (eventual, indefinido, otro), años de trabajo en la organización y posición de supervisión en la empresa (alta dirección, mando medio, supervisor de primera línea o no supervisa a nadie).

Tabla 8*Resultados sociodemográficos generales*

CIUDAD / GÉNERO	Femenino	Masculino	Prefiero no decirlo	Total general
Quito	47	26	1	74
18 a 30 años de edad	28	14		42
31 a 40 años de edad	15	9	1	25
41 a 50 años de edad	2	3		5
51 a 60 años de edad	2			2

Guayaquil	12	16		28
18 a 30 años de edad	8	10		18
31 a 40 años de edad	3	3		6
41 a 50 años de edad	1	2		3
51 a 60 años de edad		1		1
Total general	59	42	1	102

En la tabla 8, se puede apreciar que el mayor número de personas se encuentra en la ciudad de Quito (más del 50% del total de colaboradores que respondieron el cuestionario), teniendo un mayor porcentaje en el género femenino entre las edades de 18 a 30 años de edad. En la ciudad de Guayaquil, el género que predomina es el masculino, teniendo un mayor porcentaje entre las edades de 18 a 30 años de edad. De manera global predomina el género femenino y la mayor parte de colaboradores se encuentra entre 18 y 30 años de edad.

Tabla 9

Resultados sociodemográficos relacionados con el puesto de trabajo

AÑOS DE TRABAJO / SUPERVISIÓN	Alta dirección (gerente general, socios patrimoniales)	Mando medio (socios, gerentes, directores, jefes departamentales)	Supervisor de primera línea (supervisores, seniors)	Yo no superviso a nadie	Total general
Hasta 6 meses		2	8	29	39
Eventual			1	16	17
Indefinido		2	7	12	21
Otro (servicios, pasantía)				1	1
De 7 meses a 1 año			1	3	4
Indefinido			1	3	4
De 1 a 5 años	1	1	16	20	38
Indefinido	1	1	16	20	38
De 6 a 10 años		1	5	3	9
Indefinido		1	5	3	9
De 11 a 15 años		1	3		4
Indefinido		1	3		4
Más de 15 años		7		1	8
Indefinido		7		1	8
Total general	1	12	33	56	102

En la tabla 9, se especifican los resultados de datos sociodemográficos relacionados al puesto de trabajo, obteniendo que de acuerdo a los años de trabajo que llevan los colaboradores, existe un alto porcentaje en la opción hasta 6 meses con 39 respuestas y la opción de 1 a 5 años con 38 respuestas. Por supuesto, el mayor porcentaje de colaboradores

se encuentra en la modalidad contractual de indefinido y con respecto a la línea de supervisión, el mayor porcentaje está en no supervisa a nadie.

Estos datos fueron utilizados para identificar los rangos en los cuales se debe enfocar con mayor detalle las propuestas y para evaluar el nivel de entrenamiento en habilidades blandas conforme la línea de supervisión, obteniendo que la alta dirección y mando medio, tienen bajos índices de formación.

3.8. Análisis de resultados generales

Los resultados generales de acuerdo a las competencias de la Firma Auditora y sus niveles de atención, son:

Tabla 10

Resultados generales por variable de acuerdo a su nivel de atención

ESCALA / COMPETENCIAS	Relaciones y colaboración	Gente Comprometida	Liderazgo	Servicio Excepcional al Cliente / Crecimiento del Negocio	Calidad
No aplica (no existe gestión en este aspecto)	19	18	9	6	10
Poco	46	44	31	23	29
Suficiente	35	39	53	57	46
Excede las expectativas	2	1	6	12	9
PROMEDIO	25,5	25,5	24,75	24,50	23,50
NIVEL DE ATENCIÓN	PRIORITARIO	PRIORITARIO	IMPORTANTE	INTERMEDIO	LEVE

En la tabla 10 se presentan los resultados generales de esta investigación, obteniendo que las competencias "relaciones y colaboración" y "gente comprometida" se encuentran como ejes de atención prioritaria.

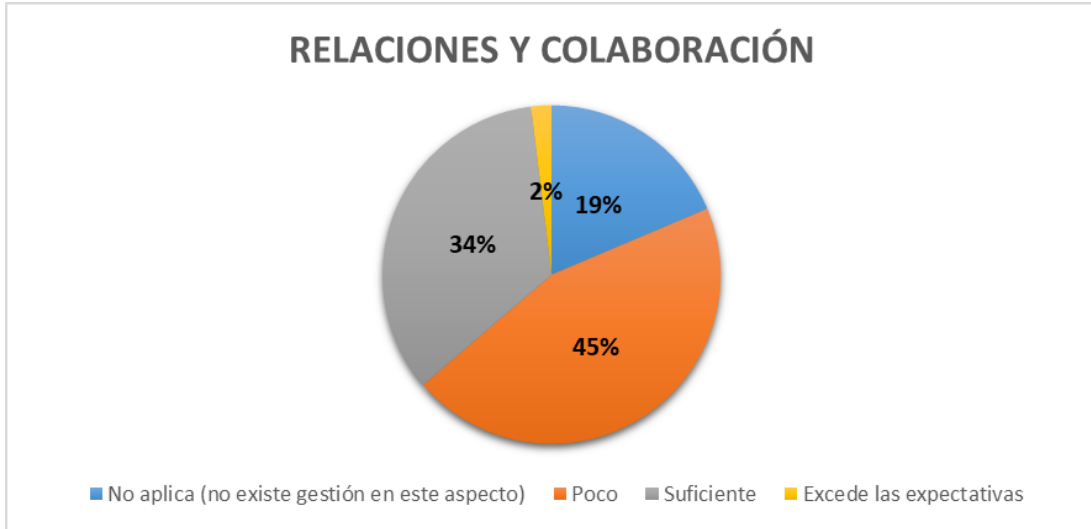
En relaciones y colaboración se encontró como puntos de atención: una mala comunicación y solución oportuna de problemas, y la problemática de que la información de otras áreas no llega en el tiempo adecuado. En gente comprometida se puede detallar como punto de atención la poca apertura para la participación y colaboración de los empleados en las operaciones de cada área.

Cada competencia tuvo al menos una fortaleza, estando entre las más relevantes: poca presencia de quejas y rumores, relación satisfactoria con compañeros de trabajo y actitud comprensiva ante los problemas del cliente externo. Sin embargo, la competencia liderazgo fue la única en la que no se encontró una fortaleza relevante, por lo que está también fue considerada como eje de atención prioritaria.

3.9. Análisis de resultados por competencia

Figura 4

Resultados competencia relaciones y colaboración

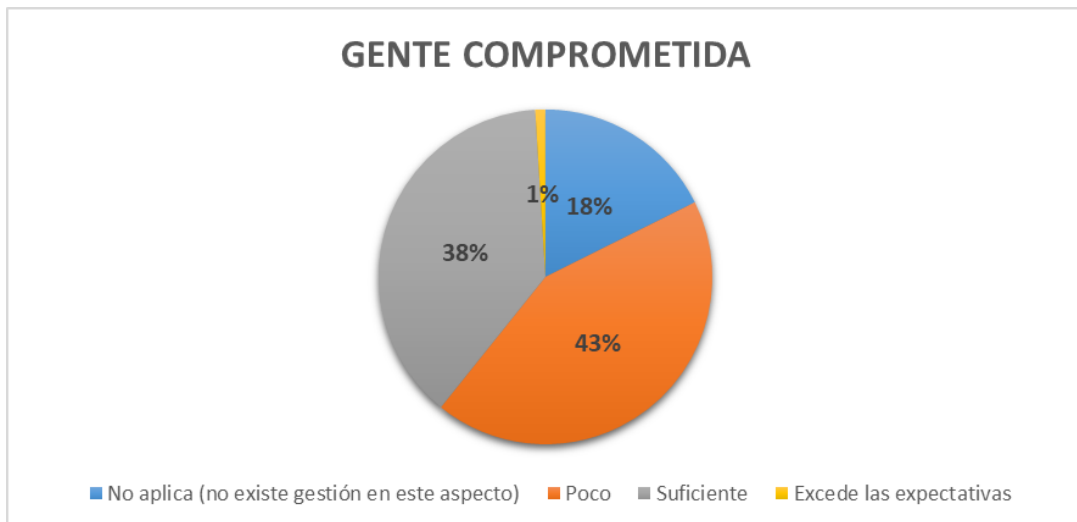


En la figura 4, con respecto a la competencia relaciones y colaboración, se aprecia un 45% en la opción poco, un 34% en la opción suficiente (se considera como realizar lo justo y necesario, nivel de cumplimiento neutral), un 19% en la opción no aplica (relacionada con que no existe ningún tipo de gestión en este aspecto) y la opción excede las expectativas, con tan sólo el 2% del porcentaje total.

Esta competencia se ha considerado con un nivel de atención prioritaria en la gestión de talento humano y en la implementación de la propuesta de este trabajo.

Figura 5

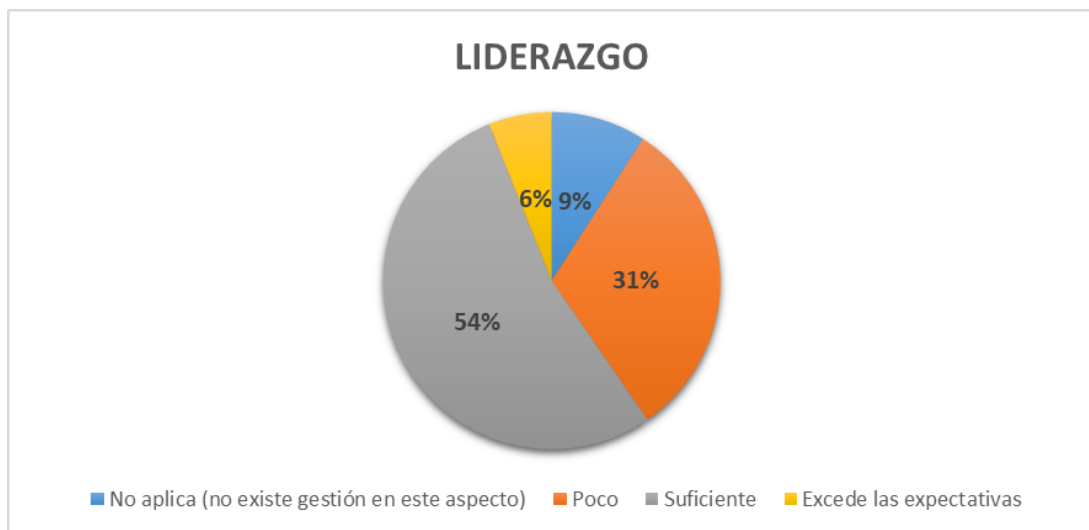
Resultados competencia gente comprometida



En la figura 5, con respecto a la competencia gente comprometida, se aprecia un 43% en la opción poco, un 38% en la opción suficiente (se considera como realizar lo justo y necesario, nivel de cumplimiento neutral), un 18% en la opción no aplica (relacionada con que no existe ningún tipo de gestión en este aspecto) y la opción excede las expectativas, con tan sólo el 1% del porcentaje total. Esta competencia se ha considerado con un nivel de atención prioritaria en la gestión de talento humano y en la implementación de la propuesta de este trabajo.

Figura 6

Resultados competencia liderazgo

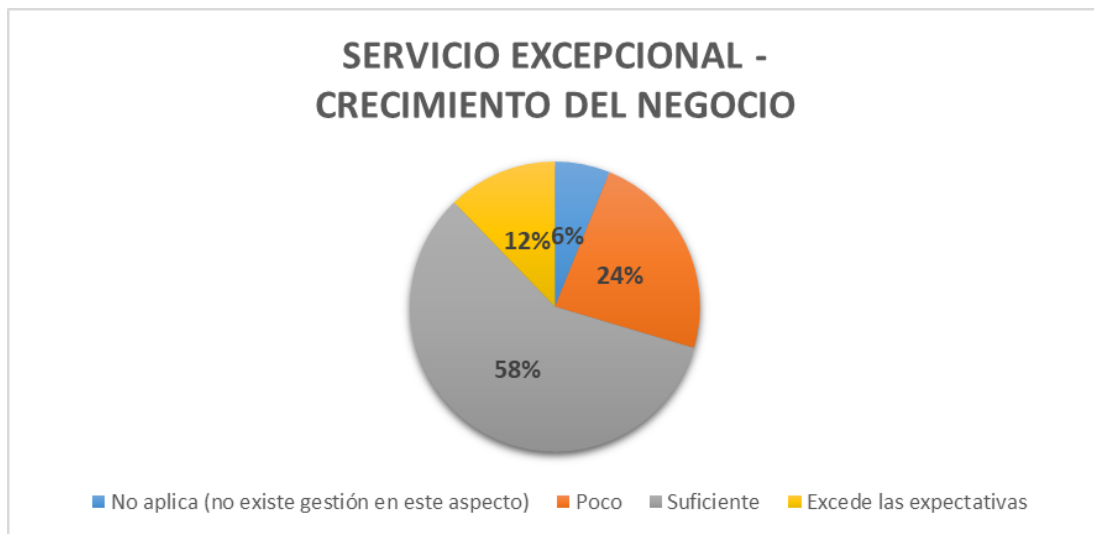


En la figura 6, con respecto a la competencia liderazgo, se aprecia un 54% en la opción suficiente (se considera como realizar lo justo y necesario, nivel de cumplimiento neutral), un 31% en la opción poco, un 9% en la opción no aplica (relacionada con que no existe ningún tipo de gestión en este aspecto) y la opción excede las expectativas el 6% del porcentaje total.

Esta competencia se ha considerado con un nivel de atención prioritaria debido a que no se encontró ningún punto de fortaleza relevante, esto a pesar de que los resultados la catalogan como importante.

Figura 7

Resultados competencia servicio excepcional – crecimiento del negocio



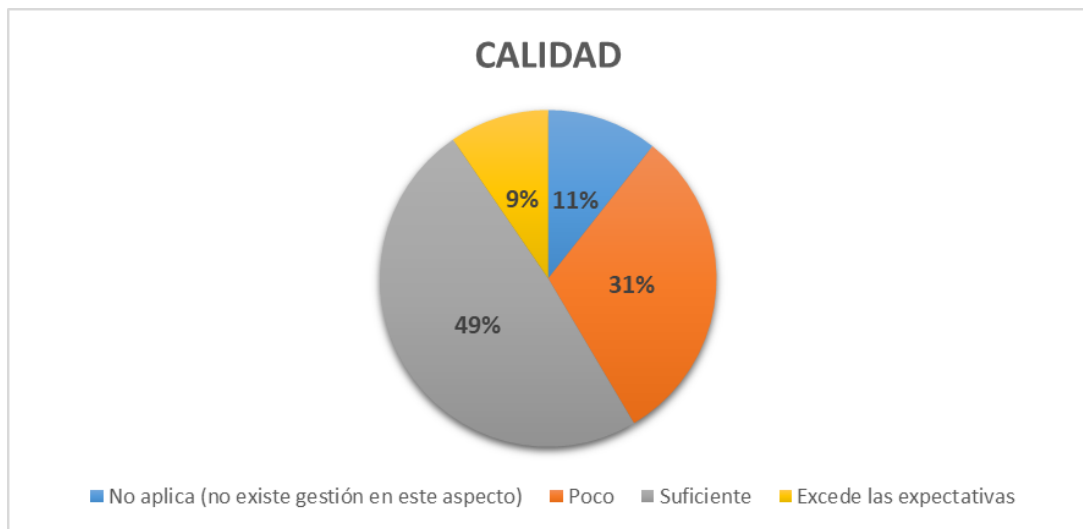
En la figura 7, con respecto a las competencias servicio excepcional y crecimiento del negocio, se aprecia un 58% en la opción suficiente (se considera como realizar lo justo y necesario, nivel de cumplimiento neutral), un 24% en la opción poco, un 12% en la opción excede las expectativas y un 6% en la opción no aplica (relacionada con que no existe ningún tipo de gestión en este aspecto).

Esta competencia se ha considerado con un nivel de atención intermedio en la gestión de talento humano y en la implementación de la propuesta de este trabajo.

Un dato relevante de los resultados obtenidos en esta competencia, fue que en las preguntas enfocadas a la relación con el cliente externo durante la pandemia, existieron mayores porcentajes, revelando que el servicio al cliente y el seguimiento a este han mejorado durante la pandemia, a diferencia de los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con antes de la pandemia que fueron más bajos.

Figura 8

Resultados competencia calidad



En la figura 8, con respecto a la competencia calidad, se aprecia un 49% en la opción suficiente (se considera como realizar lo justo y necesario, nivel de cumplimiento neutral), un 31% en la opción poco, un 11% en la opción no aplica (relacionada con que no existe ningún tipo de gestión en este aspecto) y un 9% en la opción excede las expectativas.

Esta competencia se ha considerado con un nivel de atención leve en la gestión de talento humano y en la implementación de la propuesta de este trabajo.

En conclusión, las competencias que se debe dar prioridad para intervención son: relaciones y colaboración, gente comprometida y liderazgo; las demás competencias son igualmente importantes, sin embargo se puede ir ejecutando los planes de acción de manera paulatina. Estos resultados coinciden con la información que se está cargando en el APT, en los informes que se están entregando y en sí en el trabajo en campo que los colaboradores realizan; sin embargo, no coincide con las evaluaciones del desempeño, ya que estas muestran un alto nivel en las competencias de relación y colaboración, gente comprometida y un alto índice en calidad, esto se atribuye a la falta de conocimiento y experticia de los jefes inmediatos para evaluar y a un mal manejo del instrumento de evaluación.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN

4.1 Introducción

La presente propuesta ha sido elaborada como plan de acción frente a las problemáticas encontradas, principalmente con respecto al desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas en los colaboradores de la Firma Auditora.

El fin claro de la propuesta, fue ayudar a mejorar el perfil personal y profesional de cada colaborador, impulsando desde el área de Capital Humano actividades, herramientas y estrategias que permitan ofrecer un adecuado servicio tanto al cliente interno como externo. Este trabajo en conjunto involucra a mandos altos, mandos medios, supervisores de primera línea y en sí a todo el personal de apoyo que conforma la organización; por lo que requiere una visión clara y objetiva de lo que se quiere lograr.

En ese sentido, y para considerar a la mayoría de problemáticas identificadas en este trabajo de investigación, se ha optado por aplicar la metodología *Prestro* para diagnosticar clima laboral (Ziemba HR Group, 2021), misma que está basada en tres ejes principales y cada uno de estos tiene varias dimensiones representativas:

1. Eje de cultura:
 - 1.1. Dimensión enfoque a resultados
 - 1.2. Dimensión servicio al cliente
 - 1.3. Dimensión innovación
 - 1.4. Dimensión reconocimiento
 - 1.5. Dimensión salud y seguridad
 - 1.6. Dimensión responsabilidad social corporativa (planeta - medio ambiente, personas - bienestar social, empresas - reputación rentabilidad)
2. Eje humano:
 - 2.1. Dimensión compromiso
 - 2.2. Dimensión trabajo en equipo
 - 2.3. Dimensión satisfacción
 - 2.4. Dimensión liderazgo

3. Eje de organización:

3.1. Dimensión estructura

3.2. Dimensión comunicación

3.3. Dimensión compensación

3.4. Dimensión estrategia

Estos ejes y dimensiones fueron ajustados a cada problemática identificada en este trabajo, para luego definir un objetivo, actividades principales, insumos esenciales, beneficiarios, un presupuesto aproximado, indicadores, resultados generales y responsables.

Las actividades, herramientas o estrategias pueden ser ajustadas conforme las necesidades de la Firma Auditora, sin embargo, se recomienda mantener la metodología y estructura.

Esta propuesta fue desplegada en octubre del 2020 a la junta de socios patrimoniales, con el respaldo y apoyo de la socia líder de capital humano; sin embargo, se ha ido modificando algunos aspectos, conforme las problemáticas y diagnósticos realizados en los meses posteriores. La propuesta que es presentada en este trabajo de investigación es la definitiva.

Los directivos aprobaron la realización parcial de la propuesta, ejecutando durante seis meses una parte de las actividades como plan piloto; las demás actividades se irán haciendo conforme las necesidades del giro de negocio, flujo de recursos económicos y la disponibilidad para retornar a la actividad presencial tanto en la ciudad de Quito como de Guayaquil, esto debido a la emergencia sanitaria que el país atraviesa por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19).

El detalle de la ejecución de cada una de las actividades se encuentra desplegado en el Anexo 25, en este apartado se especifica el objetivo de la actividad, herramienta o estrategia; su planificación; el proceso que incurrió para su ejecución; fechas conforme los cronogramas presentados; costos y resultados.

En este capítulo IV sólo se nombrarán a los resultados en las tablas de propuestas de manera general para un mejor entendimiento.

4.2 Alcance

Se encuentra orientada a mejorar tanto el perfil personal como profesional de todos los colaboradores de la Firma Auditora; así, como la calidad de atención al cliente externo.

4.3 Objetivos

4.3.1 General:

Proponer actividades que ayuden a mitigar brechas identificadas a nivel de toda la Firma Auditora, principalmente de los procesos de comunicación y relaciones interpersonales.

4.3.2. Específicos:

- Plantear actividades que ayuden a mitigar las problemáticas bajo el eje de cultura.
- Proyectar actividades que ayuden a mitigar las problemáticas desde el eje organización.
- Plasmar actividades que ayuden a mitigar las problemáticas basadas en el eje humano.

4.4.Sostenibilidad

Esta propuesta es sostenible desde el enfoque institucional, ya que cumple con los requerimientos y necesidades de la iniciativa WHY de la red de Firmas Auditoras a nivel mundial, proponiendo actividades que cubren aspectos sociales, de salud y seguridad, familiares, motivacionales, de desarrollo personal y profesional, entre otros; plasmando su principal objetivo, ayudar a la gente a cumplir sus sueños. Además de considerar que el cumplimiento de esta formación en habilidades blandas, permite mantener la certificación de la Firma como miembro de la red global.

Otro aspecto a considerar, es el constante cambio y evolución prematura del mercado, lo que obliga a las organizaciones a crecer continuamente para adaptarse a las necesidades de sus clientes y colaboradores, esto va atado a lo tecnológico, por lo que el uso eficiente de recursos y herramientas para la comunicación e interacción de las personas es sumamente importante y permanente; razón por la cual este proyecto será sostenible durante el tiempo, debido a su necesidad y utilidad para la prosperidad constante de la organización.

Para velar por su consecución, se ha establecido un comité interno inspirado en la iniciativa "Firma Advantage", quienes son los encargados de abordar el cumplimiento de

todas aquellas acciones que generen ventaja competitiva a la Firma Auditora y de gestionar la ejecución de las propuestas establecidas en este proyecto.

Este comité interno está conformado por el socio líder de auditoría, uno de los socios técnicos, dos gerentes técnicos, un supervisor y dos senior del área de RAS, y finalmente el equipo de capital humano.

4.5.Monitoreo

Mediante el comité interno inspirado en la iniciativa "Firma Advantage", se vigilan las propuestas establecidas en este proyecto, teniendo reuniones mensuales y cuando es necesario emergentes, para cubrir todas las necesidades y planificaciones aprobadas; además de presentar informes semestrales de la gestión realizada.

El enfoque que aborda este comité es gestionar todos los recursos, permisos, materiales y espacios necesarios para la ejecución de cada una de las actividades propuestas; incluso presentar mejoras o adicionar actividades sobre la marcha, si la necesidad de la organización lo amerita. Los documentos de evidencia general son: listados de participantes, agendas de reuniones, políticas, manuales, gráficos de procesos, fotografías, etc.

Estas reuniones son presididas por el socio líder de auditoría, quién es el encargado de tomar las decisiones finales en conjunto con la junta de socios patrimoniales; además de garantizar los insumos económicos, materiales y humanos, para la efectiva aplicación de las mismas.

4.6.Evaluación

Se debe realizar anualmente la evaluación de clima laboral en la organización, para poder evidenciar el nivel de satisfacción de los colaboradores en las temáticas de las actividades propuestas, y sobre todo para evaluar si la comunicación y las relaciones interpersonales tanto de manera interna como externa han sido reforzadas.

Para el seguimiento de la gestión con el cliente externo, se mantendrá la aplicación anual de la encuesta de satisfacción, con la diferencia de que además del formato usado actualmente, este englobe temáticas de relación y comunicación.

Al finalizar la ejecución de la propuesta, se solicitará una retroalimentación a todos los colaboradores sobre la implementación y cumplimiento de la misma, a través de encuestas o reuniones de grupos focales que permitan encontrar brechas y buscar planes de mejora para corregir futuros problemas.

4.7.Propuesta e implementación

Las actividades establecidas en esta propuesta están proyectadas como el inicio de un largo camino para obtener la certificación Great Place to Work, ideal que tanto los socios patrimoniales, socios líderes y el área de Capital Humano quieren lograr.

Igualmente, responde a las exigencias del WHY institucional de la red de Firmas Auditoras a nivel mundial; requerimiento que con la ayuda de esta propuesta, apenas se está implementando desde el año 2020 en la organización.

En este apartado, igualmente se especifican los resultados generales que se han obtenido de la implementación de cada actividad; adicional, conforme los cronogramas presentados, se especifica las actividades que fueron aplazadas para una posterior ejecución. El detalle de cada una de ellas se encuentra en el Anexo 25.

Los beneficiarios de esta propuesta son todos los colaboradores, clientes y la organización.

A continuación se presentan las actividades:

Tabla 11

Propuestas de actividades bajo el eje de cultura – dimensión reconocimiento

EJE CULTURA							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Reconocimiento		* Diseñar un plan carrera para el área técnica y administrativa (movimientos laterales, ascendentes, departamentos, líneas de negocio).	* Perfiles del cargo actualizados. * Escala salarial por cargo.	\$ -	Porcentaje de cargos y niveles incluidos en el plan carrera	Aplazada	<i>Gerentes y Jefaturas</i> - diseño de estructura crecimiento técnicos <i>Jefe de capital humano</i> - diseño de estructura crecimiento administrativos <i>Analista capital humano</i> - ejecución de movimientos <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia
	*Apoyar al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, afianzando su compromiso a través del reconocimiento.	* Implementar un programa de formación en el idioma inglés.	* Proveedor externo para el programa de formación. * Estatus actual del nivel de inglés.	\$ 10.000,00	Porcentaje de sesiones realizadas	* De los 14 colaboradores inscritos, el 100% empezó con el programa. * El programa sigue en ejecución, hasta el momento no hay deserciones o pérdidas de nivel por bajas notas. * En la encuesta de satisfacción del programa realizada a los colaboradores, se obtuvo el 85% de satisfacción.	<i>Socio de formación</i> - diseño y ejecución del programa <i>Líder de capacitación</i> - vigilancia <i>Socios</i> - aprobación
		* Proponer intercambios internacionales con la red global.	* Formación de un comité de intercambios con la red global. * Matriz de cargos y requerimientos para un intercambio.	\$ 2.500,00	Porcentaje de colaboradores que aplicaron al intercambio	Aplazada	<i>Comité de intercambios de la red global</i> - diseño y ejecución <i>Jefe de capital humano</i> - revisión <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia

* Patrocinar el valor de capacitaciones externas a colaboradores destacados	* Evaluaciones al desempeño (ranking más destacado). * Factura y respaldos del curso	\$ 10.000,00	Porcentaje de colaboradores patrocinados	* En el semestre se ha patrocinado a 5 colaboradores una capacitación externa, certificación en NIIF. Todos aprobaron y tuvieron el 100% de asistencia.	<i>Jefaturas</i> - aprobación de temáticas y talentos que aplicarán al beneficio <i>Analista de capital humano</i> - coordinación de patrocinio <i>Líder de capacitación</i> - vigilancia <i>Socios</i> - aprobación
* Reconocer en redes sociales a los colaboradores más destacados ("nuestras estrellas", rankings públicos, videos).	* Ranking interno. * Internet, red social. * Formato de arte para publicar.	\$ -	Porcentaje de artes publicados en redes sociales	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> - coordinación de reconocimientos <i>Marketing</i> - elaboración del arte y publicación
* Destacar a trabajadores con 10, 15, 20 años de servicio (placas de vidrio, globos de aniversario, reuniones públicas, publicaciones en redes sociales).	* Placas de vidrio. * Listado de antigüedad de colaboradores. * Globos de aniversario.	\$ 200,00	Porcentaje de colaboradores destacados por años de servicio	Aplazada	<i>Personal de apoyo</i> - coordinación de reconocimientos <i>Marketing</i> - elaboración del arte y publicación
* Realizar un reconocimiento anual a los colaboradores más destacados, en el evento "Oscars Firma Auditora".	* Placa simbólica de Oscars. * Ranking anual de los más destacados.	\$ 200,00	Porcentaje de colaboradores reconocidos	Aplazada	<i>Jefe y analista de capital humano</i> - coordinación y ejecución de evento <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia
* Establecer un sistema de puntuación para los distintos reconocimientos, pudiendo canjear los puntos con cosas en base a una tabla de premiación.	* Matriz de reconocimiento con puntaje por persona. * Tabla de premiación (tour de fin de semana, comida en restaurantes, electrodomésticos, etc). * Matriz de ventas o negocios cerrados por persona.	\$ 1.000,00	Porcentaje de colaboradores que canjearon premios	Aplazada	<i>Jefe de capital humano</i> - coordinación y premiación <i>Personal de apoyo</i> - soporte consolidación de información <i>Gerentes y jefes</i> - reporte de reconocimientos

Tabla 12

Propuestas de actividades bajo el eje de cultura – dimensión enfoque a resultados

EJE CULTURA							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Enfoque a resultados		* Definir un enfoque práctico en las capacitaciones técnicas.	* Plan de capacitación anual teórica y práctica. * Listado de participantes. * Proveedor externo (IPBF). * Aula virtual Moodle (\$450 anual licencia).	\$ 2.500,00	Porcentaje de capacitaciones prácticas realizadas	* En las encuestas del programa de capacitación aplicadas se obtuvo un 90% de satisfacción o muy bueno. * Se recomienda revisar la conectividad de los participantes y el tiempo para cada tema (muy corto), e incluir más ejemplos.	<i>Personal de apoyo-ejecución del programa</i> <i>Líder de capacitación - diseño y vigilancia del programa</i> <i>Socios - aprobación</i>
	* Apoyar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	* Implementar un programa de adquisición y retención de alto desempeño.	* Política de selección de alto desempeño. * Plataformas de reclutamiento. * Evaluaciones al desempeño. * Definición de personal clave.	\$ 1.500,00	Porcentaje de colaboradores definidos como claves o de alto desempeño	* Se han realizado 2 ingresos con esta metodología, estos se encuentran en puestos estratégicos y manejan equipos con liderazgo y efectividad. * No se ha dado rotación de personas consideradas como claves en este último semestre.	<i>Jefe y analista de capital humano - diseño e implementación del programa</i> <i>Gerentes y jefes - apoyo en diseño, reporte de personal de alto desempeño</i>

* Diseñar un programa de jubilación y desvinculación.	* Proyección de jubilaciones y desvinculaciones. * Turn Over mensual. * Guía de proceso para jubilación y desvinculación.	\$	-	Porcentaje de colaboradores en los que se aplicó este programa	Aplazada	Controller - diseño e implementación del programa <i>Contraloría</i> - reporte de información y ejecución del programa
* Implementar un programa interno de referidos.	* Correo electrónico. * Requerimiento de personal. * Formulario de referidos.	\$	-	Porcentaje de referidos semestral	* Los colaboradores en el último semestre han referido a 15 personas, de las cuales 8 han ingresado a la Firma, tanto en contratación fija como eventual.	<i>Analista de capital humano</i> - diseño e implementación del programa <i>Personal de apoyo</i> - soporte en consolidación de información <i>Colaboradores</i> - reporte de referidos a través del formulario

Tabla 13

Propuestas de actividades bajo el eje de cultura – dimensión salud y seguridad

EJE CULTURA							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Salud y seguridad	* Concientizar a los colaboradores sobre la importancia del cuidado físico y mental en las actividades diarias, creando espacios de esparcimiento frecuente y cuidado personal.	* Implementar espacios lúdicos (mesa de pin pon, fútbolín, biblioteca, área visual, adquirir una canguilera y pileta de chocolate, un día en la semana en la tarde será libre para todos, etc).	* Mesa de pin pon. * 3 en raya en mesa de estar piso 16. * Fútbolín. * Área Visual (televisión en el comedor). * Biblioteca. * Canguilera o pileta de chocolate.	\$ 2.500,00	Porcentaje de espacios lúdicos implementados	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> - diseño, propuesta de proveedores e implementación de espacios <i>Jefa de operaciones</i> - soporte en propuesta e implementación <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia
		* Establecer un plan nutricional para colaboradores que incluye barra de bebidas y snacks saludables en la cafetería que puedan adquirir fácilmente.	* Snacks mensuales (porcentaje la firma y otro el colaborador descuento fijo mensual). * Guía nutricional y seguimiento médico ocupacional. * Check list de control de consumo.	\$ 1.500,00	Porcentaje de colaboradores integrados a guía nutricional y adquisición de alimentos	Aplazada	<i>Jefe de capital humano</i> - diseño e implementación <i>Personal de apoyo</i> - soporte en seguimiento de consumo <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia <i>Médico ocupacional</i> - Guía nutricional y control mensual de colaboradores
		* Establecer un convenio con una red de gimnasios, piscinas, canchas deportivas.	* Proveedor externo para Quito y Guayaquil. * Precios preferenciales para familiares directos.	\$ 5.000,00	Porcentaje de colaboradores integrados en el convenio	Aplazada	<i>Socia de capital humano</i> - propuesta e implementación <i>Personal de apoyo</i> - soporte en seguimiento <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia

* Realizar sesiones mensuales de relajación, yoga, mandalas, etc.	* Sala de reuniones grande. * Algunas sesiones proveedor externo. * Permitido bebidas (copa de vino, energizante, etc). * Música relajante (parlante CCHH).	\$ 500,00	Porcentaje mensual de colaboradores que participan en estas sesiones	Aplazada	<i>Proveedor externo - planificación y ejecución</i> <i>Personal de apoyo - soporte en planificación y ejecución</i> <i>Socios - vigilancia</i>
* Establecer un programa de pausas activas.	* Programa de pausas activas. * Guía de ejercicios y prácticas.	\$ -	Porcentaje de pausas activas realizadas	* En la encuesta realizada a los colaboradores acerca de la satisfacción del programa, se obtuvo un 80% de satisfacción. * Se recomienda adquirir insumos de prevención ante enfermedades ocupacionales.	<i>Supervisores de cada grupo técnico y área (rotarán por mes) - planificación y ejecución</i> <i>Personal de apoyo - soporte en planificación y ejecución</i>
* Adquirir bases para computadora, mouse ergonómico, mochila de transporte, renovación de equipos obsoletos.	* Bases de computadora. * Mouse ergonómico. * Mochila de transporte. * Renovación de equipos.	\$ 10.000,00	Porcentaje de implementos comprados	Aplazada	<i>Tecnología - propuesta y compra</i> <i>Jefa de operaciones - asignación de implementos</i> <i>Socios - aprobación y vigilancia</i>

Tabla 14

Propuestas de actividades bajo el eje de cultura – dimensión servicio al cliente

EJE CULTURA							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Servicio al cliente		* Definir embajadores de: innovación, nuestro sueño, líderes en el mercado, asesores del futuro.	* Nombramiento de embajadores. * Características y funciones de los embajadores.	\$ -	Porcentaje de embajadores asignados	Aplazada	<i>Facilitadores externos - formación a los embajadores en cada área Socia de capital humano - lanzamiento, nombramiento de embajadores Jefe de capital humano - seguimiento Gerencias y Jefaturas - acompañamiento a embajadores de acuerdo al área de gestión Socios - aprobación y vigilancia</i>
	* Orientar todas las acciones para brindar un servicio excepcional en constante evolución, y tener personal altamente calificado.	* Proponer actividades de responsabilidad social (tour agro turístico y donaciones, reciclaje, escuela de orientación y formación para personas de bajos recursos, definir un día de donaciones).	* Convenios con fundaciones y centros de ayuda. * Donaciones. * Definir una comisión de apoyo social.	\$ 5.000,00	Porcentaje de actividades de responsabilidad social realizadas	Aplazada	<i>Personal de apoyo - soporte ejecución Comisión de apoyo social - diseño, convenios y ejecución Socios - aprobación y vigilancia</i>
		* Humanizar la relación con el cliente en redes sociales, mostrar los rostros de quienes forman parte de la empresa.	* Arte con información relevante de colaboradores. * Internet, red social.	\$ -	Porcentaje de artes publicados en redes sociales	* Las fanpage de la Firma Auditora han obtenido mayor target. Existen mayores solicitudes de propuestas por este medio.	<i>Area desarrollo de Negocios - coordinación y ejecución Marketing - diseño y publicación</i>

* Promover que los colaboradores creen frases, las mejores serán colocadas en las paredes de la oficina con su autoría.	* Frases o citas de los colaboradores con su firma, independientemente del cargo. Las mejores serán elegidas por votación. * Vinilo o material de impresión frases.	\$ 100,00	Porcentaje de frases colocadas en la oficina.	* Incremento de la participación de los colaboradores en actividades que la Firma Auditora propone. * Mayor identificación y orgullo de los participantes con la firma (publican y comparten en redes, buscan más clientes potenciales, etc).	<i>Gerencia y Jefaturas</i> - solicitud y seguimiento de actividad <i>Personal de apoyo</i> - soporte consolidación de información <i>Marketing</i> - diseño e impresión de frases
* Obsequiar un regalo con la marca a todos los colaboradores con el eslogan "porque sí" en cualquier fecha del año, fuera de las fechas especiales.	* Obsequio "porque sí". * Listado vigente de colaboradores.	\$ 500,00	Porcentaje de obsequios entregados al año.	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> - planificación, proveedores y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución <i>Marketing</i> - personalización de obsequios con la marca <i>Socios</i> - aprobación
* Realizar encuentros anuales con diferentes sucursales de la red internacional (red latinoamericana de RRHH).	* Representantes del área de capital humano de los diferentes países de Latinoamérica. * Encuentros virtuales anuales. * Temas estratégicos con todo el personal.	\$ -	Porcentaje de encuentros realizados al año	Aplazada	<i>Jefe de capital humano</i> - propuesta, planificación y ejecución <i>Socia de capital humano</i> - liderazgo de ejecución frente a la red latinoamericana de recursos humanos. <i>Red latinoamericana de recursos humanos</i> - planificación y ejecución <i>Socios</i> - seguimiento y ejecución

Tabla 15

Propuestas de actividades bajo el eje humano – dimensión trabajo en equipo, compromiso y liderazgo

EJE HUMANO							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Trabajo en equipo - Compromiso - Liderazgo		* Diseñar un plan anual de talleres para la formación de habilidades blandas, principalmente en comunicación y relaciones interpersonales.	* Material conforme el taller. * Cursos LinkedIn. * Facilitadores.	\$ -	Porcentajes de talleres realizados anualmente.	* En la encuesta realizada a los colaboradores acerca de la satisfacción de los talleres, se obtuvo un 93% de satisfacción. * Se recomienda tener la visita de especialistas en el tema, extender el tiempo del taller, hacerlo más dinámico y en lo posible presencial.	<i>Facilitadores</i> - diseño y ejecución del plan de talleres <i>Líder de capacitación</i> - vigilancia <i>Socios</i> - aprobación
	* Desarrollar habilidades blandas en todos los colaboradores.	* Realizar actividades extralaborales para reforzar habilidades blandas (techo para mi país, escape rooms, juegos como cliente misterioso, etc).	* Proveedores externos. * Listado de actividades planificadas. * Listado de participantes.	\$ 2.000,00	Porcentaje de actividades realizadas.	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> - diseño y ejecución de planificación <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia
		* Implementar reconocimientos por habilidades blandas: el más empático, buen compañero, sonriente, al más puntual, más colaborador, etc.	* Ranking mensual de ganadores por habilidad. * Trofeo simbólico por equipo.	\$ 100,00	Porcentaje de reconocimientos dados	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> - diseño y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución y recolección de información <i>Colaboradores</i> - votación <i>Marketing</i> - diseño de etiqueta o tarjetas

<p>* Realizar anualmente las olimpiadas de la Firma Auditora, mediante equipos que deberán superar ciertos retos (armar rompecabezas, limbo, encostados, cuchara y huevo, boomerang, tiro al blanco, etc).</p>	<p>* Insumos para actividades (rompecabezas, costales, tiro al blanco, etc). * Integrantes por equipo. * Los ganadores sumarán puntos en la matriz de reconocimientos.</p>	<p>\$ 100,00</p>	<p>Porcentaje de participantes en las olimpiadas</p>	<p>Aplazada</p>	<p><i>Jefa de operaciones</i> - planificación organización y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia</p>
<p>* Implementar un buzón de sugerencias.</p>	<p>* Aplicación de sugerencias anónimas (forms, teams).</p>	<p>\$ -</p>	<p>Porcentaje de sugerencias recibidas</p>	<p>* Incrementó la participación de los colaboradores en actividades que la Firma Auditora propone, ya que alrededor del 50% de las sugerencias han sido implementadas. * Dentro de las sugerencias más relevantes estuvieron: flexibilidad entre home office y trabajo presencial, habilitación de comedor comunal (cerrado por pandemia), homologación y digitalización de formatos, etc.</p>	<p><i>Gerente de cumplimiento</i> - planificación y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución y recolección de información</p>
<p>* Invitar a colaboradores destacados a comités importantes para que brinden su opinión sobre algún tema específico.</p>	<p>* Ranking de personal destacado. * Listado de comités en los que puedan participar.</p>	<p>\$ -</p>	<p>Porcentaje de colaboradores que han participado en comités</p>	<p>Aplazada</p>	<p><i>Jefe de capital humano</i> - planificación y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en recolección de información <i>Socios</i> - determinar comités en los que puedan participar</p>

<p>* Diseñar el programa Iniciativa Firma Auditora (lanzamiento de proyectos anuales por colaboradores - concursan y los mejores se ejecutarán). Artículos publicables en la web de la empresa.</p>	<p>* Proyectos de colaboradores participantes (por equipos o individuales). * Ranking de proyectos ganadores.</p>	<p>\$ 1.000,00</p>	<p>Porcentaje de proyectos presentados</p>	<p>Aplazada</p>	<p><i>Socio de mejoramiento continuo</i> - diseño y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en recolección de información <i>Socios</i> - aprobación de proyectos</p>
<p>* Implementar una escuela de formación para líderes.</p>	<p>* Proveedores externos. * Material por taller. * Listado de participantes. * Listado de actividades prácticas.</p>	<p>\$ 3.000,00</p>	<p>Porcentaje de talleres realizados</p>	<p>Aplazada</p>	<p><i>Socia, jefe de capital humano</i> - diseño y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento</p>

Tabla 16

Propuestas de actividades bajo el eje humano – dimensión satisfacción

EJE HUMANO							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Satisfacción		* Establecer un horario de verano (jueves trabajo de 9 horas, viernes inicio 8 y salida 14:00).	* Planificación de asignaciones y horarios.	\$ -	Porcentaje de días en los que se aplicó horario de verano	Aplazada	<i>Jefa de operaciones</i> - planificación de asignaciones <i>Gerentes y Jefes</i> - planificación de asignaciones <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento
	* Incrementar la colaboración y compromiso de los colaboradores a través de actividades que equilibren la vida familiar y laboral.	* Definir un horario flexible de trabajo (trabajar bajo resultados y objetivos, no con horarios).	* Establecimiento de metas y objetivos semanales (en reuniones de equipos).	\$ -	Porcentaje de metas cumplidas en el plazo establecido	* Los colaboradores desarrollaron mayor compromiso con su puesto de trabajo, los jefes mencionaron que no necesitan estar tan pendientes de la gente para conseguir resultados; lo evidenciaron con los entregables en home office, en donde se dificultó la supervisión y a pesar de eso cumplieron con el objetivo.	<i>Jefe de capital humano</i> - propuesta y diseño <i>Personal de apoyo</i> - soporte en recolección de información <i>Gerentes y Jefes</i> - planificación de metas y fechas de cumplimiento, seguimiento
		* Realizar actividades familiares (talleres virtuales para los hijos - clases de magia, día de la familia, deporte, etc). Un tarde al año cada colaborador puede llevar a su hijo, amigo, familiar,	* Facilitadores para talleres virtuales de hijos de colaboradores (internos o externos). * Planificación día de la familia y deporte. * Alimentos y bebidas para compartir la tarde al	\$ 1.000,00	Porcentaje de actividades realizadas	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> -propuesta, diseño, proveedores y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento

tomar un tour por las oficinas y compartir alimentos.
 año con la familia de los colaboradores.
 * Recuerdo de la tarde familiar.

* Celebrar los cumpleaños mensuales, con tarjetas escritas por todos (pizarrón virtual).	* Pizarrón virtual mensual (whiteboard). * Listado de cumpleaños mensuales.	\$ -	Porcentaje de cumpleaños celebrados	* Los colaboradores se sienten muy agradecidos y felices, enviaron correos de agradecimiento y publican en redes las imágenes.	<i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución y recolección de información
* Definir un descanso extendido, el día antes del feriado, se trabajará medio día con el fin de alargar más el descanso.	* Planificación anual de feriados. * Listado de actividades que se deban cubrir de manera emergente en la semana del feriado.	\$ -	Porcentaje de descansos extendidos por feriado	Aplazada	<i>Jefa de operaciones</i> - propuesta y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución <i>Gerentes y jefes</i> - planificación de actividades urgentes <i>Socios</i> - aprobación
* Promover los viernes sin reuniones, principalmente en la tarde.	* Planificación de reuniones de lunes a jueves.	\$ -	Porcentaje de viernes sin reuniones	* Conforme la encuesta de satisfacción, la gente percibe que ha disminuido la sobrecarga de información, además de que pueden planificar un descanso prolongado con fin de semana.	<i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución <i>Gerentes y jefes</i> - planificación de reuniones <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento
* Formar grupos extralaborales de acuerdo a los intereses y hobbies del personal. Los empleados incluso pueden ser instructores. Patrocinio de la Firma.	* Estadística de hobbies más destacados. * Listado de participantes por grupo. * Talleres de habilidades especiales. * Recursos o porcentaje que patrocina la firma.	\$ 1.000,00	Porcentaje de grupos formados	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> - propuesta y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en ejecución y recolección de información <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia

Tabla 17

Propuestas de actividades bajo el eje organización – dimensión compensación

EJE ORGANIZACIÓN							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Compensación		* Implementar un banco de horas extra, aplicables para permisos o bonificaciones.	* Contabilización de horas extra en temporada alta. * Bonos o cruce con días libres.	\$ -	Porcentaje de horas canjeadas con permisos o bonificaciones	Aplazada	<i>Controller</i> - diseño, planificación y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en recolección de información <i>Gerentes y jefes</i> - proporción de reporte de horas extra <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento
		* Establecer un sistema equitativo de compensación y distribución de tareas.	* Sistematizar procesos para mayor facilidad de obtención de información desde los clientes.		* Sistemas para procesos de auditoría. * Potencializar el uso virtual para obtención de información segura de clientes.	\$ -	Porcentaje de procesos sistematizados

Tabla 18

Propuestas de actividades bajo el eje organización – dimensión comunicación

EJE ORGANIZACIÓN							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Comunicación	* Apoyar en la comunicación efectiva y seguimiento constante de los colaboradores.	* Implementar reuniones constantes de seguimiento (quincenal, mensual por equipo). Planificación de metas y actividades por equipo. Pueden ser al aire libre para que sea más relajado, espontáneo y personal.	* Planificación de reuniones quincenales o mensuales. * Guía de metas por cumplir.	\$ -	Porcentaje de reuniones realizadas por equipo	* Los equipos se han compactado de mejor manera, los requerimientos son entregados por equipo y ya no por persona (persiguen objetivo). * Los equipos se alinean mejor a las asignaciones, antes se cumplía solo con un 30%, ahora aproximadamente con el 60%.	<i>Jefe de operaciones</i> - propuesta, seguimiento y ejecución técnicos <i>Analista de capital humano</i> - propuesta, seguimiento y ejecución administrativos <i>Gerentes y jefes</i> - planificación de reuniones, establecimiento de metas, implementación <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento
		* Ejecutar reuniones trimestrales entre áreas para cubrir temas pendientes, nuevas iniciativas y formas para agilizar el trabajo.	* Planificación de reuniones trimestrales por área. * Guía de metas por cumplir de cada área.	\$ -	Porcentaje de reuniones realizadas por área	* Las áreas rinden cuentas a las demás áreas sobre su cumplimiento, antes únicamente se solventaban los pedidos urgentes. * Los colaboradores perciben que las áreas han mejorado un poco en el tiempo de sus entregables.	<i>Jefe de capital humano</i> - propuesta, seguimiento y ejecución <i>Jefes de área</i> - planificación de reuniones, establecimiento de metas, implementación <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento

* Promover el reconocimiento entre colegas. Una vez cada 3 meses todos los colaboradores enviarán una nota o carta de agradecimiento a un profesional, debe estar visible a todos en la cafetería o pizarra virtual.	* Carta o nota de agradecimiento por colaborador.	\$	-	Porcentaje de cartas o notas enviadas	Aplazada	<i>Socia de capital humano</i> - propuesta, ejecución y seguimiento <i>Personal de apoyo</i> - soporte en recolección de información y seguimiento
* Enviar comunicados de la gestión de la empresa, proyectos realizados y nuevas iniciativas. Rendición de cuentas.	* Boletín informativo sobre la gestión de la empresa.	\$	-	Porcentaje de comunicados enviados	* Han disminuido las constantes consultas (por correo, mensajes y llamadas) que los colaboradores realizaban a recursos humanos sobre algún proceso o requerimiento.	<i>Controller y Gerente de cumplimiento</i> - propuesta y seguimiento <i>Marketing</i> - diseño, elaboración y envío <i>Socios</i> - facilitar la información
* Elaborar un manual virtual con el resumen de políticas y disposiciones obligatorias, para evitar incidencia de errores o faltas y evitar multas.	* Manual virtual con el resumen de las políticas y normas (parte del manual general de procesos).	\$	-	Porcentaje de políticas integradas en el manual	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> - propuesta, elaboración de información, seguimiento, actualización <i>Marketing</i> - diseño, elaboración <i>Socios</i> - aprobación

Tabla 19

Propuestas de actividades bajo el eje organización – dimensión estructura

EJE ORGANIZACIÓN							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Estructura		* Implementar un programa de gestión de planes de acción sobre resultados de evaluaciones ascendentes y personas con bajo rendimiento en temporada baja.	* Evaluaciones ascendentes. * Evaluaciones con bajo rendimiento.	\$ -	Porcentaje de planes de acción ejecutados	* Los colaboradores tienen una retroalimentación clara y cuantificable de su desempeño. * Facilidad para plantear un plan de acción más apegado a la realidad laboral.	<i>Jefe de capital humano</i> - propuesta, diseño y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en recolección de información <i>Gerentes y Jefes</i> - suministrar información del desempeño de sus equipos <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento
		* Definir un coach por persona que pertenezca al mismo equipo.	* Asignación del coach por persona.	\$ -	Porcentaje de coach asignados	* Incremento en el seguimiento de las actividades del equipo. * Mayor índice de crecimiento en cada equipo, este último semestre el grupo 3 tuvo alrededor de 8 ascensos.	<i>Analista de capital humano</i> - propuesta y ejecución <i>Personal de apoyo</i> - soporte en recolección de información <i>Socios</i> - seguimiento
		* Determinar cómo área diferenciada a la línea de negocio RAS.	* Perfiles del cargo área de RAS. * Formatos de evaluación para RAS.	\$ -	Porcentaje de documentos elaborados para RAS	* Mejor organización con los procesos de RAS. * Mayor agilidad en la entrega de los productos del área de RAS.	<i>Socio de RAS</i> - propuesta, levantamiento de información y ejecución <i>Gerente de RAS</i> - proporción de información <i>Socios</i> - aprobación

* Realizar asignaciones por el sector del domicilio.	* Direcciones de clientes y colaboradores por equipo. * Planificación de asignación.	\$	-	Porcentaje de asignaciones realizadas por domicilio	Aplazada	<i>Jefa de operaciones</i> - elaboración de asignaciones <i>Gerentes y jefes</i> - planificación de clientes por sector <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento
* Elaborar un manual virtual de procesos.	* Resumen de procesos de todas las áreas.	\$	-	Porcentaje de procesos incluidos en el manual	Aplazada	<i>Gerente de cumplimiento</i> - propuesta, planificación y seguimiento <i>Jefa de operaciones</i> - proporcionar resumen de procesos <i>Gerentes y jefes</i> - proporcionar resumen de procesos <i>Marketing</i> - diseño y personalización <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia

Tabla 20

Propuestas de actividades bajo el eje organización – dimensión estrategia

EJE ORGANIZACIÓN							
DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES	RESULTADOS	RESPONSABLES
Estrategia		* Implementar el "Programa Talento", que consiste en la formación antes de la temporada de personal eventual y pasantes que postulan a vacantes fijas o como trainee.	* Base de datos de personal postulante para trainee y eventual. * Acta transaccional de compromiso para completar todo el programa talento y quedarse en la Firma mínimo 6 meses. * Programa de capacitación.	\$ 200,00	Porcentaje de colaboradores que forma parte del programa talento	Aplazada	<i>Socio de mejoramiento</i> - propuesta, planificación, ejecución y seguimiento <i>Personal de apoyo</i> - soporte en recolección de información y ejecución <i>Líder de capacitación</i> - planificación de actividades para el programa, elaboración de plan de capacitación <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia
	* Apoyar en la correcta inducción y retención de nuevo personal, haciéndolo sentir parte de la organización.	* Elaborar un manual virtual de inducción o acogida.	* Información general, funciones, entre otros (parte del manual general de procesos).	\$ -	Porcentaje de manuales de inducción compartidos	Aplazada	<i>Analista de capital humano</i> - propuesta, planificación, ejecución <i>Marketing</i> - diseño <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia
		* Realizar un almuerzo de bienvenida por equipos.	* Almuerzo a nuevos miembros de cada equipo (máximo dos veces por temporada).	\$ 500,00	Porcentaje de almuerzos realizados	Aplazada	<i>Socio líder del equipo</i> - propuesta, planificación, ejecución <i>Gerentes y Jefes</i> - planificación y ejecución <i>Socios</i> - aprobación y seguimiento
		* Establecer objetivos de cumplimiento por niveles.	* Matriz de objetivos por niveles. * Manual de metodología y procesos de auditoría (parte del manual general de procesos).	\$ -	Porcentaje de objetivos cumplidos	* Mejor organización con los procesos del personal técnico y administrativo por jerarquías. * Mayor entendimiento de las funciones y actividades del cargo.	<i>Jefe de capital humano</i> - propuesta, planificación, seguimiento <i>Gerentes y Jefes</i> - planificación, establecimiento de objetivos, seguimiento de cumplimiento <i>Socios</i> - aprobación y vigilancia

4.8. Matriz de marco lógico

Tabla 21

Matriz de marco lógico

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo del desarrollo	Mejorar las condiciones personales y laborales de los colaboradores.	# de colaboradores que participaron	Listas de seguimiento, recepción y asistencia	Participación de los colaboradores
Objetivo del proyecto	Implementar actividades que refuercen la comunicación y relaciones interpersonales desde los ejes cultura, humano y organización.	# de actividades implementadas	Lista de actividades ejecutadas	Flujo de efectivo
Resultados esperados	Alto nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a procesos de comunicación y relaciones interpersonales con el cliente interno y externo.	% de incremento en el nivel de satisfacción general	Encuesta de clima laboral 2022-2023	Involucramiento de los ejecutores
ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
* Diseñar un plan carrera para el área técnica y administrativa.	* Definir embajadores de: innovación, nuestro sueño, líderes en el mercado, asesores del futuro.	* Promover los viernes sin reuniones.	\$61.900,000	Respaldo y autorización de gerencia general y socios patrimoniales. Apoyo de la línea de supervisión y mandos medios de la organización. Presupuesto aprobado para la ejecución de las actividades. Participación y colaboración de todos los miembros de la Firma Auditora.
* Implementar un programa de formación en el idioma inglés.	* Proponer actividades de responsabilidad social.	* Formar grupos extralaborales de acuerdo a los intereses y hobbies.		
* Proponer intercambios internacionales con la red global.	* Humanizar la relación con el cliente en redes sociales.	* Implementar un banco de horas extra.		
* Patrocinar el valor de capacitaciones externas a colaboradores destacados.	* Promover que los colaboradores creen frases.	* Sistematizar procesos para mayor facilidad de obtención de información.		
* Reconocer en redes sociales a los colaboradores más destacados.	* Obsequiar un regalo con la marca a todos los colaboradores con el eslogan "porque sí" en cualquier fecha del año.	* Implementar reuniones constantes de seguimiento.		
* Destacar a trabajadores con 10, 15, 20 años de servicio.	* Realizar encuentros anuales con diferentes sucursales de la red internacional.	* Ejecutar reuniones trimestrales entre áreas.		
* Realizar un reconocimiento anual a los colaboradores más destacados.	* Diseñar un plan anual de talleres para la formación de habilidades blandas.	* Promover el reconocimiento entre colegas.		
		Documentación necesaria por actividad (información del personal, perfiles, planes, evaluaciones, políticas, procesos, etc.), listados de participantes, facilitadores internos y externos, placas, premios, insumos de espacio lúdico (mesa de pin pon, fútbolín, televisión, etc.), aula virtual, correo electrónico, internet, redes sociales, Microsoft Teams, bingo, plataformas de reclutamiento, guía nutricional, convenios con proveedores, insumos ergonómicos y sistemas de auditoría.		

* Establecer un sistema de puntuación para los distintos reconocimientos.	* Realizar actividades extralaborales para reforzar habilidades blandas.	* Enviar comunicados de la gestión de la empresa.	
* Definir un enfoque práctico en las capacitaciones técnicas.	* Implementar reconocimientos por habilidades blandas.	* Elaborar un manual virtual con el resumen de políticas y disposiciones obligatorias.	
* Implementar un programa de adquisición y retención de alto desempeño.	* Realizar anualmente las olimpiadas de la Firma Auditora.	* Implementar un programa de gestión de planes de acción (evaluaciones ascendentes y con bajo rendimiento).	Recursos necesarios para la ejecución de las actividades propuestas.
	* Implementar un buzón de sugerencias.	* Definir un coach por persona que pertenezca al mismo equipo.	
* Diseñar un programa de jubilación y desvinculación.	* Invitar a colaboradores destacados a comités.	* Determinar cómo área diferenciada a la línea de negocio RAS.	Colaboración y predisposición del personal de apoyo.
* Implementar un programa interno de referidos.	* Diseñar el programa Iniciativa Firma Auditora.	* Realizar asignaciones por el sector del domicilio.	
* Implementar espacios lúdicos.	* Implementar una escuela de formación para líderes.	* Elaborar un manual virtual de procesos.	
* Establecer un plan nutricional para colaboradores.	* Establecer un horario de verano.	* Implementar el "Programa Talento".	Experticia de los facilitadores.
* Establecer un convenio con una red de gimnasios, piscinas, canchas deportivas.	* Definir un horario flexible de trabajo (trabajar bajo resultados y objetivos, no con horarios).	* Elaborar un manual virtual de inducción o acogida.	Predisposición de las Firmas de la red Internacional para apoyar.
* Realizar sesiones mensuales de relajación, yoga, mandalas, etc.	* Realizar actividades familiares.	* Realizar un almuerzo de bienvenida por equipos.	
* Establecer un programa de pausas activas.	* Celebrar los cumpleaños mensuales.	* Establecer objetivos de cumplimiento por niveles.	Limitación de actividad presencial debido a la emergencia sanitaria por SARS-CoV-2 (COVID-19).
* Adquirir bases para computadora, mouse ergonómico, etc.	* Definir un descanso extendido.		

4.9.Cronograma

Tabla 22

Cronograma de actividades implementadas

ACTIVIDADES	2020				2021																																																			
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
* Implementar un programa de formación en el idioma inglés.	■	■	■																																																					
* Patrocinar el valor de capacitaciones externas a colaboradores destacados.	■	■	■																																																					
* Definir un enfoque práctico en las capacitaciones técnicas.		■	■	■	■	■																																																		
* Implementar un programa de adquisición y retención de alto desempeño.					■	■	■	■	■	■																																														
* Implementar un programa interno de referidos.									■	■	■																																													
* Establecer un programa de pausas activas.									■	■	■																																													
* Humanizar la relación con el cliente en redes sociales.									■	■	■																																													
* Promover que los colaboradores creen frases.									■	■	■																																													
* Diseñar un plan anual de talleres para la formación de habilidades blandas.									■	■	■																																													
* Implementar un buzón de sugerencias.									■	■	■																																													
* Definir un horario flexible de trabajo (trabajar bajo resultados y objetivos, no con horarios).									■	■	■																																													
* Celebrar los cumpleaños mensuales.									■	■	■																																													
* Promover los viernes sin reuniones.									■	■	■																																													
* Sistematizar procesos para mayor facilidad de obtención de información desde los clientes.									■	■	■																																													
* Implementar reuniones constantes de seguimiento.									■	■	■																																													
* Ejecutar reuniones trimestrales entre áreas.									■	■	■																																													
* Enviar comunicados de la gestión de la empresa.									■	■	■																																													
* Implementar un programa de gestión de planes de acción (evaluaciones ascendentes y personas con bajo rendimiento).									■	■	■																																													
* Definir un coach por persona que pertenezca al mismo equipo.									■	■	■																																													
* Determinar como área diferenciada a la línea de negocio RAS.									■	■	■																																													
* Establecer objetivos de cumplimiento por niveles.									■	■	■																																													

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La comunicación y las relaciones interpersonales son procesos que se encuentran fuertemente interrelacionados, son ineludibles y aparecen diariamente en la dinámica organizacional. Son la base de la gestión empresarial.
- La relación de la corriente psicológica humanista y los procesos de gestión organizacional, debe ser vista como una estrategia de aplicación para la formación personal y profesional de los colaboradores; desarrollando a partir de sus aptitudes, virtudes y características, competencias específicas que permitan un correcto ejercicio de sus actividades, siempre y cuando la organización facilite todos los recursos y herramientas para su desarrollo.
- Los resultados generales especifican que las competencias: relaciones y colaboración, y gente comprometida; deben tener una atención prioritaria sobre las demás, teniendo un porcentaje mucho más alto en la escala poco. La competencia liderazgo tiene un rango de atención importante; servicio excepcional y crecimiento del negocio tienen una atención intermedia; y finalmente la competencia calidad, tiene un rango de atención leve.
- En el análisis de todas las competencias, se encontró al menos una fortaleza o punto fuerte que resaltar; sin embargo, en la competencia liderazgo no se encontró ninguna fortaleza importante, por lo que está también debe ser vista como atención prioritaria.
- Las fortalezas más importantes que destacar están alineadas a un bajo índice de rumores y a una buena relación con los compañeros de trabajo.
- Sólo el 2% de colaboradores consideró haber recibido anteriormente una amplia formación en habilidades blandas, y más del 50% de colaboradores indica que no ha recibido ningún tipo de formación en este aspecto.

- La propuesta de intervención está diseñada sobre la base de 3 ejes: humano, organización y cultura; permitiendo tener una cobertura más amplia de los problemas que provocan insatisfacción y desmotivación en los colaboradores de la Firma Auditora.
- Durante la pandemia la relación de los colaboradores con el cliente externo ha sido mucho más cercana, constante y efectiva; en comparación con los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas a antes de la pandemia.
- La socialización realizada previamente con todos los colaboradores, permitió crear interés y expectativa; además de conseguir su apoyo tanto para el levantamiento de información como para la implementación. Anteriormente no se ejecutaba ningún tipo de acción o plan para desarrollar las habilidades blandas.

5.2.Recomendaciones

- Implementar todas las actividades aplazadas, con el objetivo de cubrir todos los ejes de acción y cimentar el camino para la certificación “un gran lugar para trabajar”.
- Se recomienda elaborar un plan anual de formación en habilidades blandas, que incluya talleres vivenciales y capacitaciones focalizadas en temas como: resolución de conflictos, comunicación efectiva, empatía, inteligencia emocional, creatividad, entre otros.
- La propuesta planteada en este trabajo y el plan de capacitación anual de habilidades blandas, puede ser replicado en las demás líneas de negocio, adaptándolas a sus necesidades.
- Uno de los puntos más destacado de los resultados, es la falta de liderazgo efectivo por parte de los mandos medios y altos, por lo que se recomienda trabajar esta habilidad de manera independiente con apoyo de asesores externos.
- Realizar anualmente evaluaciones de clima laboral, para poder medir la efectividad de las actividades propuestas y corregir cualquier brecha identificada.
- Crear en todos los niveles estrategias más efectivas de planificación y organización del trabajo, implementándolas como metodologías y modalidades recurrentes.

Utilizar los resultados de este trabajo de investigación, para sustentar la corrección y mejora de la metodología de evaluación al desempeño que actualmente usa la Firma Auditora.

6. BIBLIOGRAFÍA

- agenda PROFESIONALES & NEGOCIOS. (16 de julio de 2019). Las consecuencias de la mala comunicación en tu empresa. Obtenido de <https://www.revistaagenda.net/blog/las-consecuencias-de-la-mala-comunicacion-en-tu-empresa/>
- Bouret, P., & Álvarez, M. (7 de agosto de 2018). *Psicología-Online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/teorias-y-tecnicas-del-humanismo-2597.html>
- Chavez, M. (10 de mayo de 2013). PSICOLOGÍA SOCIAL LAS RELACIONES INTERPERSONALES. Obtenido de <http://blogrelacionesinterpersonales.blogspot.com/p/las-relaciones-interpersonales-una.html>
- CIESPAL. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: Quipus .
- Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2011). MULTICULTURALIDAD: SU ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS A LA LUZ DE SUS ACTORES, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PREVALECIENTES EN UN MUNDO GLOBALIZADO. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/1159.pdf>
- De Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Fragua.
- Firma Auditora. (2020). Organigrama Estructural.
- Flores, V. (2014). LA INFLUENCIA DE LA WEB 2.0 DENTRO DEL DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN ADOLESCENTES Y JÓVENES. *Tesis profesional Licenciatura en Psicología Organizacional. Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Diaz de Santos, S. A.
- Garrán, S., & Garrán, M. (2016). LA COMUNICACIÓN ORAL. ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA EXPRESIÓN ORAL. *OGIGIA 20. Revista electrónica de estudios hispánicos*, 47-67.

- Garrido, F., & Putnam, L. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0. De las Metáforas a la Pragmática*. México: Comuniteca.
- Grossetti, M. (junio de 2009). ¿Qué es una relación social? Un conjunto de mediaciones diádicas. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 16(2), 44-62. doi:<https://doi.org/10.5565/rev/redes.364>
- Guzmán, G. (14 de septiembre de 2018). *Virginia Satir: biografía de esta pionera de la terapia familiar*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/biografias/virginia-satir>
- Haber, R. (2002). Virginia Satir: Un enfoque humanista integrado. *Terapia familiar contemporánea*, 24, 23–34. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1014317420921>
- Hernández, S. (19 de noviembre de 2015). *Comunicación formal e informal en las organizaciones*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>
- Hernández, S., & Duana, D. (enero-junio de 2018). *Habilidades de la comunicación Barreras de la comunicación*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/comercio_exterior/2018/Danae_Sandy_Admon_comercio.pdf
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2001). *Redacción y análisis de la información. Proceso de comunicación: Tipos de comunicación*. Obtenido de http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/principal_com.htm
- Izquierdo, A. (2002). Temperamento, carácter, personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista Complutense de Educación*, 13(2), 617-643.
- Juantá, R. (junio de 2018). RELACIONES INTERPERSONALES Y ATENCIÓN AL USUARIO. QUETZALTENANGO, , Guatemala. Recuperado el 21 de septiembre de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Juanta-Rosaura.pdf>
- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (01 de julio de 2019). EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR

- PRODUCTIVO. Obtenido de
<http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/221/326>
- Laverde, M. (06 de junio de 2003). EL ENFOQUE TEÓRICO HUMANISTA. (H. Bernal, Ed.) *Revista electrónica de Psicología Social FUNLAM*(6).
doi:<https://doi.org/10.21501/16920945.657>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (28 de febrero de 2020). *Capítulo IV. FOMENTO A LA CULTURA Y EDUCACIÓN EMPRENDEDORA*. Obtenido de
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (20 de septiembre de 2002). *Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-las-organizaciones-y-comunicacion-organizacional/>
- Linares, R. (s.f.). Percepción Extrasensorial – Definición, Historia, Tipos Y Como Funciona. Obtenido de <https://psicoportal.com/psicologia/percepcion-extrasensorial/>
- Márquez, J., García, W., Burau, E., & Mejía, L. (abril de 2017). Comunicación, auditoría e imagen corporativa. . Manta, Ecuador: Mar Abierto. Obtenido de
https://issuu.com/marabierto/leam/docs/comunicacion_auditoria_e_imagen_cop
- Martín, J. (29 de octubre de 2019). *LOS PRINCIPIOS DE FAYOL Y LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA*. Obtenido de Cerem International Business School:
<https://www.cerem.ec/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- Martorell, J., & Prieto, J. (2008). Fundamentos de Psicología. Madrid: C. A. Ramón Areces.
- Mínguez, A. (s.f.). *COMUNICACIÓN INFORMAL. Cómo controlar los rumores en la empresa*. . Obtenido de
[https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4176/Rumores.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20cualquier%20grupo%20humano%20existe,puede%20ser%](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4176/Rumores.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20cualquier%20grupo%20humano%20existe,puede%20ser%20)

20formal%20e%20informal.&text=Por%20el%20contrario%2C%20la%20comunicaci
%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20del%20

Moreno, S., & Perez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 1(9), 13-33.

Naranjo, M. (julio-diciembre de 2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 5(2), 1-32.

Papalia, D., Wendkos, S., & Duskin, R. (2009). *Psicología del desarrollo. De la infancia a la adolescencia*. (undécima ed.). México: McGRAW-HILL.

Pérez, J., & Merino, M. (2014). DEFINICIÓN DE AMBIENTE DE TRABAJO. Obtenido de <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>

Psicología y Mente. (s.f.). Comunicación. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/tags/comunicacion>

Raffino, M. (15 de septiembre de 2020). ¿Qué es el existencialismo? Argentina: Concepto.de. Obtenido de <https://concepto.de/existencialismo/>

Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás .

Sánchez de Gallardo, M., & Nava, M. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. *Enlace*, 4(3), 71-90.

Sánchez, R., & Pastor, J. (s.f.). La Tutoría. España: CEAC.

Sandoval, M. (13 de mayo de 2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. *Tesis profesional Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla*. Cholula, Puebla, México.

Obtenido de Udlap.mx:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf

Santamaría, A., Santamaría, R., & Verdú, I. (febrero - marzo de 2018). Módulo 1- Técnicas y estrategias de comunicación para mejorar la relación con el paciente. Recuperado el junio de 2021, de <http://www.comsegovia.com/pdf/cursos/2018/Modulo%201-%20La%20comunicacion.pdf>

Segura, J. (12 de agosto de 2013). Organización empresarial y su dinámica. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-empresarial-y-su-dinamica/>

Suárez, O., Ruíz, C., Hincapie, L., & Mendoza, E. (Octubre - Noviembre de 2001). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Razón y Palabra*(23).

Triglia, A. (s.f.). Psicología Humanista: historia, teoría y principios básicos. *Las bases teóricas y filosóficas de esta importante corriente en el mundo académico y profesional*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/psicologia-humanista>

Villalobos, M. (2018). INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, CASO ZONA BAJÍO-MÉXICO.

Vivero, J. (2014). 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. *Tesis profesional Licenciatura en Comunicación Corporativa. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de las Américas. Quito, Ecuador.*

Yañez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). EL IMPACTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL. *Liberabit. Revista de Psicología*, 16(2), 193-201.

Ziembra HR Group. (2021). Propuesta de clima laboral 2021 para: Firma Auditora. *Metodología Prestro*. Quito, Ecuador.

Zupiria, X. (2000). *Relación entre el profesional de la salud y el enfermo*. Lejona, España:
U.P.V. E.H.U.

ANEXOS

ANEXO 1



Cuestionario de Diagnóstico de la comunicación y las relaciones interpersonales

Se requiere conocer su percepción con respecto a procesos comunicativos y de relaciones interpersonales que se dan en la organización, con el objetivo de identificar el impacto de estos procesos en el entorno laboral y en la atención al cliente.

* Obligatorio

INSTRUCCIONES



LEA CON ATENCIÓN CADA ENUNCIADO Y OPCIÓN DE RESPUESTA.

Puede completar con SINCERIDAD toda la encuesta, las respuestas son CONFIDENCIALES.

Considerar al menos 40 minutos de su tiempo o el que fuere necesario, para responderla.

1

Se requiere la siguiente información general con fines netamente estadísticos. Las preguntas no son específicas y las respuestas no le identificarán.

¿Cuál es su género? *

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo
- Otro

2

Escoja la oficina en la que actualmente está trabajando: *

- Quito
- Guayaquil

3

¿Cuál es el tipo de contrato que mantiene actualmente en la organización? *

- Indefinido
- Eventual
- Otro (servicios, pasantía)

4

¿Cuánto tiempo trabaja en esta organización? *

- Hasta 6 meses
- De 7 meses a 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- Más de 15 años

5

¿Cuál es su posición de supervisión en la organización? *

- Yo no superviso a nadie
- Supervisor de primera línea (supervisores, seniors)
- Mando medio (socios, gerentes, directores, jefes departamentales)
- Alta dirección (gerente general, socios patrimoniales)

6

¿Cuál es su edad? *

- 18 a 30 años de edad
- 31 a 40 años de edad
- 41 a 50 años de edad
- 51 a 60 años de edad
- 61 años en adelante

INICIO DEL CUESTIONARIO - PARTE 1

LEA CON ATENCIÓN CADA ENUNCIADO Y OPCIÓN DE RESPUESTA.

El presente cuestionario se divide en 2 partes:

- "información que recibe actualmente"
- "información que requiere recibir"



RECIBE ACTUALMENTE

Usted puede recibir información sobre varios temas en su organización. Por cada tema listado

abajo, señale la respuesta que mejor indica su sentir respecto a:

1) La cantidad de información que usted está recibiendo en ese tema. *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. ¿Cuán bien estoy haciendo mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mis funciones en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Políticas Organizacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Cómo afectan los cambios tecnológicos a mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Cómo estoy siendo evaluado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Cómo afectan a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Oportunidades de crecimiento y promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Nuevo servicio importante desarrollado en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
10. ¿Cómo mi trabajo se relaciona con la operación total de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

Adicionalmente a recibir información, hay muchos temas sobre los cuales usted puede enviar información a otros. Para cada tema listado abajo, señale la respuesta que mejor indica:

1) La cantidad de información que usted está enviando en ese tema. *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. Reporte sobre ¿Qué estoy haciendo en mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Reporte sobre lo que pienso que mi trabajo requiere que yo haga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Reporte sobre problemas relacionados al trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Quejas sobre mi trabajo y / o condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuán frecuente es el seguimiento que usted realiza a los siguientes niveles; por razón de obtención de información que debe entregar? *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. Personas que supervisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jefe departamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Gerente técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Socio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gerente General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Otras áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Señale a través de que fuente usted está recibiendo información con frecuencia: *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. Personas que supervisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compañeros de mi unidad / área de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Personas de otras áreas / departamentos de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Reuniones del área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jefe departamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gerente técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Socios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Gerente General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Rumores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique si la información que recibe de varias fuentes, llega en el tiempo adecuado: *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. Personas que supervisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jefe departamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Gerente Técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Socio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gerente General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Rumores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Otras áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Una variedad de relaciones de comunicación existe en la organización, los empleados intercambian mensajes regularmente con supervisores, subordinados, compañeros, entre otros. Considerando su relación con otros en su organización, por favor marque la respuesta que mejor describa la relación entre los niveles descritos a continuación: *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. Confío en mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mis compañeros se llevan bien entre ellos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mi relación con mis compañeros es satisfactoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Confío en mi jefe inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mi jefe inmediato es honesto conmigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mi jefe inmediato me escucha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Estoy en libertad de estar en desacuerdo con mi jefe inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Puedo hablar con mi jefe inmediato cuando las cosas no van bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mi jefe inmediato es amable con sus subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
11. Mi jefe inmediato entiende las necesidades de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. La relación con mi jefe inmediato es satisfactoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mi empresa alienta tener opiniones diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tengo voz en las decisiones que afectan mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tengo influencia en las operaciones de mi unidad / departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Formo parte del cumplimiento de metas de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique mediante que canal usted está recibiendo información relacionada a su trabajo y a la empresa: *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. El contacto cara a cara entre dos personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El contacto cara a cara entre más de dos personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Teléfono (llamadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Escritos (memos, cartas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Carteleras de anuncios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Medios audio- visuales internos (videos, películas, diapositivas, video conferencias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Microsoft teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Redes sociales (facebook, twitter, linkedin, instagram, whatsapp, entre otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De acuerdo a los siguientes apartados, por favor coloque la opción que más se ajuste a su realidad conforme la escala presentada. *

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes "áreas" de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comparto a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido y desarrollado adecuadamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. La información relacionada con nuevos servicios de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, dejo a otros que la interpreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
14. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Mis compañeros de área de trabajo me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan atención de mi parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Antes Pandemia

ANTES DE LA PANDEMIA (por favor, responder sólo las personas que llevan en la organización más de 1 año, caso contrario colocar N/A)

Evalúe el nivel de satisfacción general sobre la comunicación interna de su organización ANTES DE LA PANDEMIA. *

	N/A (trabaja menos de un año)	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
Nivel de satisfacción general ANTES DE LA PANDEMIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Antes Pandemia

Evalúe el nivel de satisfacción general sobre las relaciones interpersonales de su organización ANTES DE LA PANDEMIA (por favor, responder sólo las personas que llevan en la organización más de 1 año, caso contrario colocar N/A): *

	N/A (trabaja menos de un año)	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
Nivel de satisfacción general ANTES DE LA PANDEMIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Antes Pandemia

Atención que brindó ANTES DE LA PANDEMIA al CLIENTE EXTERNO (por favor, responder sólo las personas que llevan en la organización más de 1 año, caso contrario colocar N/A)

Estime, en su opinión, ¿en qué intensidad posee cada uno de los rasgos mencionados durante su visita e interacción con el cliente externo?: *

	N/A (trabaja menos de un año)	No aplica (no tiene interacción con el cliente externo)	Nada	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. Me siento capacitado para mantener buenas relaciones personales con clientes internos y externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tengo facilidad, casi instintiva, para el trato con los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Me considero persona intuitiva, sensible, captadora rápida de situaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Siento tendencia hacia una actitud comprensiva para los problemas del cliente,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Me es fácil establecer amistad con mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Estoy abierto a enriquecerme con la opinión de mis colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Estoy a disposición de los demás, abierto a sus consultas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	N/A (trabaja menos de un año)	No aplica (no tiene interacción con el cliente externo)	Nada	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
8. Me considero sereno, equilibrado emocionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Soy capaz de beneficiarme con mis propios errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Me considero ágil al cambio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mis relaciones con los clientes están basadas en la confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Soy capaz de dejar que los demás se equivoquen para que aprendan de sus errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18



DURANTE LA PANDEMIA

Evalúe el nivel de satisfacción general sobre la comunicación interna de su organización DURANTE LA PANDEMIA. *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
Nivel de satisfacción general DURANTE LA PANDEMIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Durante Pandemia

Evalúe el nivel de satisfacción general sobre las relaciones interpersonales de su organización DURANTE LA PANDEMIA, tomando en consideración que las relaciones han sido virtuales: *

	No aplica (no existe gestión en este aspecto)	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
Nivel de satisfacción general DURANTE LA PANDEMIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atención que está brindando DURANTE LA PANDEMIA al CLIENTE EXTERNO

Estime, en su opinión, ¿en qué intensidad posee cada uno de los rasgos mencionados durante su visita e interacción con el cliente externo?: *

	No aplica (no tiene interacción con el cliente externo)	Nada	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
1. Me siento capacitado para mantener buenas relaciones personales con clientes internos y externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tengo facilidad, casi instintiva, para el trato con los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Me considero persona intuitiva, sensible, captadora rápida de situaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Siento tendencia hacia una actitud comprensiva para los problemas del cliente,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Me es fácil establecer amistad con mis clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Estoy abierto a enriquecerme con la opinión de mis colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Estoy a disposición de los demás, abierto a sus consultas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Me considero sereno, equilibrado emocionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	No aplica (no tiene interacción con el cliente externo)	Nada	Poco	Suficiente	Excede las expectativas
9. Soy capaz de beneficiarme con mis propios errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Me considero ágil al cambio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mis relaciones con los clientes están basadas en la confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Soy capaz de dejar que los demás se equivoquen para que aprendan de sus errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INICIO DEL CUESTIONARIO - PARTE 2

LEA CON ATENCIÓN CADA ENUNCIADO Y OPCIÓN DE RESPUESTA.

- "información que requiere recibir"

REQUIERE RECIBIR

Usted puede recibir información sobre varios temas en su organización. Por cada tema listado

abajo, señale la respuesta que mejor indica su sentir respecto a:

1) La cantidad de información que usted necesita recibir sobre ese tema. *

	No aplica (no necesita gestión en este aspecto)	Poco (al menos 2 veces al año)	Suficiente (al menos 1 vez al mes)	Excede las expectativas (al menos 1 vez cada quince días)	Siempre (todos los días)
1. ¿Cuán bien estoy haciendo mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mis funciones en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Políticas Organizacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Cómo afectan los cambios tecnológicos a mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Cómo estoy siendo evaluado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Cómo afectan a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Oportunidades de crecimiento y promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Nuevo servicio importante desarrollado en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	No aplica (no necesita gestión en este aspecto)	Poco (al menos 2 veces al año)	Suficiente (al menos 1 vez al mes)	Excede las expectativas (al menos 1 vez cada quince días)	Siempre (todos los días)
10. ¿Cómo mi trabajo se relaciona con la operación total de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22

Adicionalmente a recibir información, hay muchos temas sobre los cuales usted puede enviar información a otros. Para cada tema listado abajo, señale la respuesta que mejor indica:

1) La cantidad de información que usted necesita enviar sobre ese tema. *

	No aplica (no necesita gestión en este aspecto)	Poco (al menos 2 veces al año)	Suficiente (al menos 1 vez al mes)	Excede las expectativas (al menos 1 vez cada quince días)	Siempre (todos los días)
1. Reporte sobre ¿Qué estoy haciendo en mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Reporte sobre lo que pienso que mi trabajo requiere que yo haga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Reporte sobre problemas relacionados al trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Quejas sobre mi trabajo y / o condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuán frecuente es el seguimiento que usted necesita realizar a los siguientes niveles; por razón de obtención de información que debe entregar y lo haga de forma oportuna? *

	No aplica (no necesita gestión en este aspecto)	Poco (al menos 2 veces al año)	Suficiente (al menos 1 vez al mes)	Excede las expectativas (al menos 1 vez cada quince días)	Siempre (todos los días)
1. Personas que supervisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jefe departamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Gerente técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Socio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gerente General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Otras áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Señale a través de que fuente usted necesita recibir con mayor frecuencia la información: *

	No aplica (no necesita gestión en este aspecto)	Poco (al menos 2 veces al año)	Suficiente (al menos 1 vez al mes)	Excede las expectativas (al menos 1 vez cada quince días)	Siempre (todos los días)
1. Personas que supervisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compañeros de mi unidad / área de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Personas de otras áreas / departamentos de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Reuniones del área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jefe departamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gerente técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Socios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Gerente General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Rumores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique mediante que canal usted necesita recibir información relacionada a su trabajo y a la empresa: *

	No aplica (no necesita gestión en este aspecto)	Poco (al menos 2 veces al año)	Suficiente (al menos 1 vez al mes)	Excede las expectativas (al menos 1 vez cada quince días)	Siempre (todos los días)
1. El contacto cara a cara entre dos personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El contacto cara a cara entre más de dos personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Teléfono (llamadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Escritos (memos, cartas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Carteleras de anuncios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Medios audio-visuales internos (videos, películas, diapositivas, video conferencias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Microsoft teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Redes sociales (facebook, twitter, linkedin, instagram, whatsapp, entre otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuánto entrenamiento ha recibido para mejorar sus habilidades comunicativas? *

- Ningún entrenamiento
- Poco entrenamiento (asistencia a 1 seminario, taller, actividad de entrenamiento o curso)
- Algunas actividades de entrenamiento (seminarios, talleres, cursos)
- Amplia formación (asistencia a un buen número de seminarios, talleres, entrenamientos, cursos)

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms

ANEXO 2



Diagnóstico Comunicación y Relaciones Interpersonales

Brindar un servicio excepcional

EMPEZAR

Índice

01

¿Por qué ?

02

Caso Google

03

Verdades para afrontar

04

Objetivo

05

Propósito

06

Componentes

07

Beneficios Esperados

08

Indicaciones de la Encuesta

01

Perfiles duros vs **habilidades blandas**

Buenos en la parte técnica, pero necesitamos habilidades suaves.
Conectar mejor con la gente.
Plasmear una buena idea (preguntas abiertas - negativo).



Caso Google

Buenos en lo que hacen, pero necesitaron de Habilidades Blandas

Después de desarrollar habilidades blandas, definitivamente mejoraron.

Sus key account manager más importantes, empezaron a cerrar **más del 60% extra** de negocios.

"Un dato suficientemente duro, como para hacer caso a las habilidades blandas"



"Se puede vivir sin habilidades blandas, pero es como un piquete molestando"

Verdades

1. Lidar con humanos es duro, pero es manejable.

Las habilidades se pueden trabajar con técnica, practicarlas.

2. Lo duro y lo suave no son continentes separados.

Se conectan con la técnica y los negocios. Generar puentes.



La Comunicación y las Relaciones Interpersonales ¡¡¡Repensar el negocio desde nuestra gente!!!

1

OBJETIVO



+ INFO

2

PROPÓSITO



+ INFO

3

COMPONENTES



+ INFO

La Comunicación y las Relaciones Interpersonales ¡¡¡Repensar el negocio desde nuestra gente!!!

1

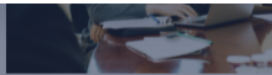
2

3

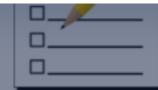
Identificar el impacto de la comunicación y de las relaciones interpersonales de los colaboradores en el entorno laboral y en la atención al cliente, para plantear estrategias que la fortalezcan.



+ INFO



+ INFO

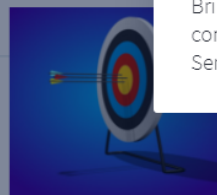


+ INFO

La Comunicación y las Relaciones Interpersonales ¡¡¡Repensar el negocio desde nuestra gente!!!

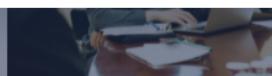
1

OBJETIVO



+ INFO

2



+ INFO

3

COMPONENTES

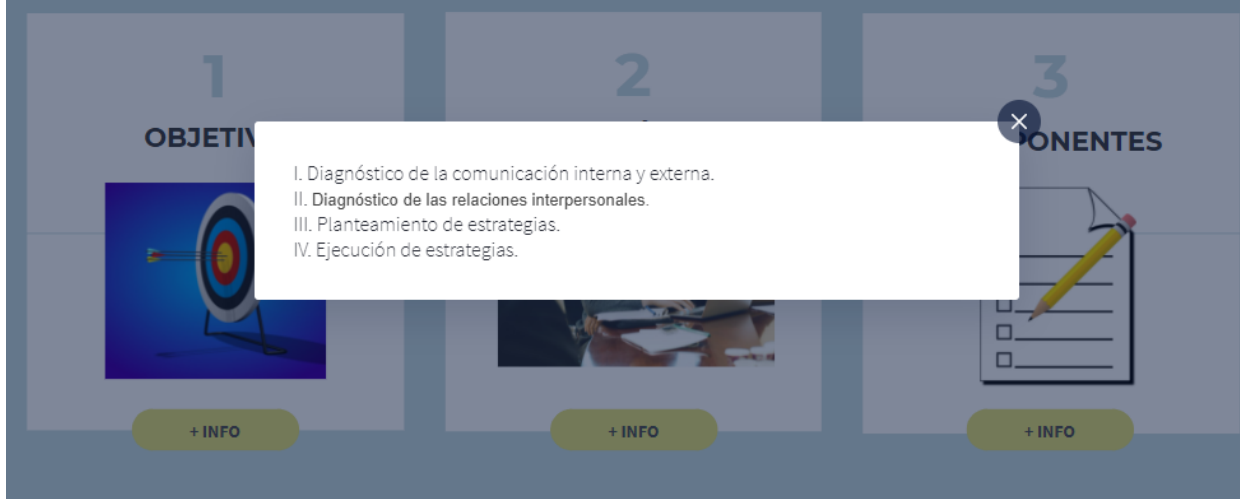


+ INFO

Brindar un servicio excepcional a través de una relación cercana y comunicación efectiva con el cliente interno y externo.
Ser un aliado infaltable en su gestión.

La Comunicación y las Relaciones Interpersonales

¡¡¡Repensar el negocio desde nuestra gente!!!



Beneficios Esperados

- Brindar un servicio excepcional.
- Mayor seguimiento, mejor comunicación y contacto más frecuente con el cliente.
- Mejorar los canales de comunicación y las relaciones interpersonales.
- Programa anual para el desarrollo de competencias.



Aplicación de la encuesta de diagnóstico

Importante:

- Es anónima.
- Leer atentamente las preguntas y enunciados correspondientes.
- Dura entre 30 min - 45 min.

La encuesta tiene 3 partes:

1. Datos demográficos
2. Situación actual (desde pregunta 15 - ANTES de la pandemia, desde pregunta 18 - DURANTE la pandemia).
3. Lo que necesita recibir.



¡Muchas gracias!

CAPITAL HUMANO



ANEXO 3

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y PUNTOS DE MEJORA – PREGUNTAS CLAVE

	ESCALA REPRESENTATIVA	BRECHAS			ESCALA REPRESENTATIVA	FORTALEZAS
COMUNICACIÓN						
COMUNICACIÓN INTERNA (situación actual)	Parcialmente en desacuerdo	12. Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	4. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.	9. La información relacionada con nuevos servicios de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato.	Totalmente en desacuerdo	13. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, dejo a otros que la interpreten.
	INTERPRETACIÓN	No se comunica problemas al líder	El líder no retroalimenta el trabajo, no reconocimiento	El líder no conoce nuevos servicios	INTERPRETACIÓN	Análisis, compromiso con el trabajo extenso
CANTIDAD DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	Poco	6. ¿Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo?	5. ¿Cómo estoy siendo evaluado?	1. ¿Cuán bien estoy haciendo mi trabajo?	Suficiente	3. Políticas Organizacionales
	INTERPRETACIÓN	Actualmente se trata poco, se requiere hacerlo al menos una vez cada mes		Actualmente se hace lo suficiente, requiere una vez al mes o cada quince días (retroalimentación - reconocimiento)	INTERPRETACIÓN	Actualmente se envía suficiente información sobre políticas, se requiere poco (2 veces al año)
CANTIDAD DE INFORMACIÓN ENVIADA (situación actual - necesidad)	Poco	1. Reporte sobre ¿Qué estoy haciendo en mi trabajo?	5. Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo	3. Reporte sobre problemas relacionados al trabajo	Suficiente	4. Quejas sobre mi trabajo y / o condiciones de trabajo
	INTERPRETACIÓN	Actualmente se hace lo suficiente, se requiere hacerlo al menos 1 vez al mes, cada 15 días o todos los días		Actualmente se hace poco, se requiere hacerlo todos los días o al menos una vez al mes	INTERPRETACIÓN	Actualmente es poco
SEGUIMIENTO PARA OBTENER INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	Suficiente	1. Personas que supervisa	2. Compañeros	3. Jefe departamental / 6. Socio	Suficiente	8. Otras áreas
	INTERPRETACIÓN	Actualmente el seguimiento es suficiente, pero se requiere que sea más seguido, una vez al mes o todos los días			INTERPRETACIÓN	Requiere que se mantenga al menos con una vez al mes
INFORMACIÓN LLEGA EN EL TIEMPO	Poco	9. Otras áreas	2. Compañeros	5. Gerente Técnico	Poco	8. Rumores

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y PUNTOS DE MEJORA – PREGUNTAS CLAVE

ADECUADO (situación actual)	INTERPRETACIÓN	Actualmente la información no llega en el tiempo adecuado			INTERPRETACIÓN	Bajo índice de rumores
FUENTE FRECUENTE DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	Poco	3. Personas de otras áreas / departamentos de la organización	4. Reuniones del área	1. Personas que supervisa	Poco	10. Rumores
	INTERPRETACIÓN	Actualmente no son una fuente frecuente de información, se requiere al menos una vez al mes o cada 15 días		Actualmente es suficiente la información que se recibe de las personas supervisadas, pero se requiere que se haga de manera diaria	INTERPRETACIÓN	Bajo índice de rumores, no se requiere de esta fuente para la recepción de información
CANAL FRECUENTE DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN (situación actual - necesidad)	Suficiente	7. Correo electrónico	8. Microsoft teams	3. Teléfono (llamadas)	Suficiente	4. Escritos (memos, cartas)
	INTERPRETACIÓN	Actualmente el uso es suficiente, pero se requiere que sea todos los días			INTERPRETACIÓN	Actualmente es suficiente, se requiere mantenerlo y aplicarlo un poco más frecuente
FORMACIÓN PREVIA EN COMUNICACIÓN (situación actual)	Mayor puntaje	Ningún entrenamiento / Poco entrenamiento (asistencia a 1 seminario, taller, actividad de entrenamiento o curso)			Mayor puntaje	Amplia formación (asistencia a un buen número de seminarios, talleres, entrenamientos, cursos)
	INTERPRETACIÓN	El 73% de los colaboradores tiene nula o escasa formación en habilidades comunicativas			INTERPRETACIÓN	El 2% de amplia formación se encuentra en el nivel de primera línea (supervisor-senior)
RELACIONES INTERPERSONALES (antes y durante pandemia)						
RELACIONES LABORALES (situación actual)	Poco	15. Tengo influencia en las operaciones de mi unidad / departamento	9. Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo	13. Mi empresa alienta tener opiniones diferentes	Suficiente	3. Mi relación con mis compañeros es satisfactoria
	INTERPRETACIÓN	Se considera poco la opinión, comentarios e iniciativa de los colaboradores	Existe un bajo reconocimiento y retroalimentación	Se motiva poco el debate y la discusión	INTERPRETACIÓN	La relación con compañeros es satisfactoria
RELACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA	Poco	12. Soy capaz de dejar que los demás se equivoquen para que aprendan de sus errores	5. Me es fácil establecer amistad con mis clientes	11. Mis relaciones con los clientes están basadas en la confianza	Suficiente	4. Siento tendencia hacia una actitud comprensiva para los problemas del cliente

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y PUNTOS DE MEJORA – PREGUNTAS CLAVE

	INTERPRETACIÓN	Antes de la pandemia fue poco, durante fue suficiente. Tendencia al trabajo individual, no hay una transmisión de conocimientos en campo	Antes de la pandemia fue suficiente, durante se mantuvo suficiente. Se requiere exceder las expectativas y generar ambientes de confianza	INTERPRETACIÓN	Tanto antes como durante la pandemia se muestra comprensión con los problemas de los clientes
SATISFACCIÓN GENERAL					
SATISFACCIÓN COMUNICACIÓN INTERNA (antes y durante la pandemia)	Mayor puntaje	<i>Poco - durante la pandemia</i>		Mayor puntaje	<i>Suficiente - durante la pandemia</i>
SATISFACCIÓN RELACIONES INTERPERSONALES (antes y durante la pandemia)	INTERPRETACIÓN	El mayor puntaje se encuentra en satisfacción relaciones interpersonales, la escala poco, durante la pandemia (limitada interacción cara a cara, reuniones sociales, actividades en grupo, entre otras)		INTERPRETACIÓN	Los mayores puntajes se encuentran en la escala suficiente, durante la pandemia

ANÁLISIS PREGUNTAS CLAVE Y EQUIVALENCIA CON COMPETENCIAS FIRMA AUDITORA:

PUNTOS CLAVE DE ATENCIÓN

* Poco seguimiento al personal supervisado (reporte actividades y pedido de información)	1. Reporte sobre ¿Qué estoy haciendo en mi trabajo?	5. Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo	1. Personas que supervisa	4. Reuniones del área	1. Personas que supervisa	Liderazgo
* Bajo reconocimiento	9. Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo					Liderazgo
* Limitada retroalimentación del desempeño (está haciendo bien o mal)	4. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.	5. ¿Cómo estoy siendo evaluado?	1. ¿Cuán bien estoy haciendo mi trabajo?			Liderazgo

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y PUNTOS DE MEJORA – PREGUNTAS CLAVE

* Mala comunicación y solución oportuna de problemas	12. Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	6. ¿Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo?	3. Reporte sobre problemas relacionados al trabajo
* Poca apertura para la participación y colaboración de los empleados en las operaciones de cada área	15. Tengo influencia en las operaciones de mi unidad / departamento		
* Dificultad para entablar relaciones de confianza	5. Me es fácil establecer amistad con mis clientes	11. Mis relaciones con los clientes están basadas en la confianza	9. La información relacionada con nuevos servicios de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato.
* Limitada enseñanza en campo (no se permite a los demás equivocarse y aprender por ellos mismos, no se alienta opiniones diferentes)	2. Compañeros	13. Mi empresa alienta tener opiniones diferentes	12. Soy capaz de dejar que los demás se equivoquen para que aprendan de sus errores
* La información de otras áreas no llega en el tiempo adecuado	9. Otras áreas	3. Personas de otras áreas / departamentos de la organización	

Relaciones y colaboración
Gente comprometida
Servicio excepcional - Crecimiento del negocio
Calidad
Relaciones y colaboración

PUNTOS DE FORTALEZA

* Bajo nivel de rumores	10. Rumores
* Manejo de trabajo extenso	13. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, dejo a otros que la interpreten.
* Bajo nivel de quejas	4. Quejas sobre mi trabajo y / o

Relaciones y colaboración
Servicio excepcional - Crecimiento del negocio
Gente comprometida

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y PUNTOS DE MEJORA – PREGUNTAS CLAVE

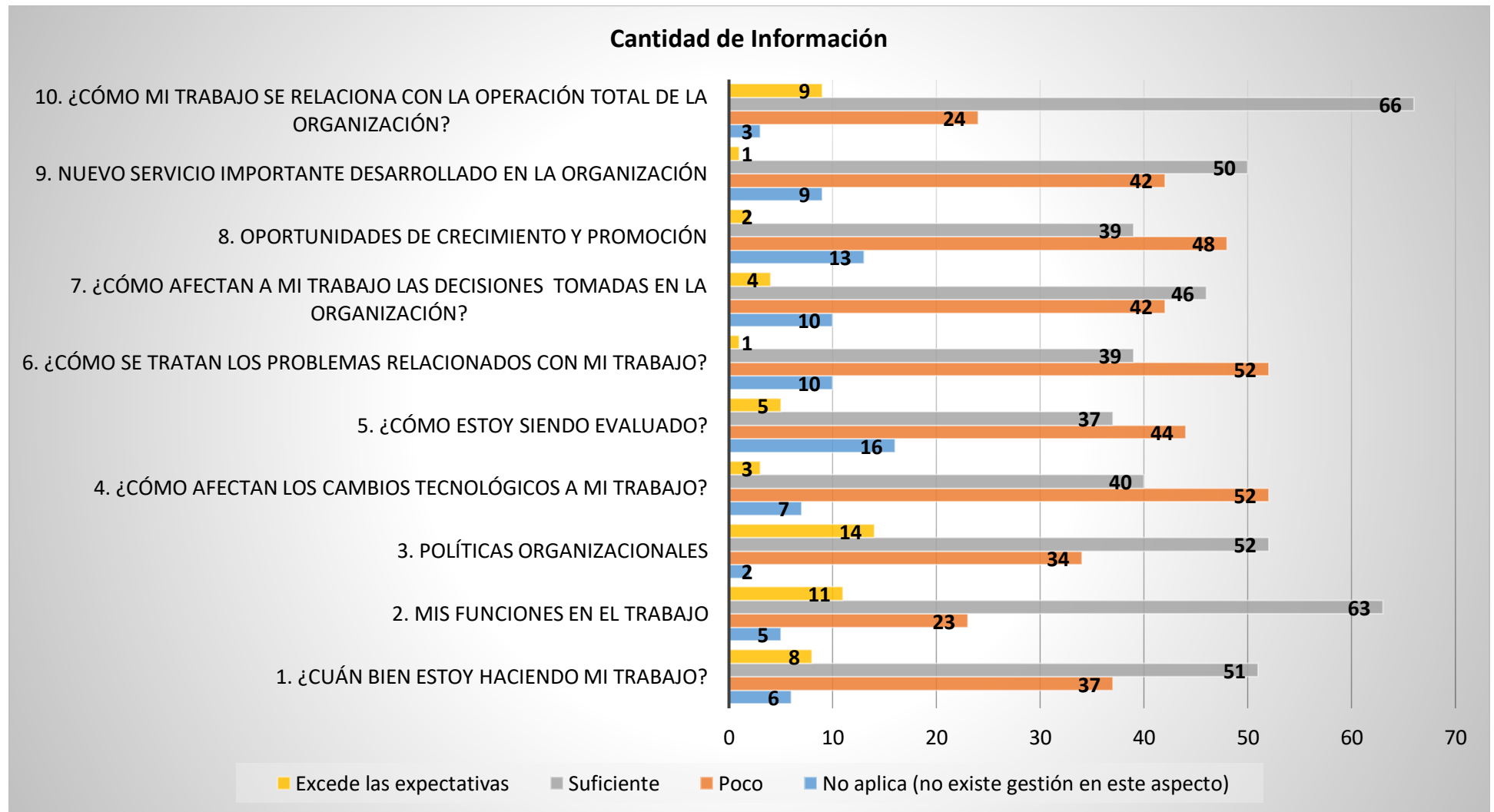
	<i>condiciones de trabajo</i>
* Conocimiento general de políticas	3. Políticas Organizacionales
* Comunicación escrita	4. Escritos (memos, cartas)
* Relación satisfactoria con compañeros	3. Mi relación con mis compañeros es satisfactoria
* Actitud comprensiva ante problemas de clientes	4. Siento tendencia hacia una actitud comprensiva para los problemas del cliente

Gente comprometida
Calidad
Relaciones y colaboración
Servicio excepcional - Crecimiento del negocio

ANEXO 4

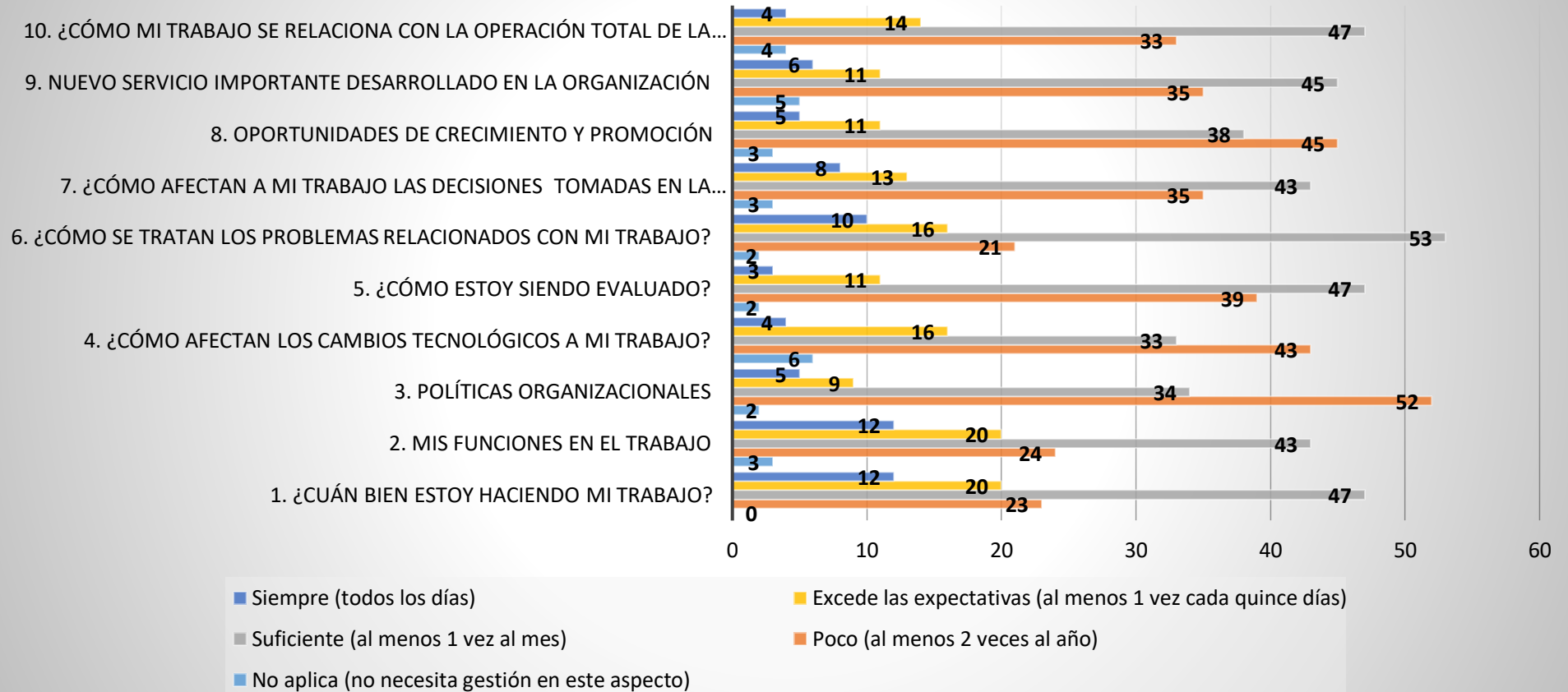
GRÁFICOS DE PREGUNTAS TABULADAS

SITUACIÓN ACTUAL



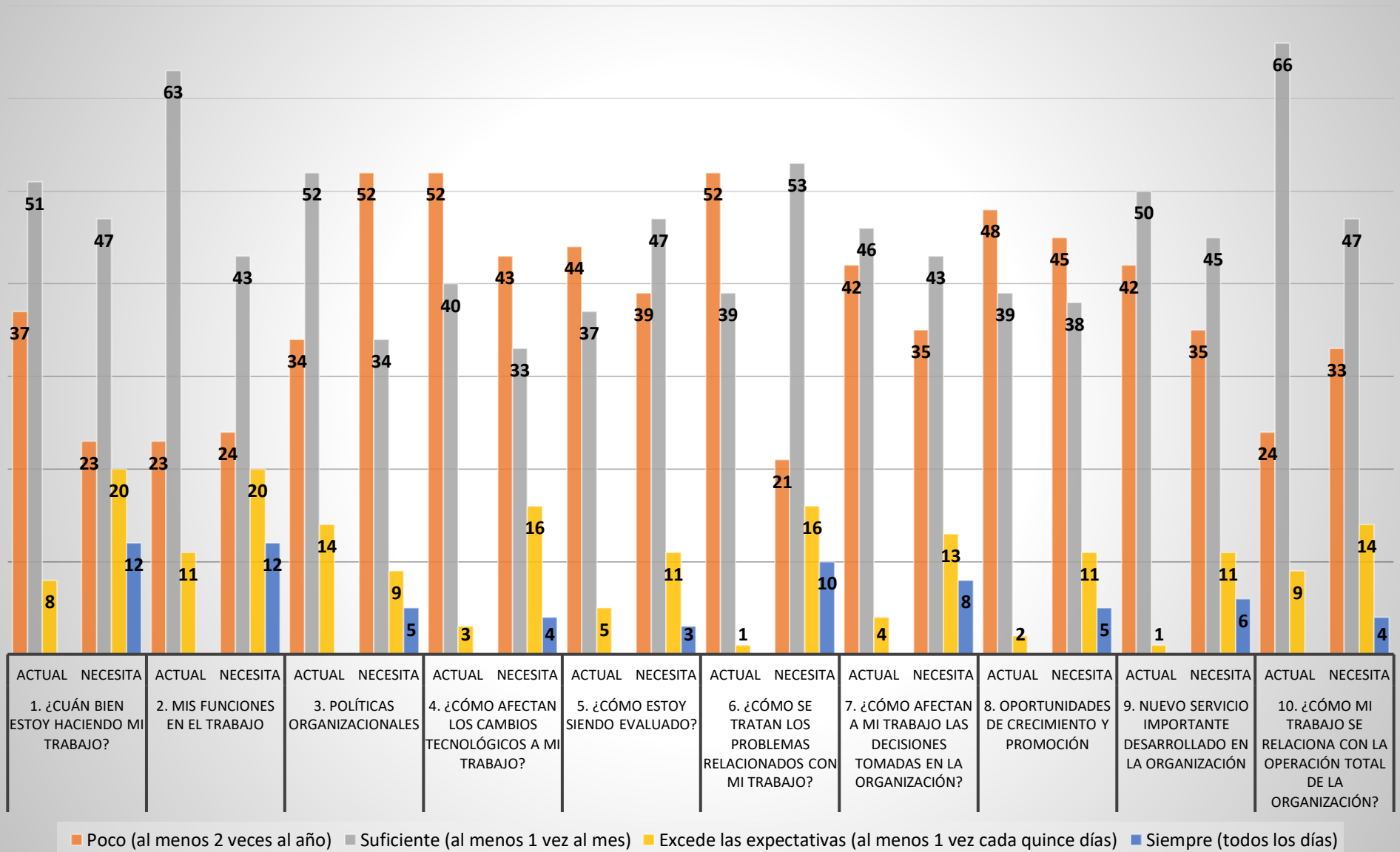
LO QUE NECESITAN LOS COLABORADORES (requieren)

Cantidad de Información



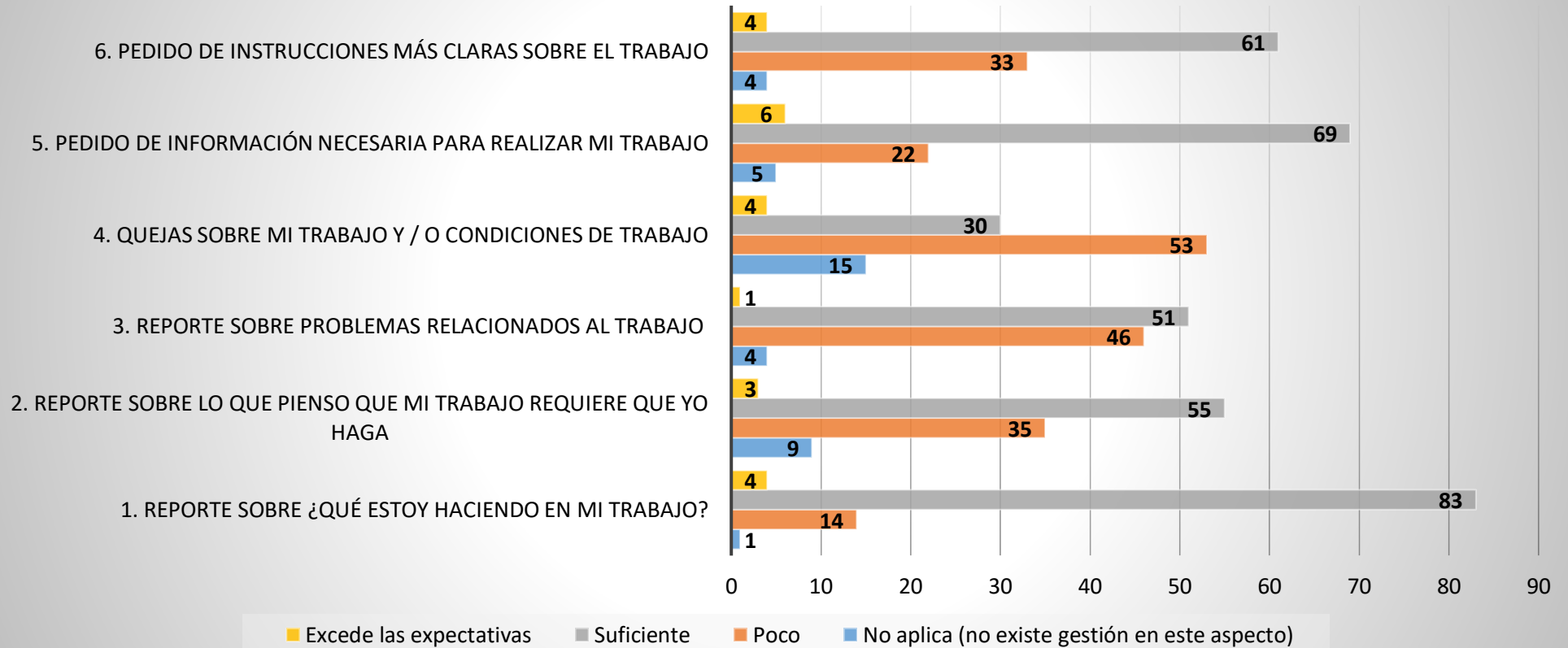
ACUMULADO

Cantidad de Información



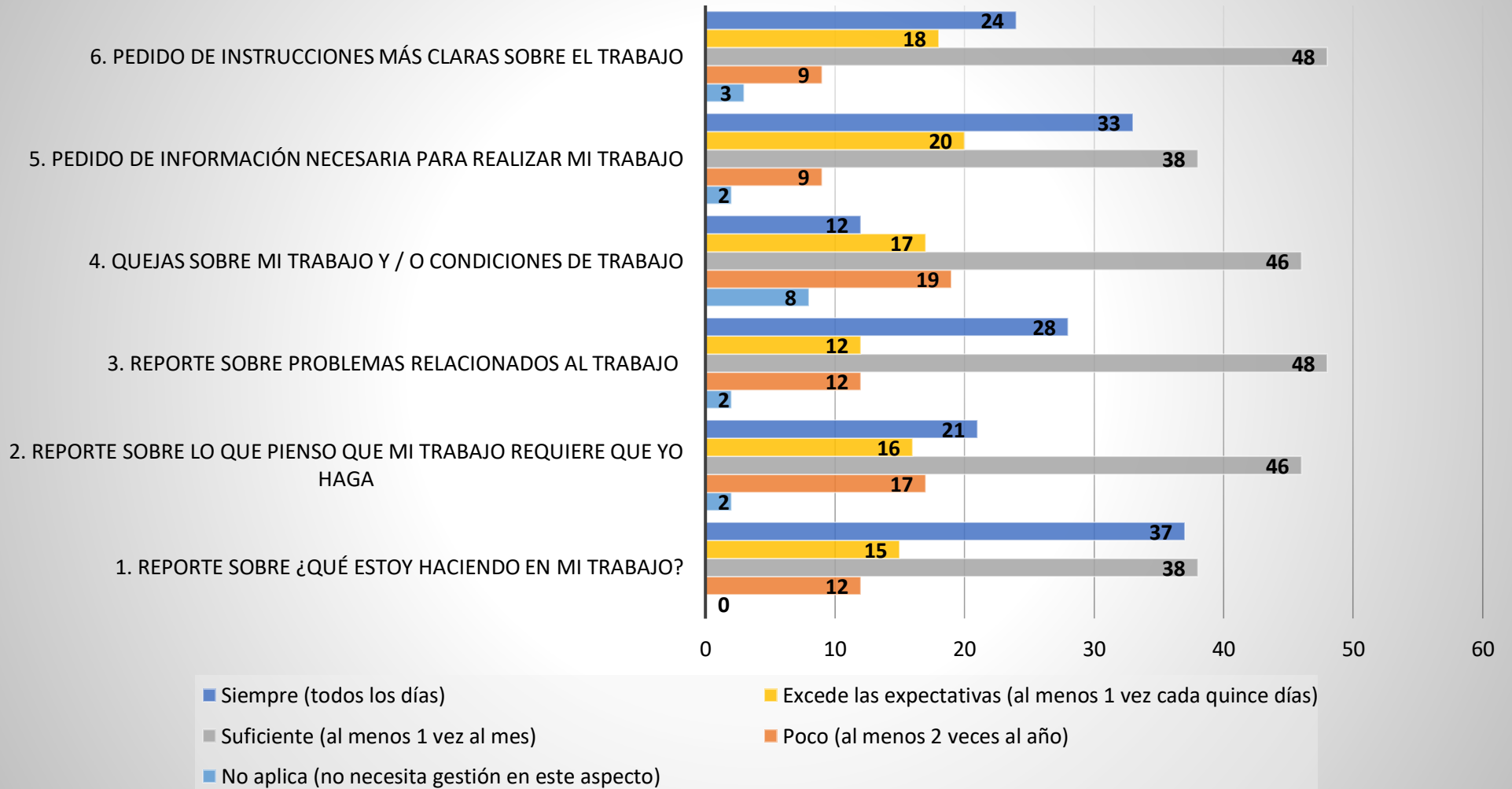
SITUACIÓN ACTUAL

Cantidad de Información enviada



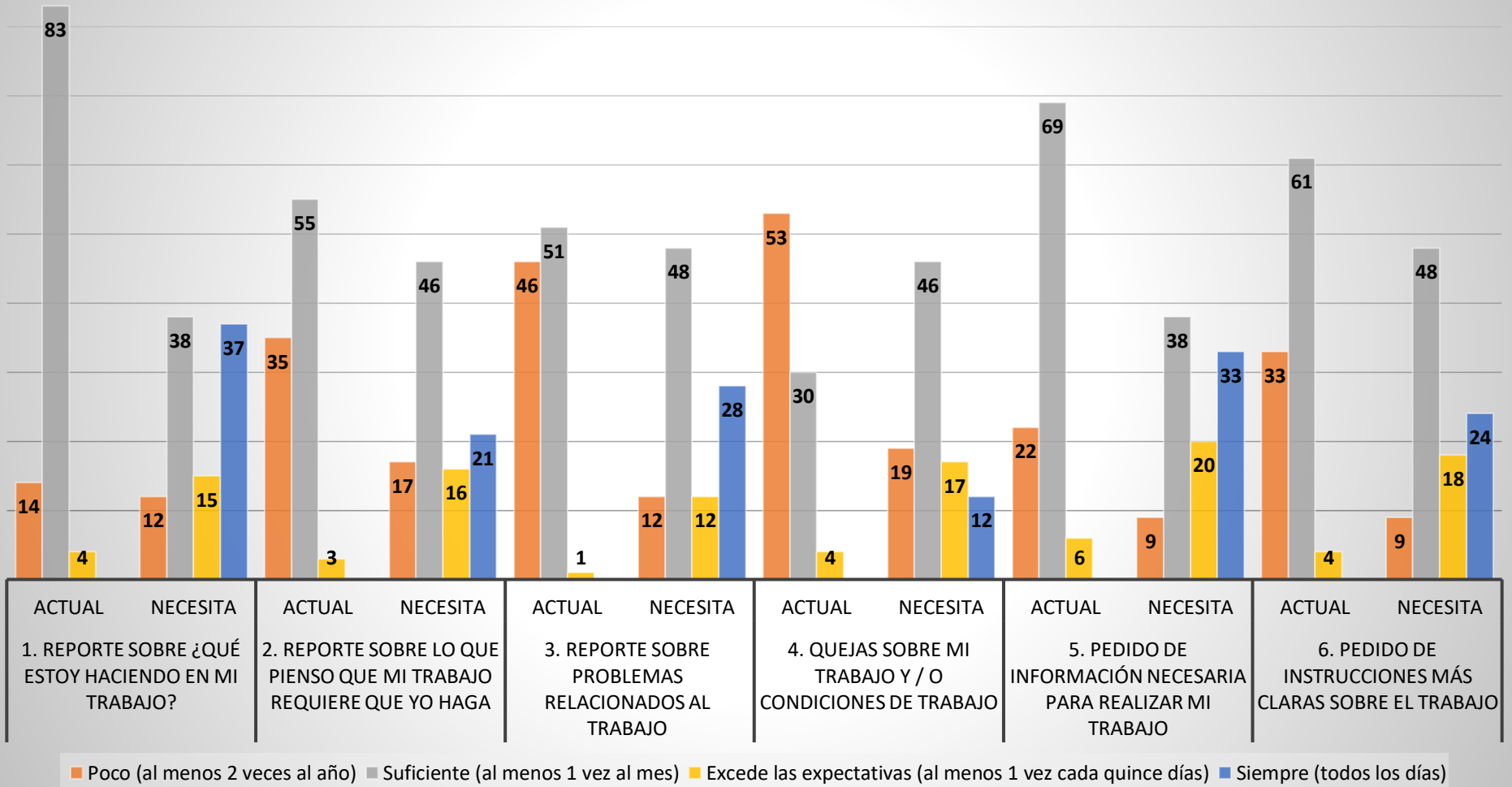
LO QUE NECESITAN LOS COLABORADORES (requieren)

Cantidad de Información enviada



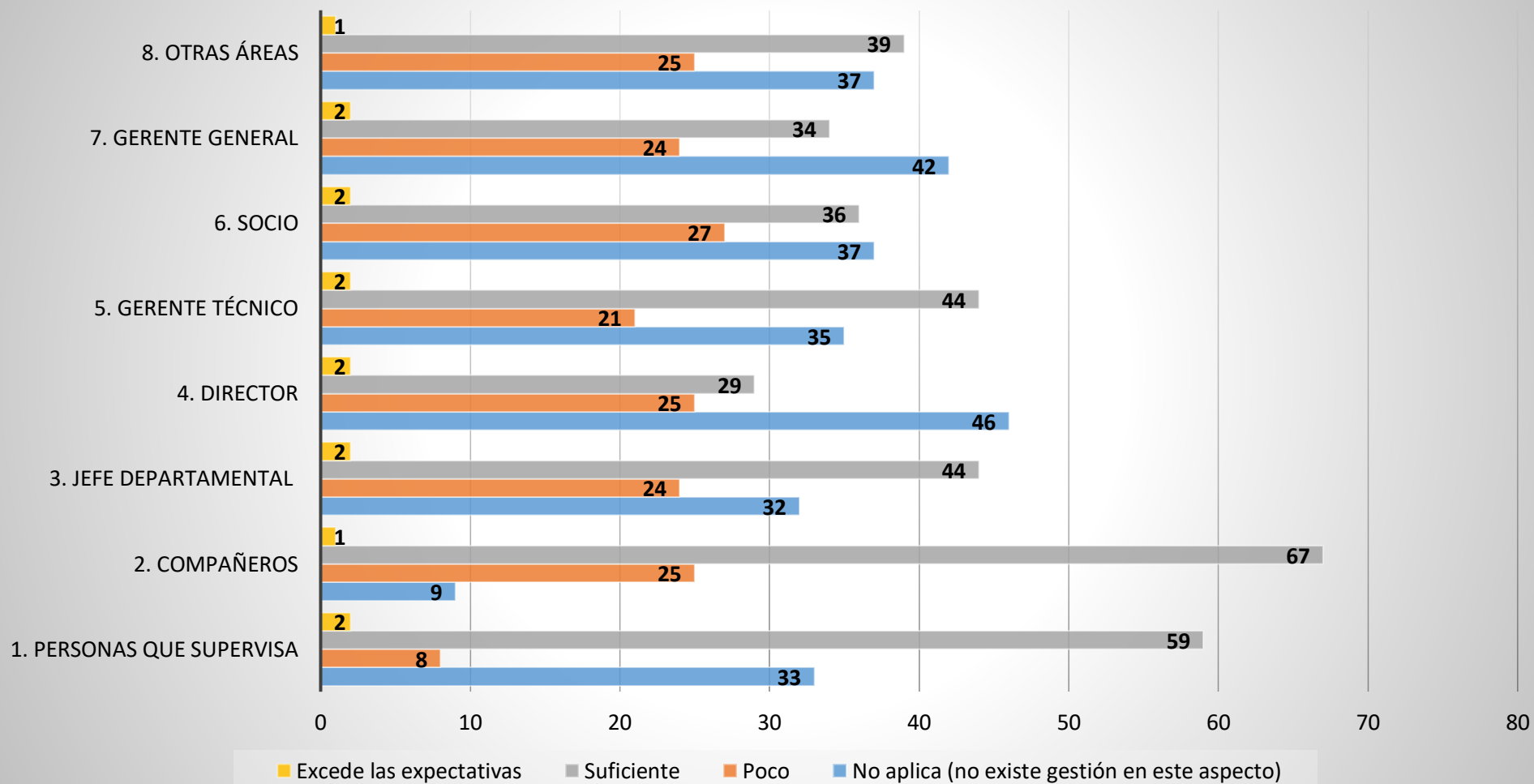
ACUMULADO

Cantidad de Información enviada

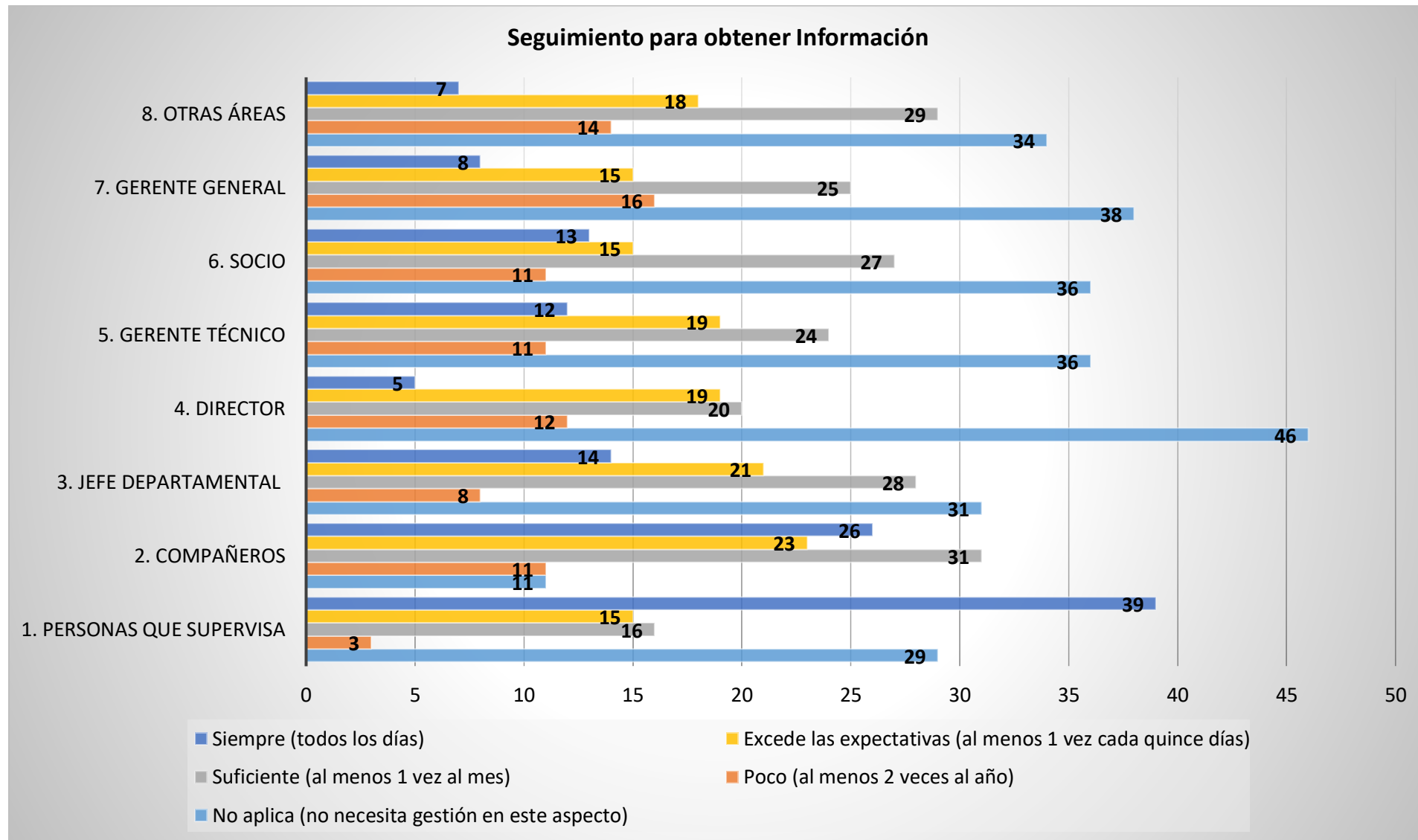


SITUACIÓN ACTUAL

Seguimiento para obtener Información

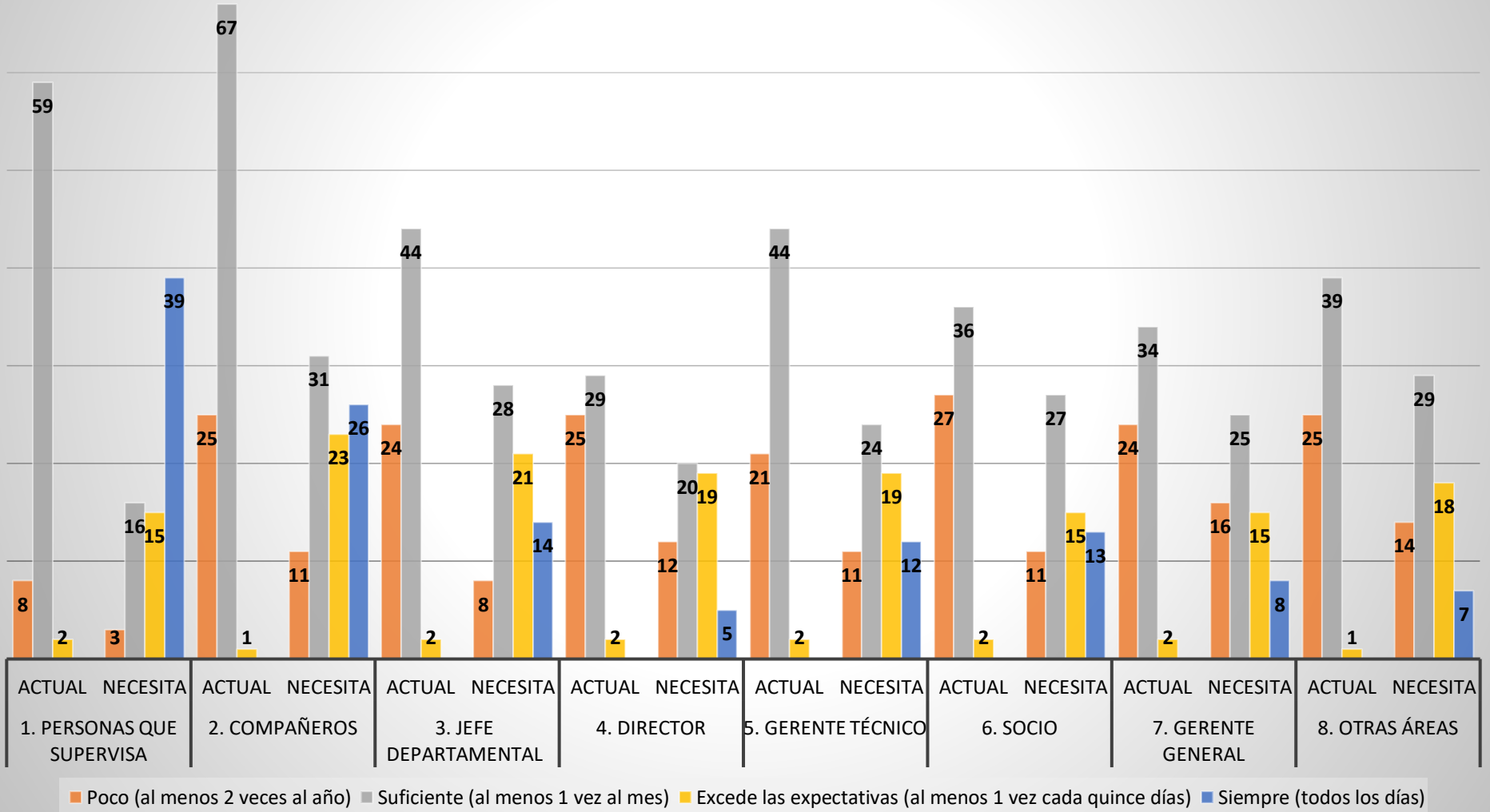


LO QUE NECESITAN LOS COLABORADORES (requieren)



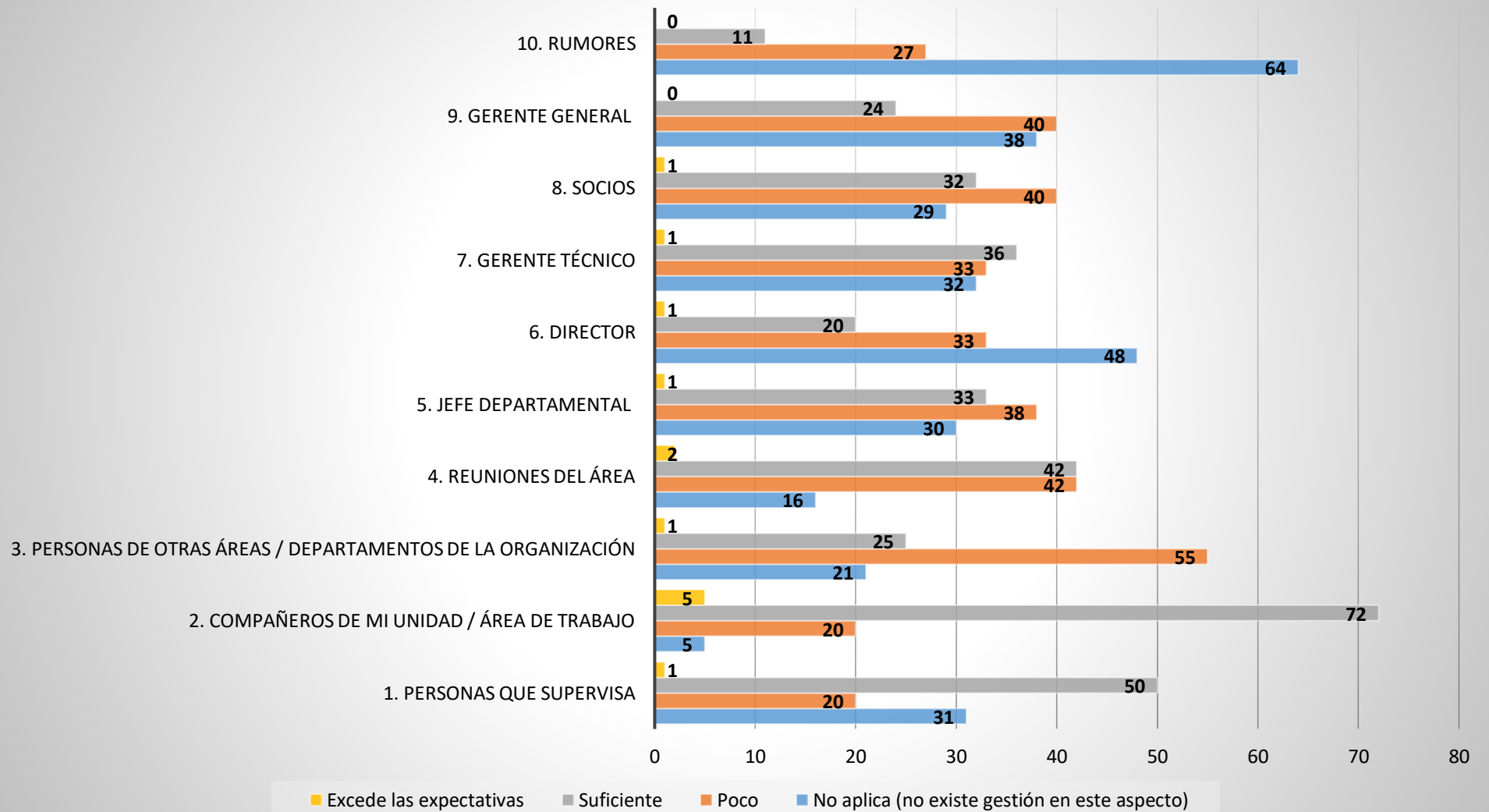
ACUMULADO

Seguimiento para obtener Información



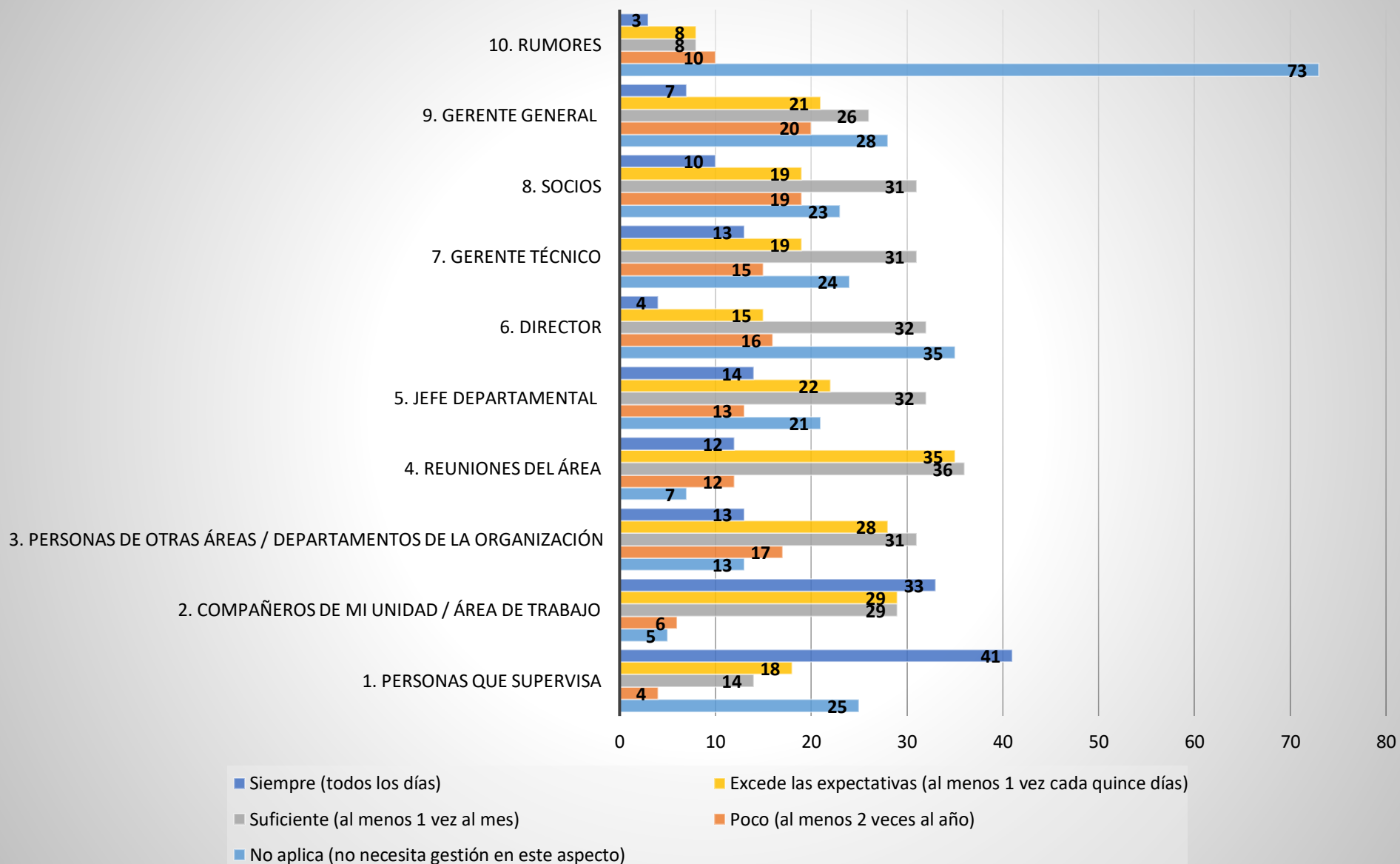
SITUACIÓN ACTUAL

Fuente frecuente de recepción de Información



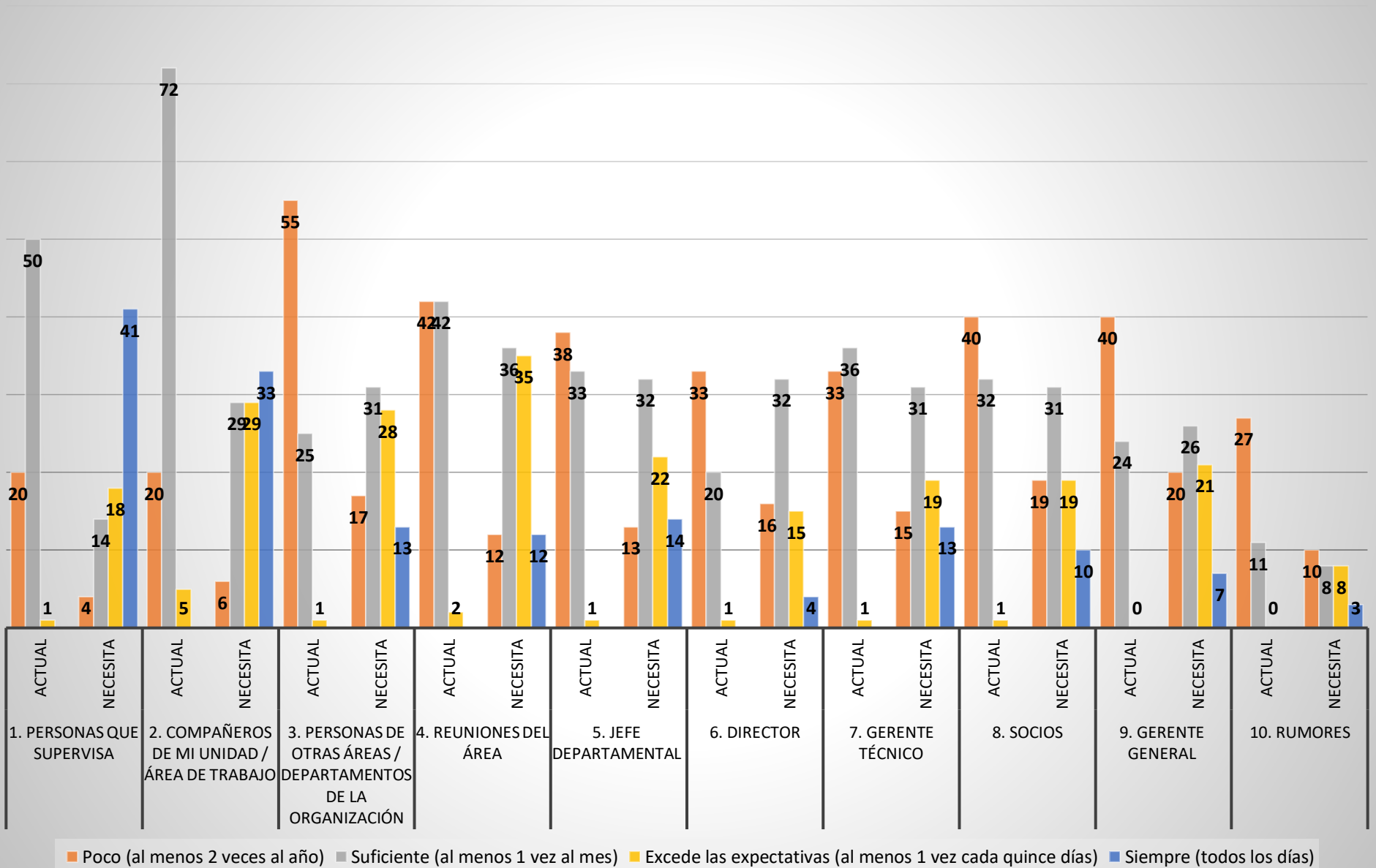
LO QUE NECESITAN LOS COLABORADORES (requieren)

Fuente frecuente de recepción de Información

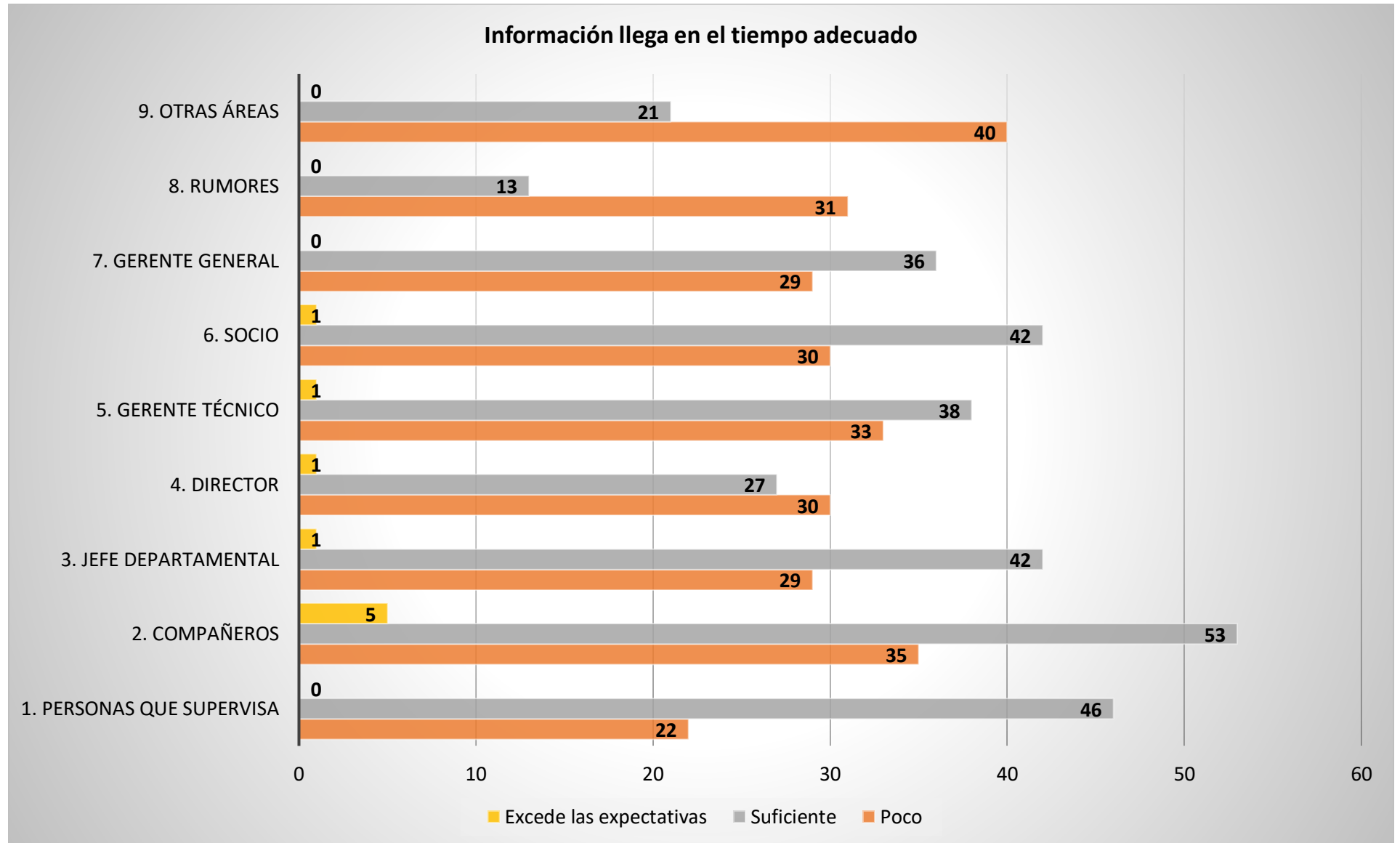


ACUMULADO

Fuente frecuente de recepción de Información

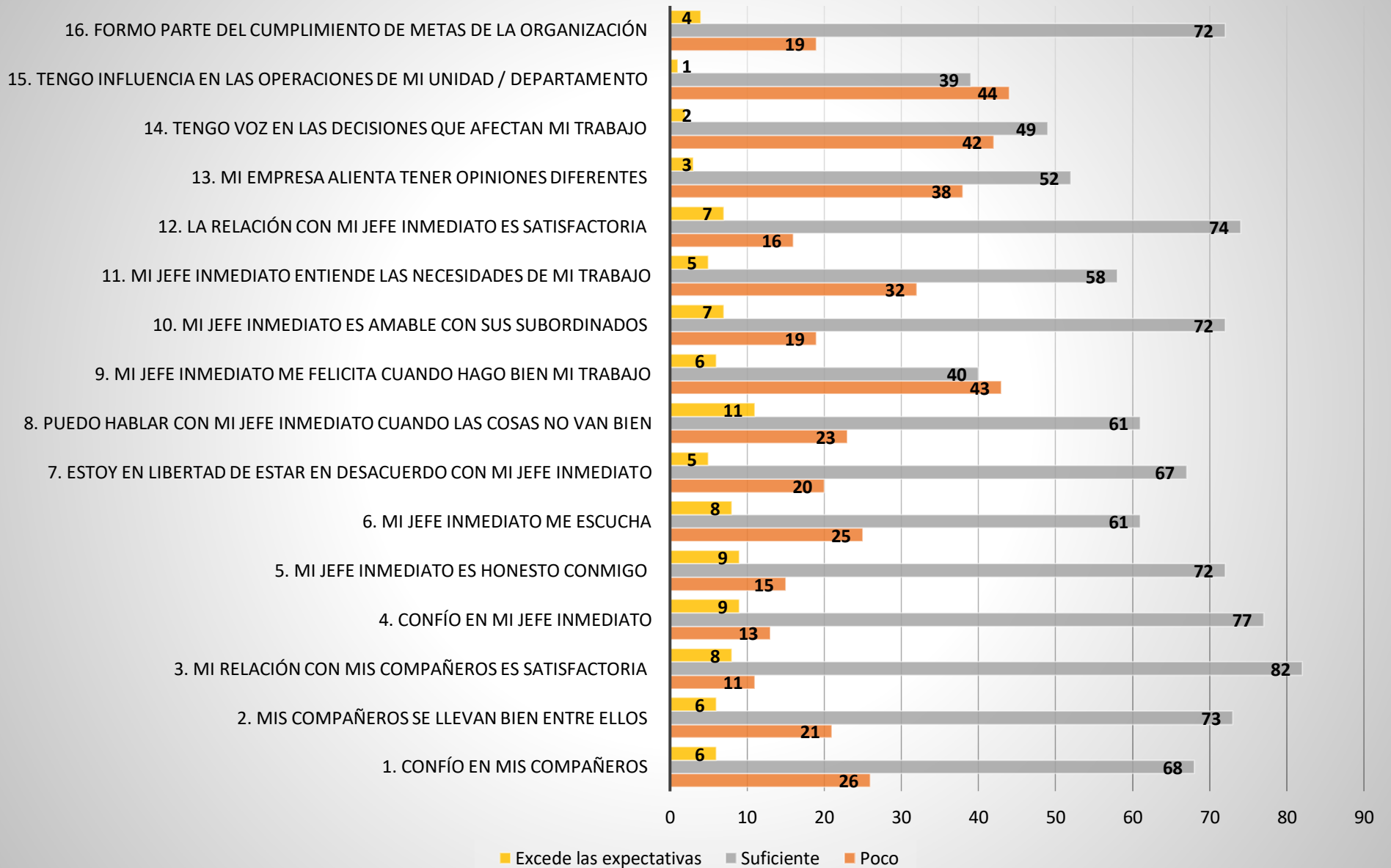


SITUACIÓN ACTUAL



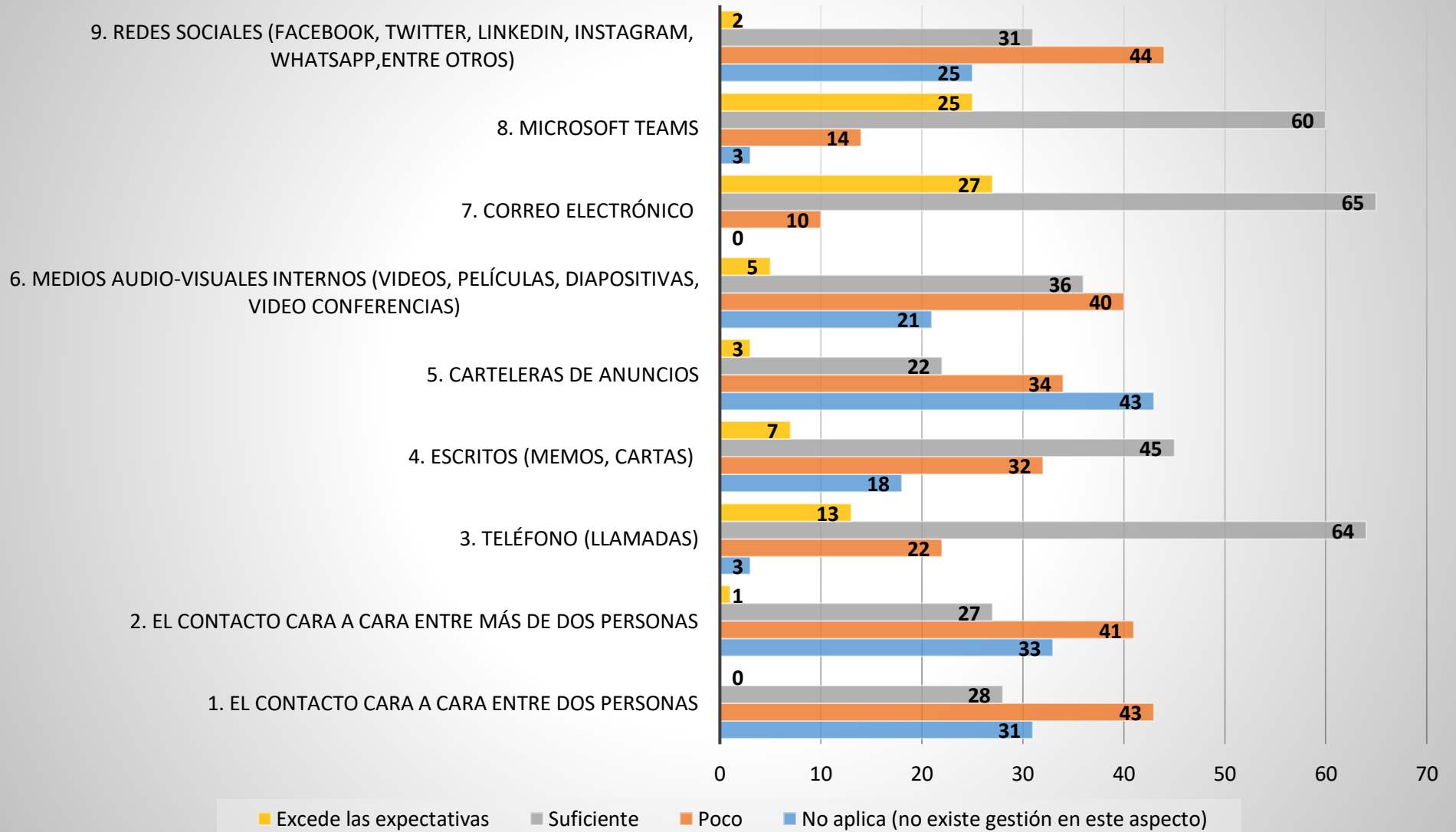
SITUACIÓN ACTUAL

Relaciones Laborales



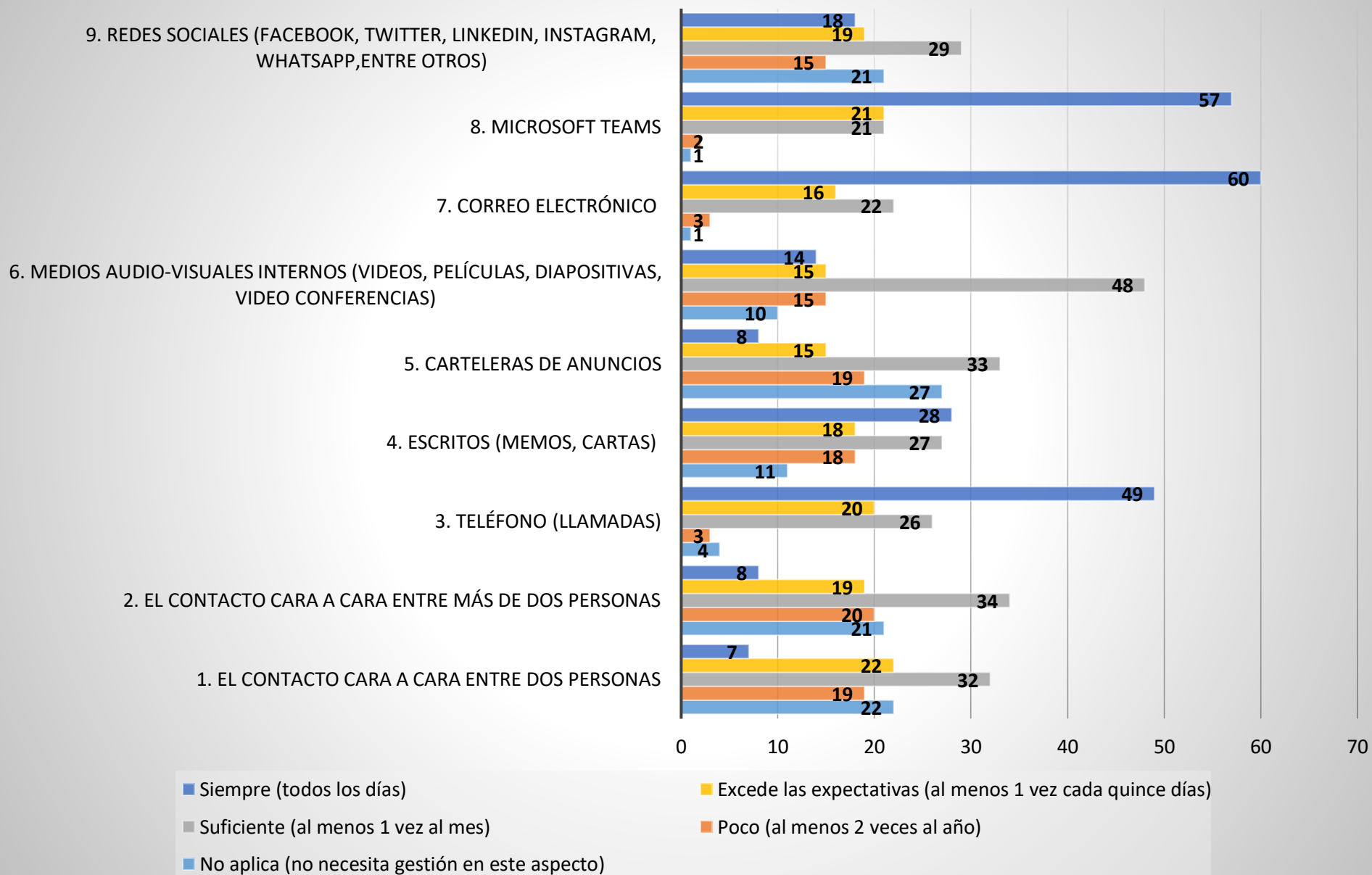
SITUACIÓN ACTUAL

Canal frecuente de recepción de Información



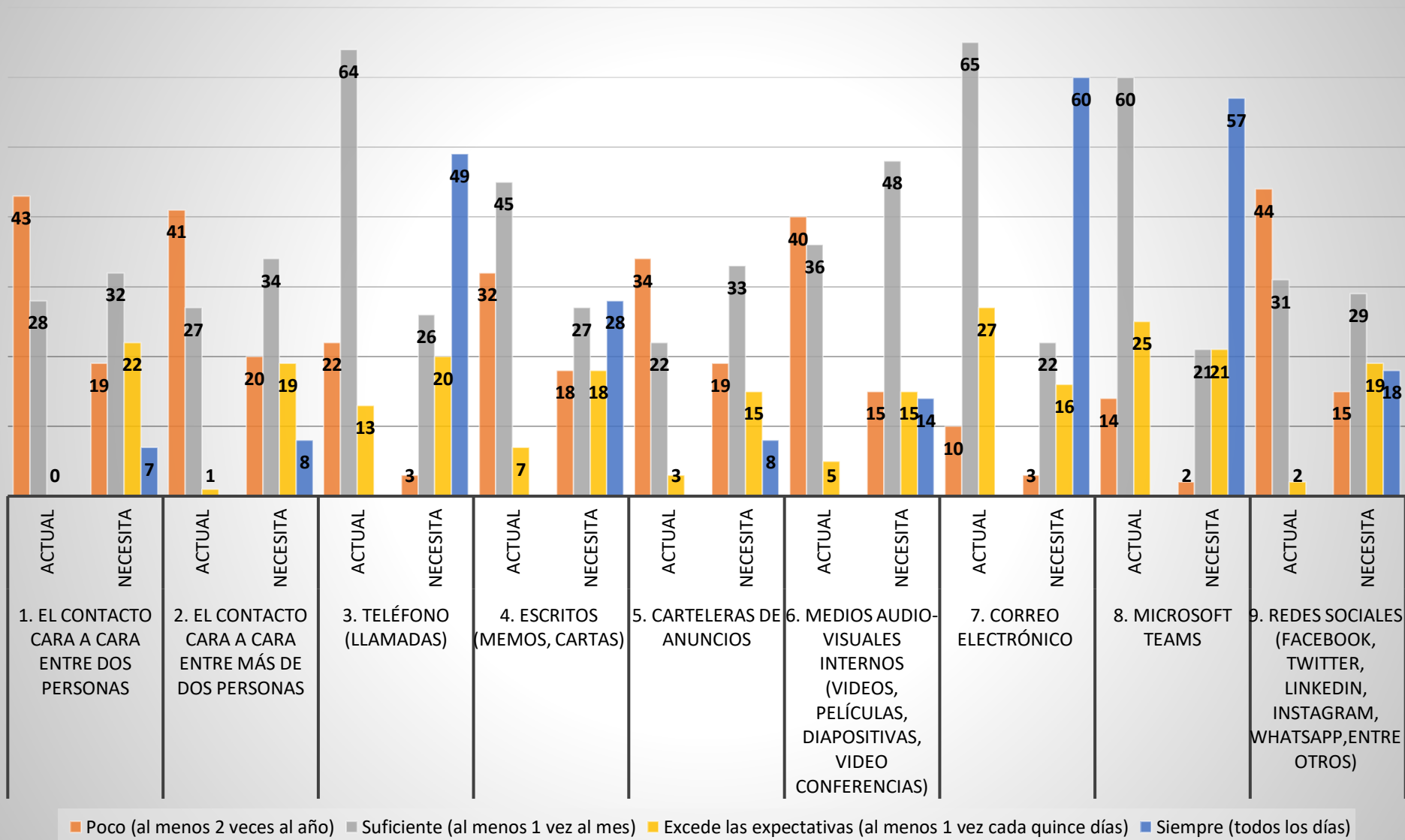
LO QUE NECESITAN LOS COLABORADORES (requieren)

Canal frecuente de recepción de Información



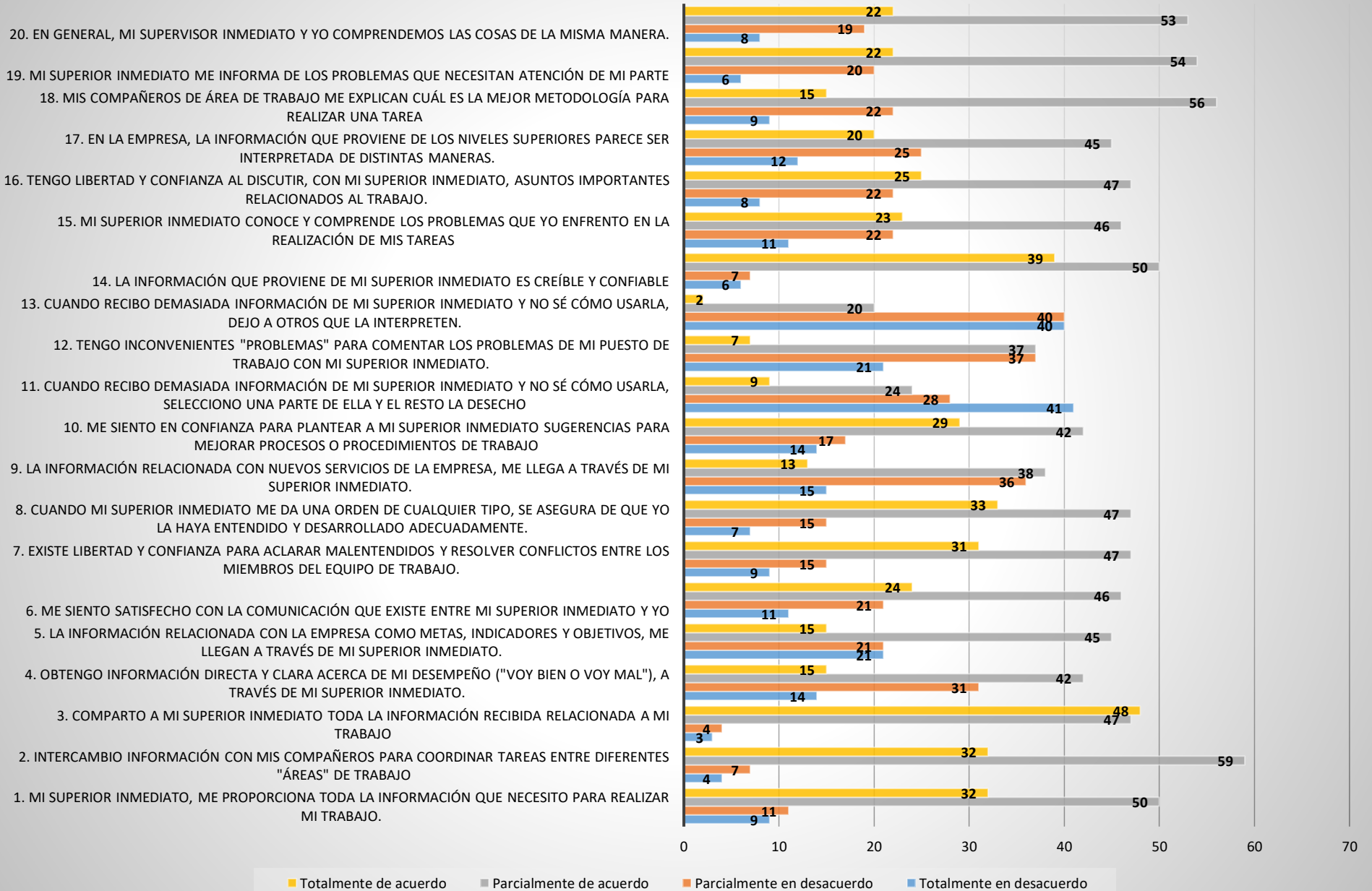
ACUMULADO

Canal frecuente de recepción de Información

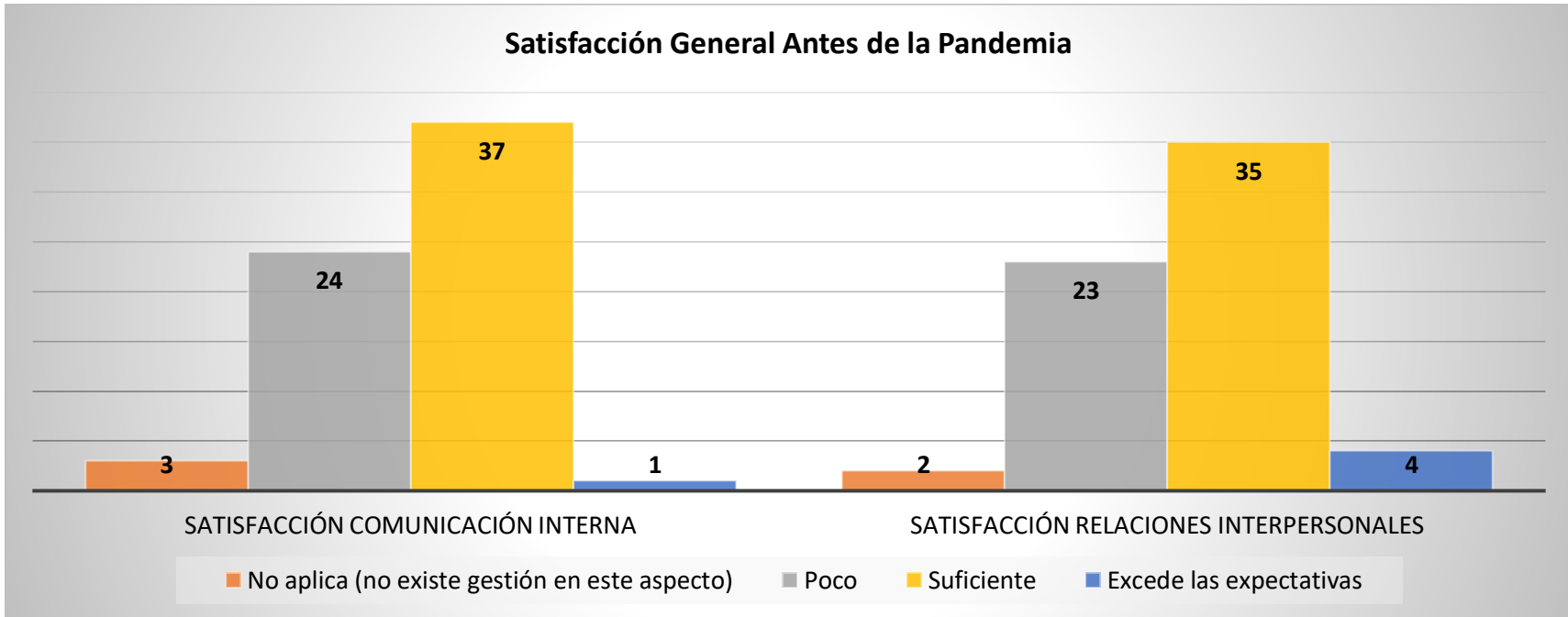


SITUACIÓN ACTUAL

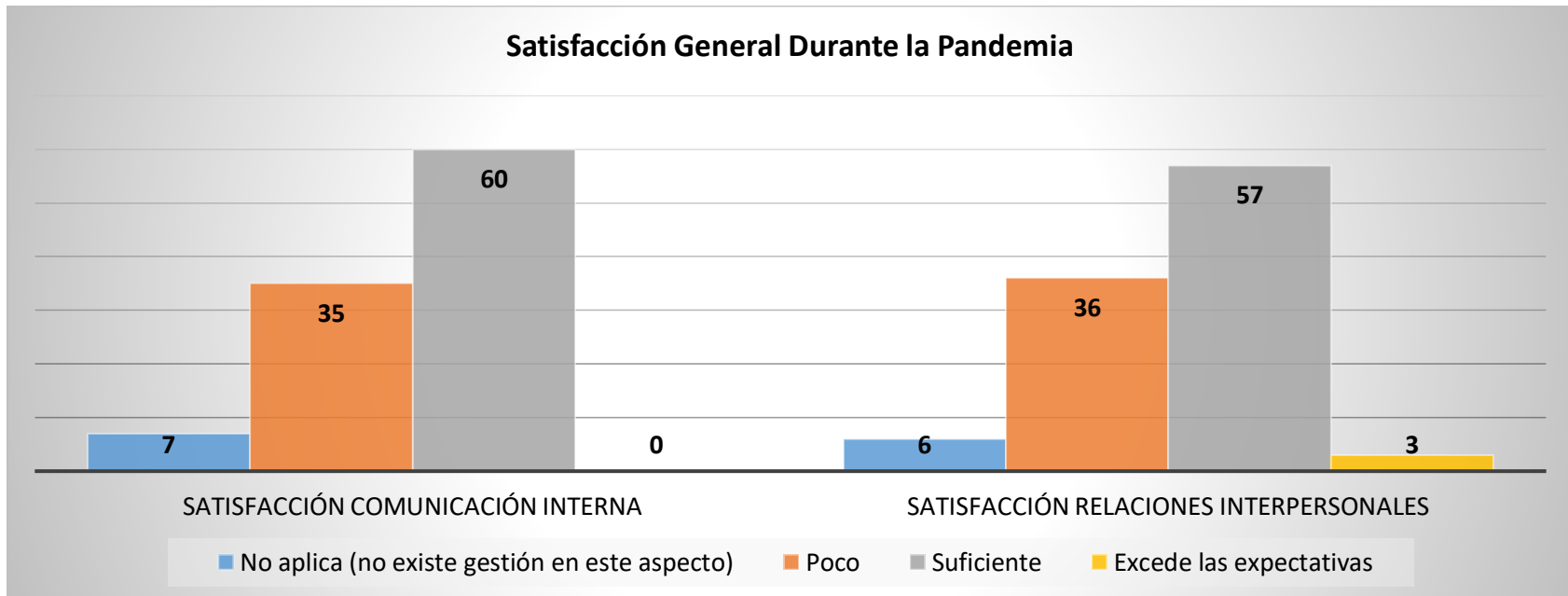
Comunicación Interna



ANTES DE LA PANDEMIA

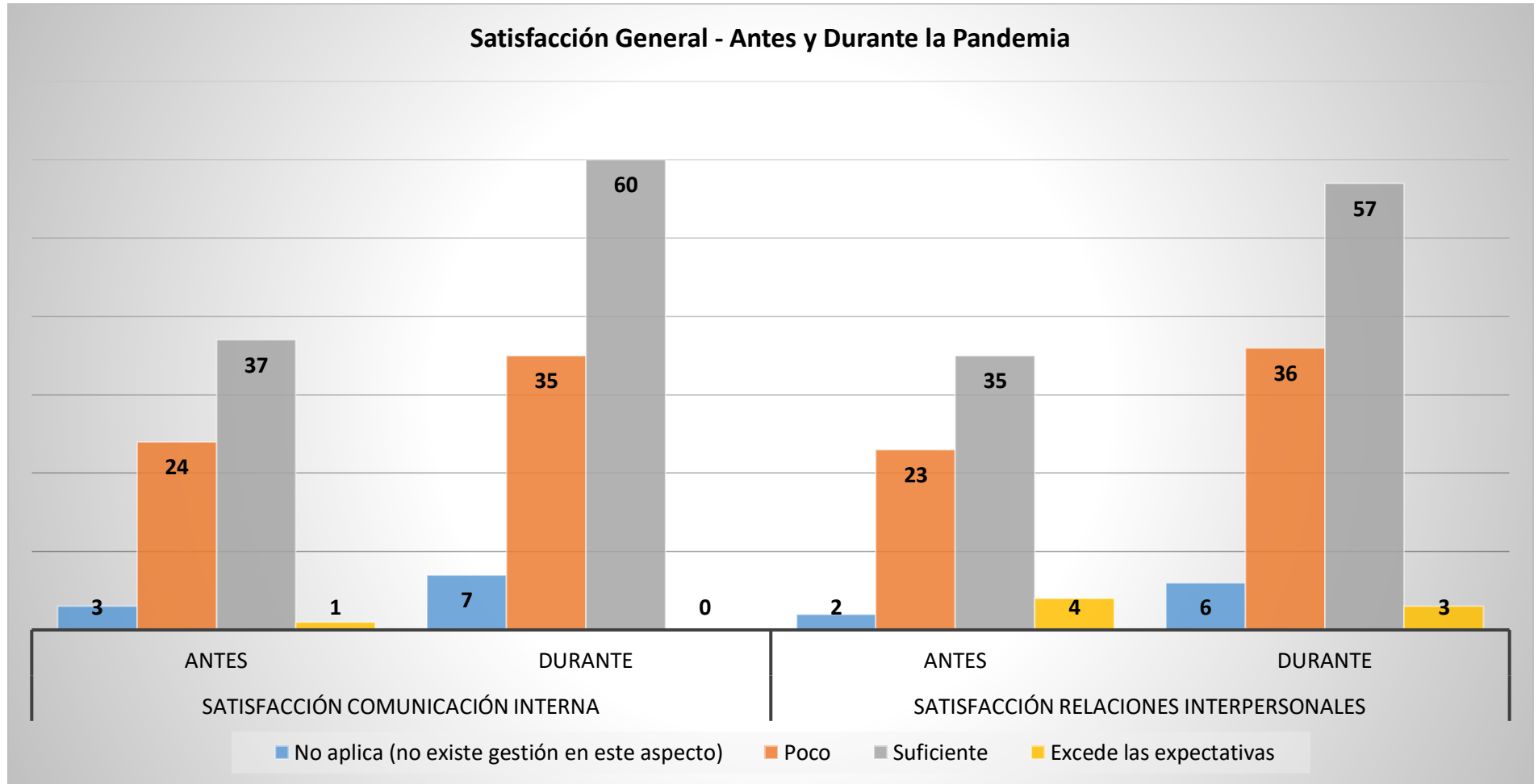


DURANTE LA PANDEMIA



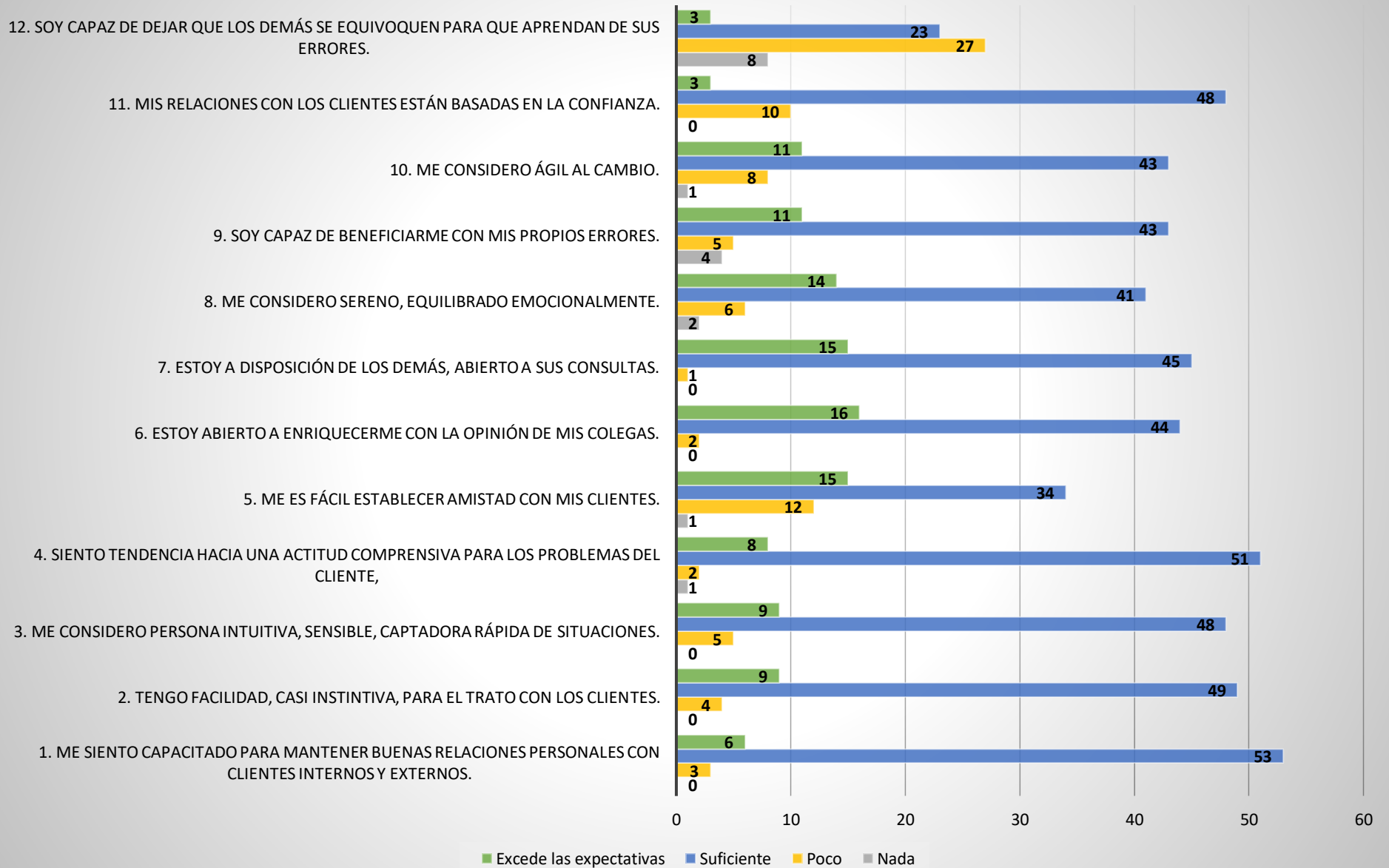
ACUMULADO

Satisfacción General - Antes y Durante la Pandemia



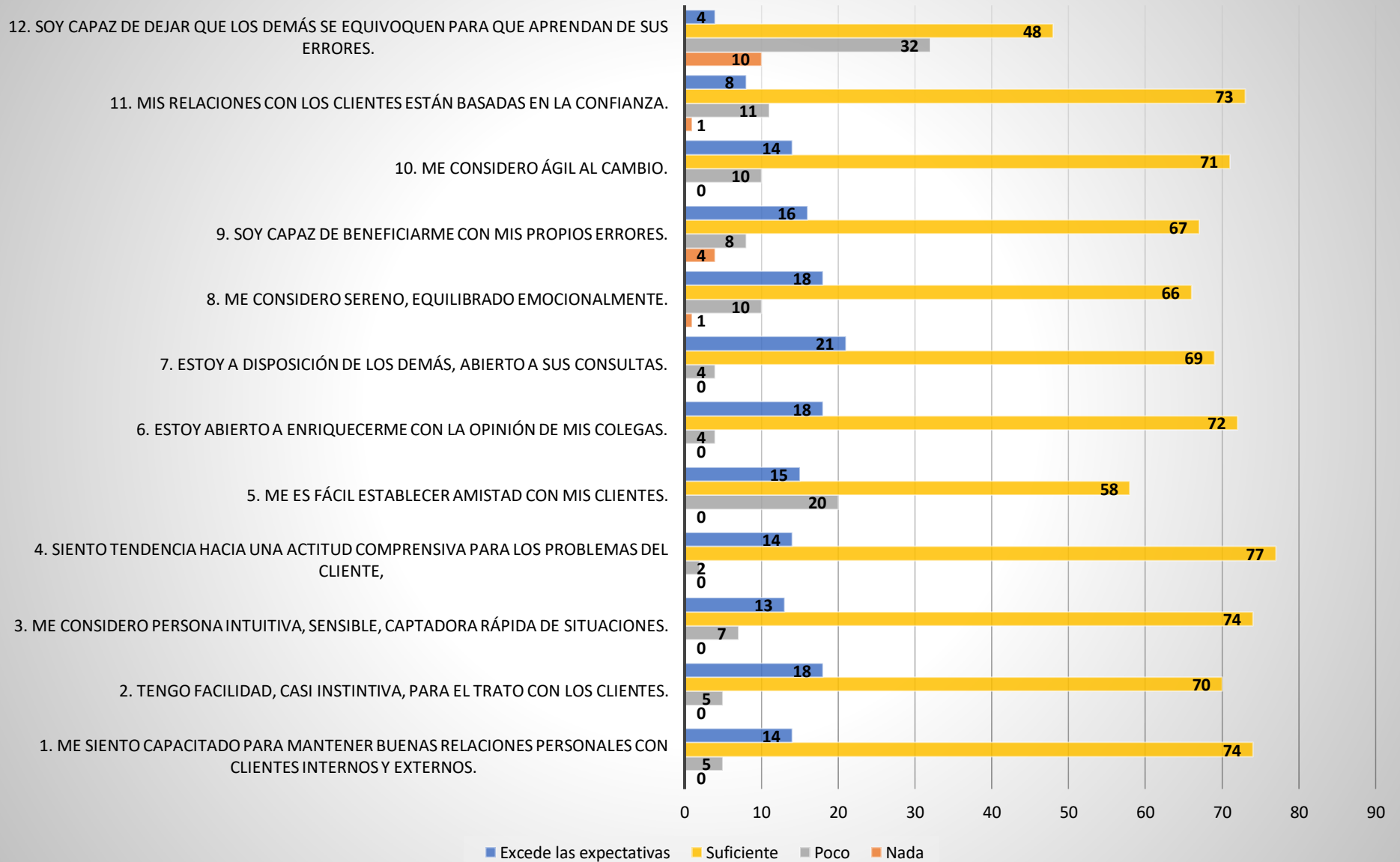
ANTES DE LA PANDEMIA CLIENTE EXTERNO

Relación con el Cliente Externo Antes de la Pandemia



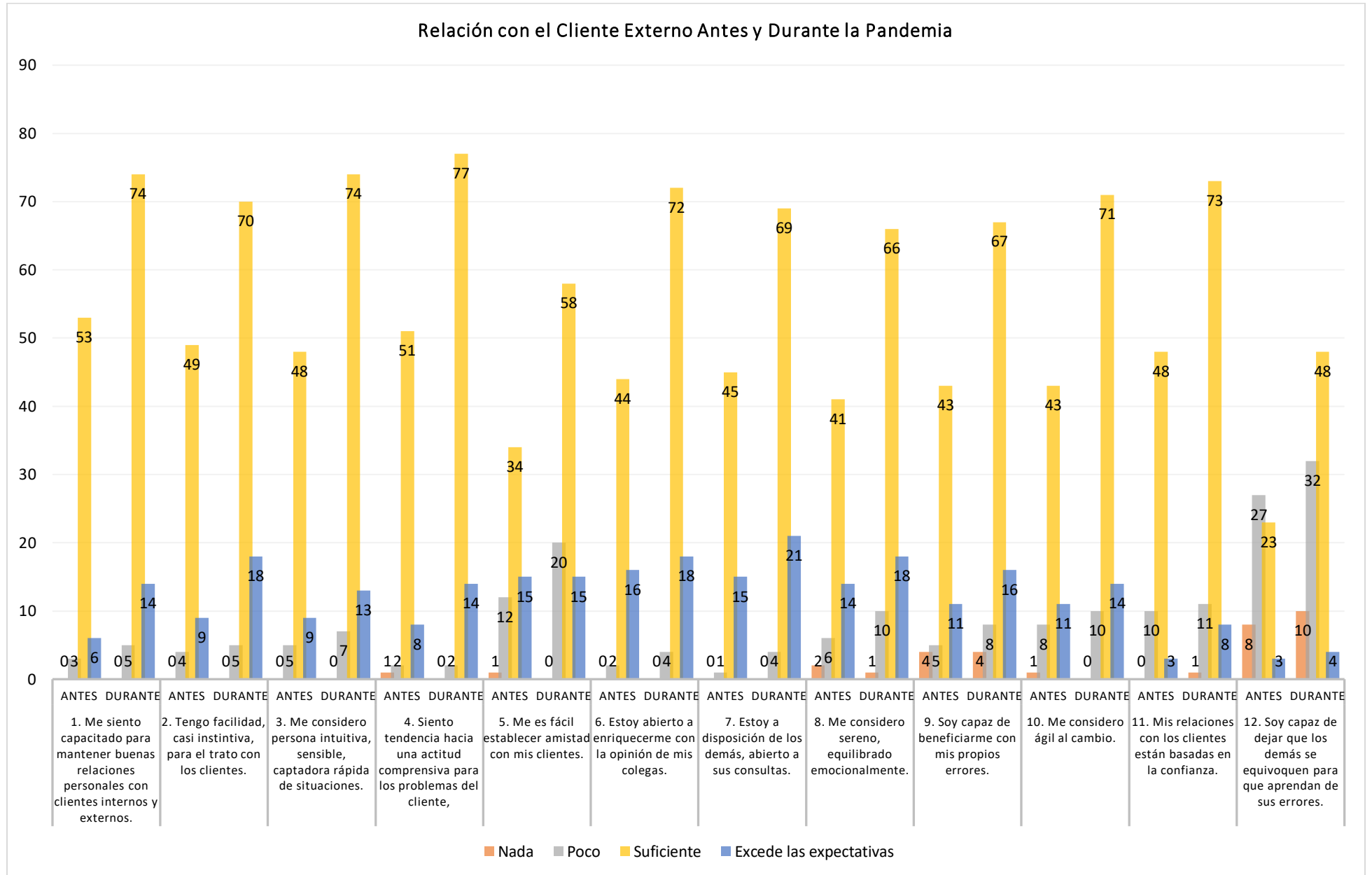
DURANTE LA PANDEMIA CLIENTE EXTERNO

Relación con el Cliente Externo Durante la Pandemia



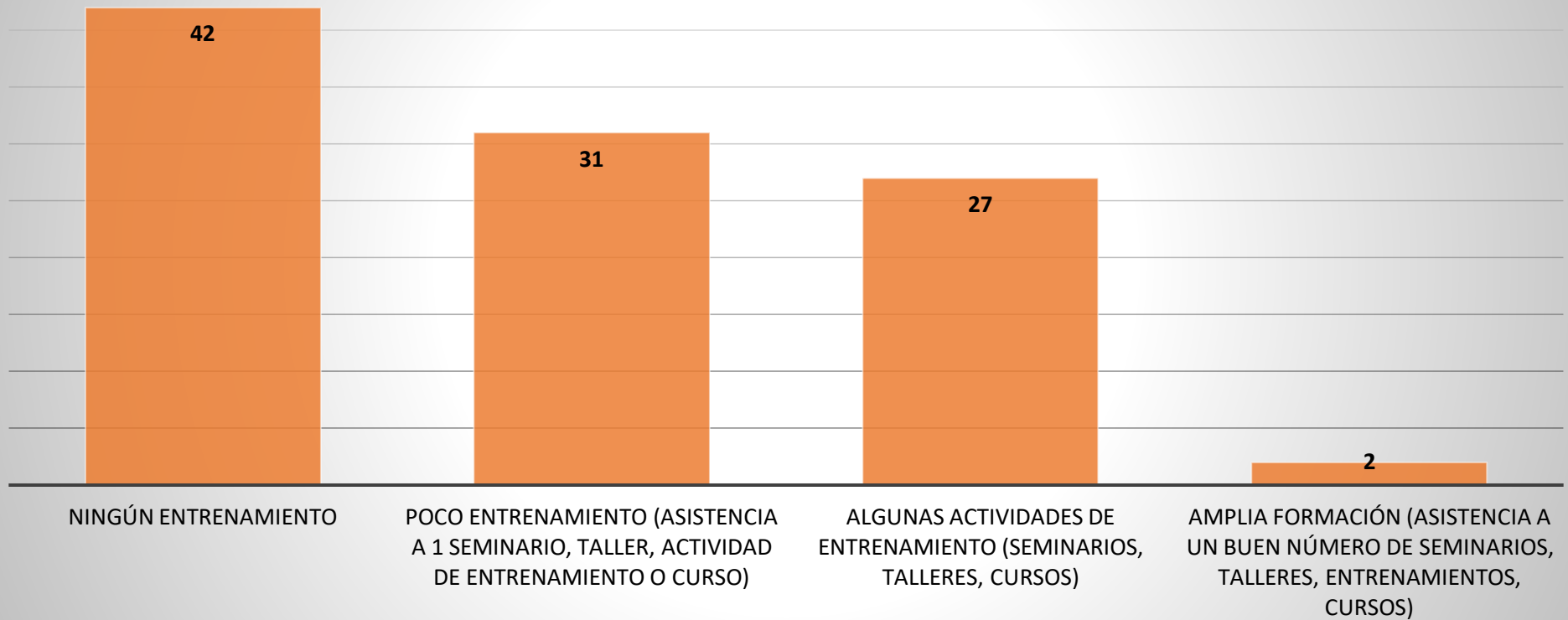
ACUMULADO

Relación con el Cliente Externo Antes y Durante la Pandemia



ENTRENAMIENTO PREVIO HABILIDADES COMUNICATIVAS

¿Cuánto entrenamiento ha recibido para mejorar sus habilidades comunicativas?



ANEXO 5

EQUIVALENCIA COMPETENCIAS FIRMA CON PREGUNTAS CLAVE

LIDERAZGO									
ESCALA	PROMEDIO	4. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.	1. ¿Cuán bien estoy haciendo mi trabajo?	5. ¿Cómo estoy siendo evaluado?	1. Reporte sobre ¿Qué estoy haciendo en mi trabajo?	5. Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo	1. Personas que supervisa	4. Reuniones del área	9. Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo
No aplica (no existe gestión en este aspecto)	9,00	14	6	16	1	5	0	16	13
Poco	31,00	31	37	44	14	22	14	42	43
Suficiente	53,00	42	51	37	83	69	55	42	40
Excede las expectativas	6,00	15	8	5	4	6	2	2	6
	99,00	102	102	102	102	102	71	102	102
RELACIONES Y COLABORACIÓN							FORTALEZAS		
ESCALA	PROMEDIO	12. Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	6. ¿Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo?	3. Reporte sobre problemas relacionados al trabajo	3. Personas de otras áreas / departamentos de la organización	9. Otras áreas	8. Rumores	3. Mi relación con mis compañeros es satisfactoria	
No aplica (no existe gestión en este aspecto)	19,00	21	10	4	21	41	61	1	
Poco	46,00	37	52	46	55	40	29	11	
Suficiente	35,00	37	39	51	25	21	12	82	
Excede las expectativas	2,00	7	1	1	1	0	0	8	
	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	
GENTE COMPROMETIDA				FORTALEZAS					
ESCALA	PROMEDIO	15. Tengo influencia en las operaciones de mi unidad / departamento	3. Políticas Organizacionales	4. Quejas sobre mi trabajo y / o condiciones de trabajo					
No aplica (no existe gestión en este aspecto)	18,00	18	2	15					
Poco	44,00	44	34	53					
Suficiente	39,00	39	52	30					
Excede las expectativas	1,00	1	14	4					
	102,00	102	102	102					

SERVICIO EXCEPCIONAL - CRECIMIENTO DEL NEGOCIO					FORTALEZAS				
ESCALA	PROMEDIO	9. La información relacionada con nuevos servicios de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato.	5. Me es fácil establecer amistad con mis clientes.	11. Mis relaciones con los clientes están basadas en la confianza.	13. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, dejo a otros que la interpreten.	4. Siento tendencia hacia una actitud comprensiva para los problemas del cliente,			
No aplica (no existe gestión en este aspecto)	6,00	15	0	1	40	0			
Poco	23,00	36	20	11	40	2			
Suficiente	57,00	38	58	73	20	77			
Excede las expectativas	12,00	13	15	8	2	14			
	98,00	102	93	93	102	93			
CALIDAD					FORTALEZAS				
ESCALA	PROMEDIO	2. Compañeros	2. Compañeros	13. Mi empresa alienta tener opiniones diferentes	12. Soy capaz de dejar que los demás se equivoquen para que aprendan de sus errores.	4. Escritos (memos, cartas)			
No aplica (no existe gestión en este aspecto)	10,00	11	9	9	10	11			
Poco	29,00	11	35	38	32	18			
Suficiente	46,00	31	53	52	48	27			
Excede las expectativas	9,00	23	5	3	4	18			
	94,00	76	102	102	94	74			

ANEXO 6

REPORTE DE CAPACITACIONES Y ACUERDO DE PAGOS								
N	NOMBRE CAPACITACIÓN	FECHA REALIZADA	MODALIDAD	Valor Factura	Valor asume FIRMA	Valor a descontar empleado	IVA	Valor enviado a descuento
15	BECHER Y ASOCIADOS SRL LIQ 5615 CAPACITACION CONTINUIDAD DE NEGOCIO Y SERVICIO DE ETHICAL HACKING (2/3)	2/8/2020		\$ 120.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 7.20	\$ 22.40
								\$ 22.40
								\$ 22.40
16	BECHER Y ASOCIADOS SRL LIQ 5617 CAPACITACION CONTINUIDAD DE NEGOCIO Y SERVICIO DE ETHICAL HACKING (3/3)	24/8/2020		\$ 120.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 7.20	\$ 22.40
								\$ 22.40
								\$ 22.40
17	Curso para rendir el examen de la certificación CFE, dictada por la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)	ago-20	Virtual	\$ 1,087.10	\$ 543.55	\$ 543.55	\$ 65.23	\$ 543.55

ANEXO 7

		A			B			C						
		Seniors 4,3,2			Asistentes experimentados - Seniors Nuevos			Trainees y asistentes nuevos						
AGENDA	Fecha	Desd	Hasta	Instructor	Fecha	Desd	Hasta	Instructor	Fecha	Desd	Hasta	Instructor	Personal de apoyo	
EJECUCIÓN - Parte 4														
PPTX	Muestreo / IDEA (sustantivas y controles)	3/5/2021	9:30	10:30	Instructor 1	4/5/2021	11:40	13:00	Instructor 1	5/5/2021	10:40	12:40	Instructor 5	Instructor 6
PPTX	Pruebas sustantivas	3/5/2021	10:40	11:10	Instructor 1	4/5/2021	14:00	15:00	Instructor 1	5/5/2021	12:40	15:30	Instructor 5	Instructor 6
PPTX	Circularización (Determinación de circularización, cartas, cruces respuestas y documentación, definición de diferencias, comunicación y cierre proceso)	3/5/2021	11:10	11:40	Instructor 1	4/5/2021	15:00	16:00	Instructor 2	5/5/2021	15:30	17:30	Instructor 5	Instructor 6
PPTX	Estructura y revisión de papeles de trabajo	3/5/2021	11:40	12:10	Instructor 1	4/5/2021	16:00	17:30	Instructor 2	5/5/2021	8:30	10:30	Instructor 5	Instructor 6
PPTX	Inventarios	3/5/2021	-	-		4/5/2021	8:30	10:30	Instructor 3	5/5/2021	10:40	12:40	Instructor 2	Instructor 4
PPTX	Propiedad, planta y equipo	3/5/2021	-	-		4/5/2021	10:40	12:40	Instructor 3	5/5/2021	12:40	15:30	Instructor 2	Instructor 4
PPTX	Deterioro	3/5/2021	12:10	13:00	Instructor 7	4/5/2021	12:40	15:30	Instructor 7	-	-	-	-	
PPTX	Impuesto diferido	3/5/2021	14:00	16:00	Instructor 7	4/5/2021	15:30	17:30	Instructor 7	-	-	-	-	
PPTX	NIC 19 - Beneficios definidos	-	-	-		4/5/2021	8:30	9:30	Instructor 7	5/5/2021	15:30	17:30	Instructor 2	Instructor 4

ANEXO 8

EXTRACTOS DE POLÍTICA

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

1. Revisar si los candidatos cumplen con los mínimos de educación requerida
 - Los mínimos de educación requerida se evaluarán como sigue:
 - Candidatos con calificación superior a 17 en contabilidad y auditoría 100% de la evaluación. Candidatos con calificación entre 15 y 17 en contabilidad y auditoría 70% de la evaluación. Candidatos con calificaciones menores no serán considerados.
2. Revisar si los candidatos cumplen con los mínimos de experiencia requerida:
 - Los mínimos de experiencia requerida se evaluarán como sigue:
 - Experiencia en firmas auditoras: PWC, Deloitte, EY, KPMG, BDO, Moore, Grant Thornton 100% de la evaluación. Experiencia en las demás firmas auditoras 60% de la evaluación.
 - Experiencia en compañías: Experiencia en compañías multinacionales o grupos empresariales que vendan al año más de 20 millones 100% de la evaluación. Experiencia en la demás empresas 60% de la evaluación.
3. Tomar la prueba técnica. Mínimo 70%.
4. Tomar la prueba de aptitud. Mínimo 70%.
5. Tomar la prueba de inglés. Mínimo 50%.

Solamente los candidatos que hayan superado los niveles mínimos individuales pasarán a la siguiente etapa del proceso de selección. No se puede realizar un promedio de los niveles mínimos.

ENTREVISTAS

Los nuevos formatos de entrevistas que contengan los puntos antes mencionados deberán estar aprobados y disponibles en Forms desde el 31 de enero de 2021.

Adicional a estos puntos mínimos, el formato deberá contener espacios adecuados para permitir al entrevistador entregar puntos extras (máximo 2 en total) en las siguientes áreas:

- Orientación al logro.
- Orientación al cliente.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.

INGRESO



Etapa 6. Evaluación para el ingreso:

Las evaluaciones finales para el ingreso deberán contener las siguientes calificaciones:

- Estudios universitarios: 20%. No se entregarán puntos adicionales por superar los requisitos.
- Experiencia: 20%. No se entregarán puntos adicionales por superar los requisitos.
- Prueba técnica: 20%. No se entregarán puntos adicionales por superar el mínimo requerido.
- Prueba de aptitud: 5%
- Prueba de inglés: 5%
- Entrevista capital humano: 10%.
- Entrevistas de Gerente y Socio: 20%


Para el ingreso a la firma los candidatos deberán haber superado los filtros iniciales con las evaluaciones mínimas individuales no promediadas y además deberán alcanzar al menos el 70% de la evaluación general.

ANEXO 9

 Editar  Cancelar  Responder a todos |   Ocupado  ...





Charla Biotest 5 - Higiene Postural y Pausas Activas

 Unirse a la reunión de Te

 Vie 11 Jun 2021, 'de' 16:00 a 17:00

 Calendario

 Recordatorios: 15 minutos antes 

Organizador




Evelyn Placencia

 Sí: 63

 Editar  Cancelar  Responder a todos |   Ocupado  ...



Charla Biotest 4 - Ergonomía en espacios laborales

 Unirse a la reunión de Tea

 Vie 28 May 2021, 'de' 16:00 a 17:00

 Calendario

Organizador



Evelyn Placencia



 Editar  Cancelar  Responder a todos |   Ocupado  ...

Charla Biotest 2 - COVID-19

 Unirse a la reunión de Tea

 Jue 13 May 2021, 'de' 16:00 a 17:00

 Calendario

 Recordatorios: Nunca 

Organizador



Evelyn Placencia

 Sí: 71

ANEXO

10

UNIDOS SOMOS MEJORES

Aprendimos a trabajar en equipo en tiempos de libertad. Hoy no estamos privados de la libertad por haber cometido un delito.

Un virus nos ha puesto en cuarentena, nadie nos preparó para este momento, y no hay un camino que nos permita alejarnos de este virus. Por eso, mis queridos compañeros y amigos, mientras todo vuelve a la normalidad, **continuemos trabajando desde nuestros hogares** haciendo uso de las redes sociales y una pantalla que nos separa para poder comunicarnos, siempre con respeto y cordialidad. Pero no solos, **lo haremos juntos, unidos**. Mientras tanto **seamos animosos fuertes y valientes**, Jehová nuestro dios nos protegerá. El está al tanto de lo que estamos viviendo, y no dejará que pasemos dificultades que no podamos aguantar.

Maribesy Zambrano

Administradora - Guayaquil

“Una mentalidad optimista es el mejor estimulante que conocerás jamás”

¡¡¡AHORA LA GENTE POR LA GENTE!!!



**FIRMA
AUDITORA**

ANEXO

11



CAPITAL HUMANO

COACH Y FEEDBACK

AGENDA

- Definiciones generales*
- Coach y cualidades*
- Situaciones para evaluación*
- Consejos primera reunión*
- Estrategias de formación*



DEFINICIONES GENERALES

COACHING

Es un proceso de aprendizaje y desarrollo en el que usando la conversación, el Coach acompaña al Coachee a alcanzar sus objetivos y de esta manera se pretende llevar a una personal o al equipo a un nivel superior.

PROPÓSITO

- *Eliminar dificultades y desarrollar habilidades específicas.*
- *Alcanzar objetivos concretos mediante un plan de acción en un plazo establecido.*
- *Ayudar a los equipos a desbloquearse, a partir de identificar y resolver problemas que antes no podían ver.*
- *Generar experiencias de aprendizaje transformacional (actuar de manera diferente).*

CONTROL:

El coach debe aprender a delegar y no controlar de forma excesiva. Esto promueve la autonomía de los empleados y aliviana la carga.



CONFIANZA:

Para mejores resultados en el coaching, este debe estar basada en la confianza.



CONOCIMIENTO DEL PUESTO:

El coach debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización a fin de mejorar la productividad del proceso.



COMUNICACIÓN:

El coach debe tener voluntad para comunicar, compartir su información, y estar dispuesto a tomarse el tiempo.



COACH Y SUS CUALIDADES

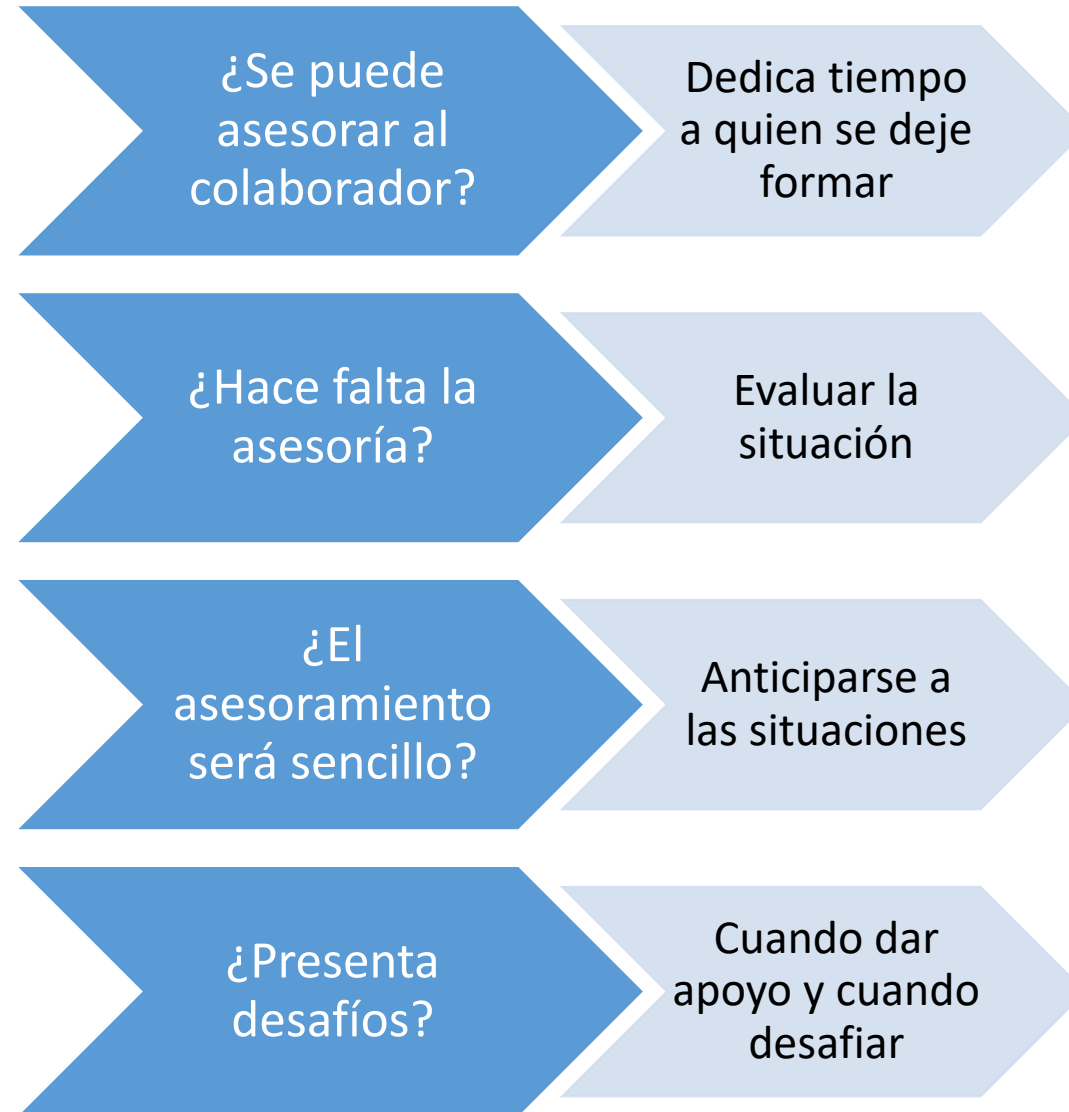
DEFINICIÓN: *Es una persona que tiene la capacidad de motivar a otra, haciéndola tomar conciencia de los recursos y talentos que tiene, así como sus limitaciones.*

¿QUÉ hacer y QUÉ NO hacer como COACH?

EVITAR	REFORZAR
Enseña a otra persona.	Ayuda a aprender a la persona o le orienta para encontrar los recursos o expertos.
Motiva incondicionalmente a la persona.	Ayuda a ver sus fortalezas y debilidades.
Suplir la labor de un psicólogo el cual explica, predice y modifica la conducta humana respaldado en un método científico.	Acompaña a un persona y colabora con él para crear planes de acción para alcanzar objetivos.
Psicoterapia con pacientes.	Genera una comunicación en el que la persona que es perfectamente capaz de tomar sus decisiones, dirige su actuar para conseguir una meta.



SITUACIONES PARA EVALUACIÓN DEL COACH



SITUACIONES PARA EVALUACIÓN DEL COACH

¿Estoy comprometido con el cambio?

Cuál es mi zona de confort

¿Puedo estar abierto a críticas?

Cómo me puedo desarrollar

¿Puedo ser sincero?

Que me impide ser sincero

¿Deseo y puedo cambiar?

Tengo mi plan de acción

CONOCE A TU COACHEE



Experiencia

Ten en cuenta su nivel de experiencia.

Colócate al mismo nivel

- Si te pones por encima de su nivel, solo se limitará a escucharte.
- Si te pones por debajo de su nivel, menos precias su inteligencia, te callará y te explicará

Emociones

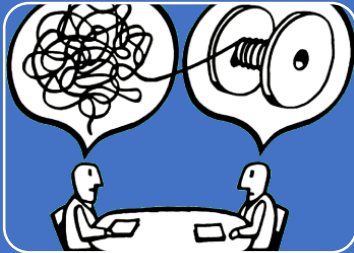
Ten en cuenta su estado de ánimo.

LA ESCUCHA Y EL CRECIMIENTO PERSONAL



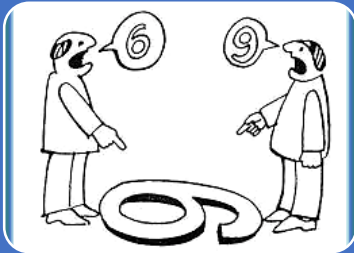
Primer nivel

- Escúchate a ti mismo.



Segundo nivel

- Escucha al colaborador, se empático.
- Conéctate con la conversación.



Tercer nivel

- Atento a lo que se dice y a lo que no.
- Habla impulsivamente.

CONSEJOS PARA UNA PRIMERA REUNIÓN

1

- Organiza una reunión

2

- Explica lo que has observado con datos objetivos, el “creo” no va

3

- Esfuérzate por dar un feedback constructivo y de ayuda

4

- Solicita respuestas u opiniones sobre los hechos descritos

5

- Pide a la persona que reflexione sobre su conducta y como afecta a su equipo

6

- Indícale que tipo de comportamientos se espera de él (claro y conciso)

CONSEJOS PARA UNA PRIMERA REUNIÓN

7

- Haz preguntas abiertas para encontrar soluciones

8

- Comprueba lo entendido mediante preguntas

9

- Acuerden una línea de acción y documéntenlo

10

- Define las consecuencias si no se concreta lo acordado (ascensos, escalar a niveles)

11

- Crear un sistema de seguimiento

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN

APOYO – DESAFIO



RENDICIÓN DE CUENTAS

Rendirse
cuentas a si
mismo

- Auto evaluación.
- Metas personales.

Rendirle
cuentas al
asesor

- Consecuencias del incumplimiento.
- Adaptar las consecuencias al tamaño de las metas.

Rendirle
cuentas a la
organización

- Mantener las normas y ética profesional.
- Como los resultados alcanzados benefician al colaborador y a la organización.



PARA TOMAR EN CUENTA...



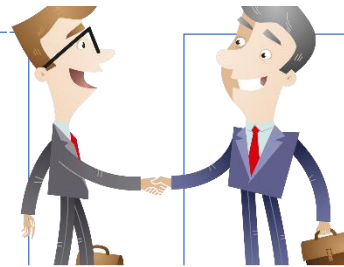
Gran rendimiento implica conversaciones difíciles, no sutiles.



El cambio empieza por los líderes, nada mejor que el ejemplo para empezar con el cambio.



No respondas emociones intensas con emociones intensas.




Elige la franqueza en lugar de la diplomacia.




El hecho de que le estés realizando un feedback, no necesariamente involucra que le estas ayudando.



Felicita en público y corrige de manera individual, no en grupo.



“Todo lo que los hombres queremos ser está potencialmente en nosotros, solo tenemos que mirar desde otras perspectivas para aprender nuevas formas de pensar, sentir y hacer que afloren al exterior”





Gracias

ANEXO

12



COMUNICACIÓN EFECTIVA

DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS

Capital Humano

PEOPLE HELPING PEOPLE

COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

¿En qué consiste?

- **Comunicar.**- significa interactuar, persuadir, entretener, discutir, etc.
- No sólo consiste en transmitir información, está ligada a la acción.
- Los buenos comunicadores no son innatos.



COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

¿Qué impide una buena comunicación?

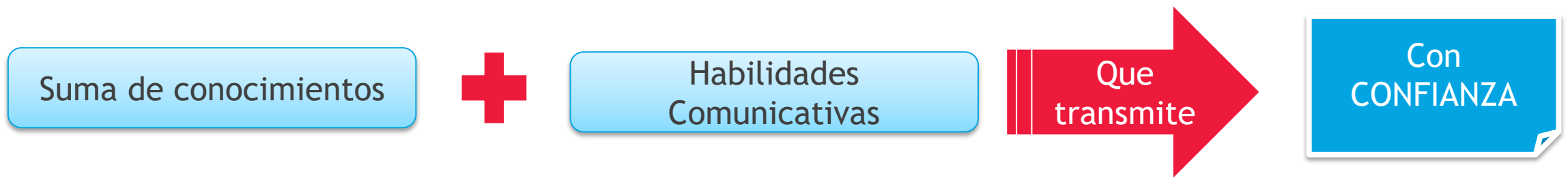
- **Falta de confianza**, es percibido por los demás como falta de conocimiento, mentiras y puede ser mal interpretado (la confianza es **IMPORTANTE** para comunicar, impide sentirse tenso o incómodo).
- **Miedo.**
- **Inseguridades.**



COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

¿Qué es un buen comunicador?

- Sabe adaptar el mensaje y su forma de comunicarse (como lo transmite) de acuerdo a las circunstancias, para que lo entiendan y se obtenga de los demás lo que se desea.
- Se siente cómodo y con seguridad en sí mismo, frente a grupos pequeños, grandes, o con solo una persona.
- Controla nervios e inseguridad.
- Se interrelaciona con sus locutores de manera efectiva.
- Conoce el tema del que habla: información nueva, punto de vista distinto o aporta valor.
- **En conclusión es:**



COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

¿Características de un buen comunicador?

CARACTERÍSTICAS	SIEMPRE LO HAGO	EN VARIAS OCASIONES LO HAGO	CASI NUNCA LO HAGO
Capacidad de observación (percepción de lo que transmite el interlocutor).	✓		
Escucha activa (centrar atención).			
Empatía, para saber lo que le interesa, preocupa o lo que espera.		✗	
Autocontrol.			✓
Flexibilidad - adaptación.			
Construir discurso, organizar las ideas, usar un lenguaje adecuado y construir conceptos.	✗		
Control lenguaje no verbal.		✓	
Asertividad.			
Confianza en uno mismo.			✗
Espontáneo.			

- **ACTIVIDAD:**
- Realizar una autoevaluación, escoger las características en las que son buenos y en las que deben mejorar (preguntar a familiares y amigos).
- Plantear 2 objetivos, determinar posibilidades de mejora (enfocarse sólo en 2 características).

“Todos necesitan mejorar y esforzarse, pero requiere de MUCHA práctica”

COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

¿Qué empezar a realizar para mejorar nuestra capacidad de comunicar?

- **DESDE NOSOTROS MISMOS:**
- Aprender a relacionarnos con nosotros mismos.
- Autogestionar tus emociones y comportamientos.
- Identifica tus emociones y esquemas de comportamiento creando hábitos eficientes para mejorar tu vida personal y profesional.
- Aprende a gestionar y reaccionar eficazmente a las situaciones adversas.
- Crea hábitos eficientes para comunicar con eficacia y asertividad con todas las personas.



COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

¿Qué empezar a realizar para mejorar nuestra capacidad de comunicar?

- **CON LOS DEMÁS:**
- Considerar que la comunicación es BIDIRECCIONAL, lo más importante es que nos escuche y nos entienda, no sólo hablar.
- Prestar atención a las reacciones de los interlocutores mientras se habla "ellos son lo más importante", se puede cambiar el mensaje sobre la marcha, aplicar estrategias de acción y tener una comunicación efectiva.
- Siempre persigue un objetivo claro, prepararlo previamente (recomendable ponerlo por escrito para cubrir todo lo que se quiere decir sin olvidarlo, no improvisar o ponerse a la defensiva, prepararse para futuros inconvenientes). Esto transmitirá tranquilidad y confianza.



COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

USAR MENSAJES CLAVE

- Permiten establecer una jerarquía sobre los puntos a topar en la conversación (tiempo limitado).
- Son clave si planes o temas de conversaciones cambian, ya que previene todas las posibles situaciones.
- Deja menos a la improvisación.
- Valora si los recursos son útiles o no.

Se recomienda:

- No forzar regresar al tema inicial, cuando se han salido del tema principal.
- Elegir temas no muy dispersos o muy alejados del objetivo.
- Hacerlo con confianza, cuidar el lenguaje no verbal, personalizar el mensaje sin meterse en temas personales.
- No permitir que la exigencia te bloquee.



- **ACTIVIDAD:**
- Piensa en situaciones en las que te sientes incómodo y en cuáles seguro de ti mismo.
- Elabora 1 mensaje clave frente a la situación que más te incomoda.
- ¿Cómo reforzarías la situación en la que te sientes cómodo?

COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

USAR MENSAJES CLAVE

¿Cómo transmitirlos?

- **En Grupos grandes y formales.-** usar presentaciones visuales como power point, que contengan elementos de refuerzo con el texto justo (no leer, si lees no escuchas); un resumen de lo presentado.
- **En Grupos pequeños e informales.-** dibujar sobre una hoja e ir explicando; usar un video (muestra espontaneidad, pero debe ser preparado); contar situaciones relacionadas al tema como ejemplos; no improvisar.
- **A través de la narración.-** crear una historia en lugar de sólo decir las características de un producto o servicio, pueden ser historias personales o inventadas que atraigan la atención del público. Con esta técnica queda más marcado el mensaje. Es usado para gestionar equipos, motivarlos, vender productos y servicios; pero no para presentar balances o información técnica. Ejemplos: historias de superación, del fundador de la compañía, etc.



COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

USAR MENSAJES CLAVE

¿Cómo transmitirlos?

- **El storytelling.**- transforma las características de un producto o servicio, en una historia personalizada, cubierta de sentimientos que genera empatía y lograr que el público recuerde las sensaciones provocadas.
- **Entretenimiento para presentaciones.**- consiste en salir de lo habitual, lograr mayor expectación y sorprender al público; es una nueva influencia en el mundo de los negocios. No es adecuada para todo el público, ni para todas las situaciones.
- Veamos el siguiente video:
<https://www.youtube.com/watch?v=RI3mpXGnevM>



COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

HABLAR EN PÚBLICO

- Es normal sentirse nervioso, o con miedo frente a público; estas emociones te mantiene alerta, pero es importante saber controlarlos.

¿Cómo controlar estas emociones?

- Preparar con anticipación la intervención.
- No improvisar, simular que es espontáneo, que fluye. Para responder preguntas ser muy receptivo y generar confianza, observar y tener escucha activa.
- Practicar tanto como pueda, darse cuenta de las fallas (se recomienda grabarse). Estará más tranquilo, mientras más controlado y mejor conocimiento tenga de sus errores.
- Usar el humor en los momentos que sean oportunos, sino preferible no hacerlo.
- Elegir la cantidad de datos presentados, algunos son de dominio público y otros no.
- Generar aportes importantes y llamativos.



COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

HABLAR EN PÚBLICO

¿Cómo controlar estas emociones?

- Conocer con anticipación al público y adaptar la presentación para ellos (el lenguaje, tema y enfoque). PENSAR EN LA AUDIENCIA.
- Conocer previamente el lugar en el cuál expondrá sus ideas: tamaño de sala, número de asistentes, si estará sentado o de pie, con quien compartirá el espacio, si existen otras presentaciones, el tiempo del que dispone y asegurarse que no haya fallas técnicas.
- Practicar ejercicios de relajación previamente a la presentación, no tomar medicamentos o bebidas que alteren su estado físico.
- Usar adecuadamente el lenguaje corporal: postura de seguridad, no prepotencia, controlar la situación, no nervioso, cuerpo firme, cabeza alta pero no tanto, contacto visual y relajado, moverse y abierto, enseñar las palmas de las manos, incitar a la participación, sonrisa de simpatía. **Esto hace que la persona se sienta más tranquila y confiada, y los demás igualmente lo creerán.**

COMUNICACIÓN CON CONFIANZA

Líder - Jefe

- **Liderazgo.-** conjunto de habilidades para influir en los demás, forma de ser, actuar o tomar decisiones.
- **¿Qué hace un líder?**
- Gestiona equipos, los involucra, motiva y los hace partícipes del proyecto para alcanzar los objetivos individuales y grupales.
- Usa su poder para beneficio de todo el equipo, ellos confían en él y le siguen.
- Contagia la pasión por el proyecto.
- **¿Qué tiene un líder?**
- Capacidad de comunicación (con confianza).
- Confianza en sí mismo y en el proyecto del cuál forma parte.

Jefe.- sólo da órdenes, se obedece por su jerarquía o rango.



ANEXO

13



BUZÓN DE SUGERENCIAS

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para mejorar nuestros procesos y servicios.

* Obligatorio

* Este formulario registrará su nombre, escriba su nombre.

1. ¿Cómo calificaría la gestión de la organización? *



2. ¿Qué le parece la gestión de la organización en comparación con otras entidades? *

3. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar nuestra gestión? *

4. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar algún proceso? (detalle el proceso y el incidente sucedido) *

5. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar la comunicación? (detalle el proceso y el incidente sucedido) *

6. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar las relaciones interpersonales?
(detalle el proceso y el incidente sucedido) *

7. En este espacio coloque cualquier otra sugerencia o comentario no mencionado anteriormente: *

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms

ANEXO

14

¡FELICIDADES!

A NUESTROS CUMPLEAÑEROS DEL MES DE DICIEMBRE

NOMBRE	DÍA
Mercedes Fuentes	2
Diego Aguirre	4
María Eugenia Solís	5
Viviana Andino	12
Erika Asimbaya	19
Jhon Salazar	24
Abigail Andrade	29
Byron Guamanzara	30
Luis Guashca	30

¡HAPPY BIRTHDAY!

A festive birthday card background featuring a string of colorful triangular banners (red, purple, teal, orange) at the top and several large, colorful balloons (green, blue, red, orange, purple) on the left side. The text is centered on the right side of the card.

Querida Pame,

Que este nuevo año de vida esté lleno de éxitos a nivel profesional y que además esté colmado de bendiciones para ti y tus seres queridos.


La Firma Auditora te desea un:



HAPPY
Birthday
TO YOU


Nota: No olvides revisar la política de día libre por motivo de cumpleaños, para que puedas hacer uso de este beneficio.

ANEXO




15



✓ Asistiré ▾ ⏪ Responder a todos | ▾  Ocupado ▾


 **Revisión capacitación power bi** 

🕒 Vie 18 Jun 2021, 'de' 12:00 a 12:30
 Calendario

🕒 Recordatorios: 15 minutos antes ▾




 Editar ▾  Cancelar ▾ ⏪ Responder a todos | ▾  Ocupado ▾ ...



 **1. SEMINARIO POWER BI**  Unirse a la reunión de Te


🕒 Lun 21 Jun 2021, 'de' 18:00 a 20:00 [🔄 Ver serie](#)
 Calendario

🕒 Recordatorios: 15 minutos antes ▾


Organizador
 Evelyn Placencia
▾ Sí: 10

 Editar ▾  Cancelar ▾ ⏪ Responder a todos | ▾  Ocupado ▾ ...


 **1. SEMINARIO POWER BI**  Unirse a la reunión de Te


🕒 Mar 22 Jun 2021, 'de' 18:00 a 20:00 [🔄 Ver serie](#)
 Calendario

🕒 Recordatorios: 15 minutos antes ▾


Organizador
 Evelyn Placencia
▾ Sí: 10

Editar Cancelar Responder a todos Ocupado ...

 **1. SEMINARIO POWER BI** [Unirse a la reunión de Tea](#)

 Mié 23 Jun 2021, 'de' 18:00 a 20:00 [Ver serie](#)

 Calendario


 Recordatorios: 15 minutos antes

Organizador

 Evelyn Placencia


Sí: 10

Editar Cancelar Responder a todos Ocupado ...

 **1. SEMINARIO POWER BI** [Unirse a la reunión de Tea](#)

 Jue 24 Jun 2021, 'de' 18:00 a 20:00 [Ver serie](#)

 Calendario


 Recordatorios: 15 minutos antes


Organizador

 Evelyn Placencia


Sí: 10

Editar Cancelar Responder a todos Ocupado ...

 **1. SEMINARIO POWER BI** [Unirse a la reunión de Tea](#)

 Vie 25 Jun 2021, 'de' 18:00 a 20:00 [Ver serie](#)

 Calendario

 Recordatorios: 15 minutos antes

Organizador

 Evelyn Placencia

Sí: 10

ANEXO

16

FIRMA AUDITORA	SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO	NÚMERO	01	2021
	ACTA DE REUNIÓN RECURRENTE	PROVINCIA:		PICHINCHA
		CENTRO DE TRABAJO:		QUITO
		FECHA:		ene-21
		HORA DE INICIO:		09h00
		HORA DE FINALIZACIÓN:		10h00

GRUPO 1 - TÉCNICO

ASISTENTES

CARGO	NOMBRE	APELLIDO	CONTROL ASISTENCIA	FIRMA
<i>SOCIO</i>				
GERENTE				
SUPERVISOR				
<i>SENIORS</i>				
ASISTENTES				
<i>PERSONAL DE APOYO</i>				

ASUNTOS TRATADOS

1	
2	
3	
4	

RESOLUCIONES

No.	ACTIVIDAD A REALIZAR	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO		FECHA DEL CUMPLIMIENTO
		NOMBRE	APELLIDO	
1				
2				
3				
4				
5				

OBSERVACIONES

--



SOCIO



CAPITAL HUMANO

ANEXO

17

FIRMA AUDITORA	SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO - ÁREAS	NÚMERO	01	2021
	ACTA DE REUNIÓN RECURRENTE POR ÁREA	PROVINCIA:		PICHINCHA
		CENTRO DE TRABAJO:		QUITO
		FECHA:		mar-21
		HORA DE INICIO:		15h00
		HORA DE FINALIZACIÓN:		17h00

CAPITAL HUMANO - CONTRALORÍA

ASISTENTES

ÁREA	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	CONTROL ASISTENCIA	FIRMA
CAPITAL HUMANO				
CAPITAL HUMANO				
CONTRALORÍA				
CONTRALORÍA				
CONTRALORÍA				
PERSONAL DE APOYO				

ASUNTOS TRATADOS

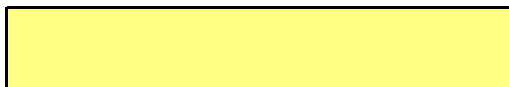
1	
2	
3	
4	

RESOLUCIONES

No.	ACTIVIDAD A REALIZAR	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO		FECHA DEL CUMPLIMIENTO
		NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	
1				
2				
3				
4				
5				

OBSERVACIONES

--



CONTRALORÍA



CAPITAL HUMANO

ANEXO

18



Conversatorio RRHH No. 1

Seguimiento



Este evento ocurrió el hace 9 meses (Vie 21 Ago 2020, 'de' 15:30 a 16:30)



Reunión de Teams



Aceptados: 33, Rechazados: 1, 64 asistentes no han respondido

Mensajes

Detalles de la reunión



[Unirse a reunión de Microsoft Teams](#)

[Más información sobre Teams](#) | [Opciones de reunión](#)

Organizador



Evelyn Placencia



Sí: 33



Evelyn Placencia

ANEXO

19

Evaluación al Desempeño Ascendente

Nombre del Evaluado:

Fecha:

Nombre del Evaluador:

Cargo:

Criterios de ponderación:

No cumple: 1 Cumple ocasionalmente: 2 Cumple con las expectativas: 3
 Excede las expectativas: 4

AUDITOR 1	Competencias básicas	Puntaje obtenido <small>(solo en # enteros)</small>
Relaciones y Colaboración		
	Responde con prontitud y precisión a las consultas realizadas por su equipo de trabajo	0.0
	Trata a todos por igual y con respeto.	2.0
	<i>Total relaciones y colaboración:</i>	1.0
Servicio Excepcional		
	Su comunicación es fluida y apropiada con el equipo. Transmite y comunica las ideas con claridad.	1
	Su comportamiento es apropiado en el transcurso de la asignación tanto con el cliente como equipo (es puntual, es amable, es cordial, es respetuoso)	1
	<i>Total servicio excepcional:</i>	1.0
Crecimiento del negocio		
	Cumple con la identidad visual corporativa (política de vestimenta)	1
	<i>Total crecimiento del negocio:</i>	1.0
Gente comprometida		
	Se preocupa por enseñar a su personal durante el transcurso de la asignación y escucha activamente a las personas.	1
	Coordina con el equipo las actividades en el transcurso de la asignación	1
	<i>Total gente comprometida:</i>	1.0
Liderazgo		
	Muestra apertura para realizar comentarios y acoge las sugerencias	1
	<i>Total liderazgo:</i>	1.0
Calidad, Gestión de Riesgo y Rendimiento Operacional		
	Actúa de manera proactiva y persistente, también piensa en lo que hay que hacer en el futuro	1
	Implementa soluciones apropiadas a los inconvenientes que surgen en el transcurso de la asignación	1
	<i>Total calidad, riesgo y rendimiento operacional:</i>	1.0
TOTAL DE EVALUACIÓN EN LA ASIGNACIÓN:		1.00

Fortalezas del evaluado:

Debilidades del evaluado:

Aclaraciones de algún punto en la evaluación:

ANEXO

20



REVISIÓN DESEMPEÑO EB

Chat

Archivos

Detalles

Asistente para programación

Notas de la reunión

Pizarra

✕ Cancelar reunión

↪ Copiar vínculo

Zona horaria: (UTC-05:00) Bogotá, Lima, Quito, Rio Branco

▼ Opciones de reunión



lunes, 5 de abril de 2021 18:00 - 18:30

Mostrar información de la reunión ▼



B

I

U

↺

↻

△

AA

Párrafo ▼

Ab

←

→

≡

≡

99

↺

≡

📅

|

...

Reunión de Microsoft Teams

Únase desde su equipo o aplicación móvil

[Haga clic aquí para unirse a la reunión](#)

[Infórmese](#) | [Opciones de reunión](#)

ANEXO

21

PLAN DE DESARROLLO

Datos Generales		Perfil para alcanzar al siguiente nivel
Nombre y Apellido:	Nombre del Coach:	Perfil Duro:
Cargo:	Cargo del Coach:	Perfil por Competencias:
Tiempo en el último cargo: Desde:		
Temporada:		
Oficina:		

OBJETIVOS PROFESIONALES

¿Cómo te gustaría que sea tu carrera?

Estos objetivos se enfocan en centrar la atención de lo que es importante para cada persona. Al momento de colocar sus objetivos profesionales considere: Feedback de su última evaluación, competencias técnicas que quisiera mejorar, entrenamiento que quisiera realizar, cursos o certificaciones que quisiera cumplir en la temporada. (Coloque de 3 a 5 objetivos)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

OBJETIVOS DE NEGOCIO – METRICAS

¿Qué es lo que la Firma Auditora espera de ti?

Estos objetivos son medidas cuantitativas de su contribución a los objetivos estratégicos de la Firma

Criterio	Escala de tiempo	Cómo serás medido
Registrar el 98% de horas en cliente	Preliminar y final	Se realizará un corte a Diciembre y Mayo
Registrar 0% de ausentismo a cursos	Julio y Agosto	Se realizará el control de asistencia mientras se desarrolle el programa de capacitaciones anual
Registrar 100% de asistencia a cliente	Diario	Diariamente se considerará las personas que no reporten su asistencia
Cumplir con la política de permisos y vacaciones	Durante el año	Se considerará las personas que tomen permiso o vacaciones sin previo presentar su formulario debidamente aprobado y cargado en el 5pm
Cumplir a cabalidad el formulario de independencia, sin errores	Agosto	Se corroborará la información proporcionada en el formulario de independencia llenado en el mes de Agosto

Fecha de elaboración:

Firma del Coach

Firma del Coachee

ANEXO

22

DESCRIPCIÓN DE PERFIL

TÍTULO DE PUESTO:	Asistente de Auditoria TI	Versión	2
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:	Quito - Guayaquil	PREPARADO POR:	Capital Humano
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Senior de Auditoria TI	APROBADO POR:	Gerencia General

1. MISIÓN (qué, dónde, para qué)

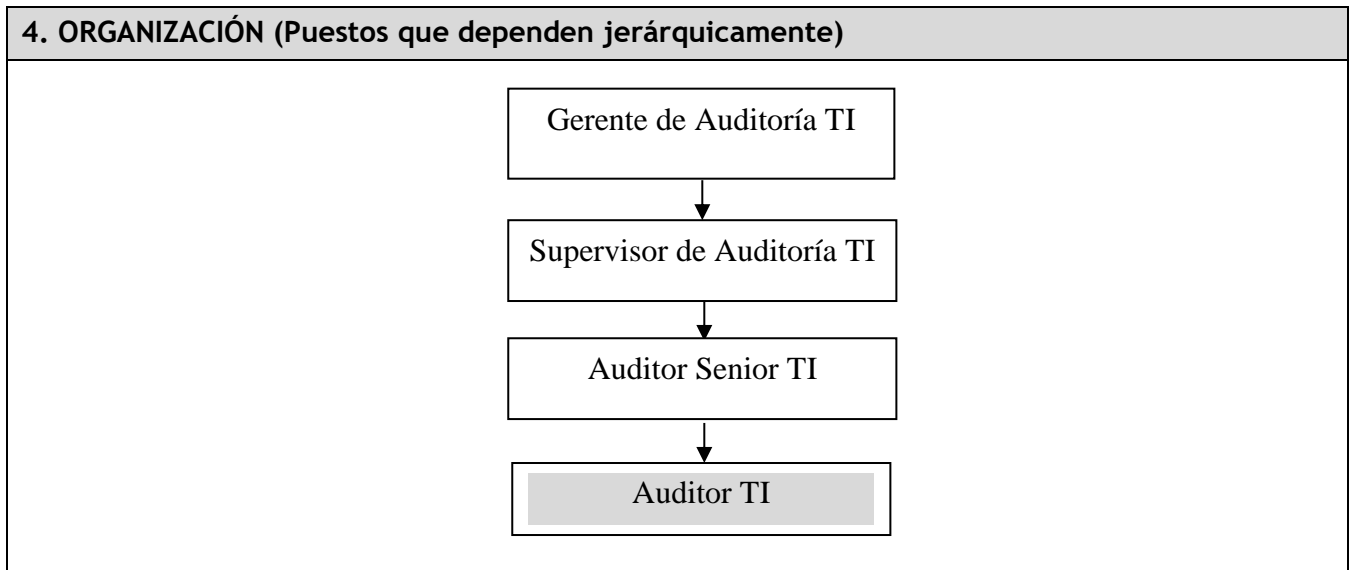
Colaborar en la planificación y ejecución de los procesos de Auditoria TI y Auditoría Financiera Contable.

2. PRINCIPALES RESULTADOS (Responsabilidades core de la posición)

Importancia	ACCIONES (¿Qué hace?)	KPI FINAL ESPERADO	Frecuencia (D,S,M,BM,T M,SM,A)
1	<p>Colaborar con el Auditor Senior en el proceso de planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Negocio • Levantamiento de los principales Ciclos de transacciones del negocio, relacionados con TI. • Identificación de Controles Internos y riesgos potenciales en los ciclos de transacciones, relacionados con TI. • Pruebas de controles automatizados. <p>Para organizar la ejecución del proceso de auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los datos ingresados y papeles de trabajo aprobados por el Senior TI, de acuerdo a las políticas Firma Auditora. • 100% Borradores de los hallazgos de las áreas analizadas, aprobado por el Senior TI; de acuerdo a las políticas de Firma Auditora, en las visitas preliminares y finales. 	Semanal
2	<p>Ejecutar las áreas asignadas por el Senior TI, en el plan de auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Papeles de Trabajo que soportan el plan de auditoría, aprobados por el Senior TI. • 100% Borradores de los hallazgos de las áreas analizadas, aprobado por el Senior TI; de acuerdo a las políticas de Firma Auditora, en las visitas preliminares y finales. • 100% APT aprobado por el Senior TI, de acuerdo a las políticas de Firma Auditora. 	Diario
3	<p>Elaborar borradores de opiniones de acuerdo a las evidencias obtenidas en cada cliente, de acuerdo a la asignación del Senior TI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de borradores de opinión entregados y aprobado por el Senior TI. 	Quincenal

4	Revisar los informes de auditoría TI, de procedimientos previamente convenidos y otros informes, de acuerdo a la asignación del Senior TI.	<ul style="list-style-type: none"> 100% de informes entregados y aprobado por el Senior TI. 	Quincenal
5	Mantener una relación adecuada, con el cliente, a fin de cumplir con la expectativa de servicio excepcional de Firma Auditora.	<ul style="list-style-type: none"> 87% de satisfacción del cliente. 	Diario

3. LÍNEAS DE SUPERVISIÓN(A quién supervisa)
N/A



5. INTERRELACIONES					
<p>Participa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reuniones de planificación de auditoría Reuniones con clientes Reuniones de Área <p>Contactos relevantes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Internos</th> <th>Externos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 1. Gerentes de Auditoría Contable Financiera y TI 2. Senior de Auditoría Contable y TI </td> <td>1. Clientes (diferentes cargos).</td> </tr> </tbody> </table>		Internos	Externos	1. Gerentes de Auditoría Contable Financiera y TI 2. Senior de Auditoría Contable y TI	1. Clientes (diferentes cargos).
Internos	Externos				
1. Gerentes de Auditoría Contable Financiera y TI 2. Senior de Auditoría Contable y TI	1. Clientes (diferentes cargos).				

6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

Formación Académica:

Obligatorio: Estudiante de los 3 últimos niveles en Ingeniería de Sistemas e Informática.

Deseable: Egresado o Titulado Tercer Nivel en Ingeniería de Sistemas e Informática.

Conocimientos Técnicos:

1. Conocimientos Bases de Datos, Ingeniería de Software, Sistemas Operativos, Procesos de Respaldo, Contabilidad Básica.
2. Paquetes informáticos: Manejo de ambiente office: Word, Excel, Power Point, Google Apps, Herramienta de documentación de auditoría.
3. Inglés: Elementary o A2

Conocimientos Técnicos Obligatorios a Desarrollar en Corto Plazo. (Personal externo)

1. Herramienta IDEA.

Experiencia:

Mínimo 1 año como auditor TI en Firmas Auditoras.

7. COMPETENCIAS FIRMA AUDITORA

Competencia	Definición	Nivel
Relaciones y Colaboración	En FIRMA AUDITORA establecemos y mantenemos relaciones de confianza a largo plazo; trabajamos en colaboración con clientes y colegas. Nuestra gente comparte experiencia, se ponen a disposición y son fácilmente accesibles y abiertos. Nos tomamos el tiempo para conocer a nuestros clientes para lograr metas y objetivos comunes. Esto significa construir confianza, accesibilidad y fomentar el trabajo en equipo.	1
Servicio Excepcional	En FIRMA AUDITORA, nos comprometemos a ofrecer constantemente un Servicio de Cliente Excepcional que supere las expectativas y garantice el mejor resultado para los clientes anticipándonos oportunamente sus necesidades con una comunicación franca y cordial. Esto significa ser proactivo en todo lo que hacemos, fomentando una comunicación activa y añadiendo continuamente valor.	1
Crecimiento del negocio	En FIRMA AUDITORA, identificamos, creamos y apoyamos oportunidades de crecimiento a través del desarrollo activo de redes y el aprovechamiento de nuestras relaciones y conocimiento de clientes a fin de satisfacer sus necesidades. Esto significa conocer y promover la marca, desarrollar una mentalidad comercial y visión comercial.	1
Gente Comprometida	En FIRMA AUDITORA, reconocemos que el éxito de nuestra empresa y nuestros clientes está vinculado al éxito de nuestra gente. Promovemos nuestro desarrollo personal y profesional alineado a los objetivos de la Firma. Buscamos un rendimiento sobresaliente y otorgamos plena autonomía. Esto significa involucrar a las personas, reforzar su desarrollo profesional	1
Liderazgo	En FIRMA AUDITORA construimos un ambiente motivador e inspirador para otros, haciendo frente a los cambios con una actitud resiliente. Esto significa hacer hincapié en ser líder realizando una retroalimentación constructiva a otros y orientando su accionar a los objetivos de la Firma.	1
Calidad y rendimiento operacional	En FIRMA AUDITORA, buscamos la mejora continua de procesos y metodologías. En consecuencia, tomamos un rol proactivo en el aprovechamiento y optimización de recursos, conocimiento y tecnologías. Esto significa enfatizar la calidad, la gestión del riesgo y consolidar las operaciones eficientes.	1

Firma del Jefe Inmediato	Fecha:
Ocupante del Cargo	Fecha:

ANEXO

23

CRITERIOS DE DESARROLLO	Auditor 1	Auditor 2	S1 y S2	S3	S4
<p>Objetivos Profesionales del nivel</p> <p>25%</p>	<p><i>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus objetivos profesionales en la temporada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 3) * Culminar sus formación académica de tercer nivel * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato) * Capacitación en Excel avanzado * Gestiona y concreta un nuevo cliente para la firma 	<p><i>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus objetivos profesionales en la temporada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 3) * Culminar sus formación académica de tercer nivel * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato) * Capacitación en Excel avanzado * Gestiona y concreta un nuevo cliente para la firma 	<p><i>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus objetivos profesionales en la temporada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 4) * Certificaciones afines (ACCA, COSO, Tributación) * Apoyar en cursos de capacitación internas o externas * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato) * Gestiona y concreta un nuevo cliente para la firma 	<p>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus objetivos profesionales en la temporada:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 4) * Certificaciones afines (ACCA, COSO, Tributación) * Apoyar en cursos de capacitación internas o externas * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato) * Gestiona y concreta un nuevo cliente para la firma 	<p><i>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus objetivos profesionales en la temporada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 4) * Certificaciones afines (ACCA, COSO, Tributación) * Apoyar en cursos de capacitación internas o externas * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato)

Supervisor	Gerente	Senior Manager	Acting Partner	Partner
<p>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus ojetivos profesionales en la temporada:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 4) * Certificaciones afines (ACCA, COSO, Tributación) * Impartir cursos de capacitación internas o externas * Cursos de habilidades blandas: (Liderazgo, Servicio al Cliente, Manejo del tiempo, Comunicación efectiva) * Iniciar estudios de 4to nivel * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato) 	<p><i>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus ojetivos profesionales en la temporada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 4) * Certificaciones afines (ACCA, COSO, Tributación) * Impartir cursos de capacitación internas o externas * Cursos de habilidades blandas: (Liderazgo, Servicio al Cliente, Manejo del tiempo, Comunicación efectiva) * Iniciar estudios de 4to nivel * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato) 	<p><i>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus ojetivos profesionales en la temporada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 4) * Certificaciones afines (ACCA, COSO, Tributación) * Impartir cursos de capacitación internas o externas * Cursos de habilidades blandas: (Liderazgo, Servicio al Cliente, Manejo del tiempo, Comunicación efectiva) * Iniciar estudios de 4to nivel * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato) 	<p><i>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus ojetivos profesionales en la temporada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 4) * Certificaciones afines (ACCA, COSO, Tributación) * Impartir cursos de capacitación internas o externas * Cursos de habilidades blandas: (Liderazgo, Servicio al Cliente, Manejo del tiempo, Comunicación efectiva, Coaching) * Iniciar estudios de 4to nivel * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato) 	<p><i>Entre las siguientes temáticas la persona debe plantearse sus ojetivos profesionales en la temporada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Inglés * Cumplir los e-learning de su categoría (mínimo 4) * Certificaciones afines (ACCA, COSO, Tributación) * Impartir cursos de capacitación internas o externas * Cursos de habilidades blandas: (Liderazgo, Servicio al Cliente, Manejo del tiempo, Comunicación efectiva, Coaching) * Iniciar estudios de 4to nivel * Realizar propuestas de mejorar en el proceso de auditoría (documentarlo, realizar presentación y un comite lo evaluará) * Identificar observaciones relevantes para el cliente (documentarlo y presentarlo al jefe inmediato)

ANEXO

24

RELACIONES Y COLABORACIÓN

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
<ul style="list-style-type: none"> • Responder con prontitud y precisión a las consultas y solicitudes, con información precisa. • Informe a la gerencia rápidamente si surgen problemas. • Sea accesible y abierto por teléfono como si estuviera cara a cara: manténgase enfocado en el cliente. • Comprender la estructura de la empresa y las funciones y responsabilidades del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un seguimiento y actualizar al cliente regularmente sobre el progreso. • Comience a encontrar soluciones beneficiosas para todos. Pase del "yo" al "nosotros". • Muestre un compromiso total con el cliente, conozca a su cliente como un individuo. • Comparta ideas, conocimiento e información apropiada de forma proactiva. • Coopere con otros dentro y fuera de su equipo para lograr objetivos compartidos. • Desarrolle su red interna a través de silos y líneas de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de entregar lo que se espera y verifique regularmente para mayor calidad. • Implemente soluciones de ganar-ganar y mantenga la calma en situaciones de conflicto. • Gestione el tiempo de forma adecuada para garantizar un tiempo "valioso" con los clientes. • Ajuste su lenguaje según corresponda, evite una charla demasiado técnica. • Fomente la colaboración y el trabajo en equipo brindando oportunidades para compartir criterios y puntos de vista. • Aliente una mentalidad de "nosotros" más allá de su equipo que se extienda a la colaboración con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestre asertividad en todas las interacciones. Sea un consejero de confianza. • Modele comportamientos apropiados y liderar a otros. • Administre los conflictos con compostura y encuentre soluciones objetivas. • Guíe a otros en la administración del tiempo. Esté disponible para los miembros del equipo y colegas. • Muestre compromiso con el trabajo con el equipo interno y externo. • Trabaje de forma productiva como líder de su equipo y colaborador individual. • Participe en iniciativas de toda la empresa y conforme equipos multidisciplinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenga relaciones interpersonales cordiales y respetuosas con todos los miembros de la Firma. • Participe en la definición de directrices éticas y capacitación. • Revise los recursos (materiales, tecnológicos, personales) según sea necesario para garantizar el servicio de calidad en los clientes internos y externos. • Busque consensos sobre decisiones y estrategias importantes. • Asegúrese de que los equipos en los clientes de BDO funcionen de manera coordinada en todos los servicios. • Capacite al personal sobre ética, comportamientos y roles apropiados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defina directrices para proyectos y los trabajos definidos. • Revise la organización del trabajo y los recursos para garantizar la relación adecuada cliente / personal, así como la proporción de empleados asociados. • Facilite el intercambio de conocimiento, talento y recursos en toda la empresa. • Implemente alianzas externas y colaboración conjunta según sea necesario. • Participe en la red BDO con presencia en conferencias y eventos de la red y otros grupos internacionales • Anime y recompense el trabajo en equipo.

ANEXO

25

DETALLE POR ACTIVIDAD IMPLEMENTADA

1.1.Actividades de intervención para la Cultura

1.1.1. Implementar un programa de formación en el idioma inglés

Para la Firma Auditora se ha convertido en una necesidad importante la formación de los colaboradores en el idioma inglés, debido a que se mantiene interacción constante con clientes extranjeros, gran parte del material que maneja el corporativo de la Firma es en inglés y los miembros de otras firmas auditoras de la red manejan únicamente este idioma.

Por este motivo, se ha implementado un programa de formación en el idioma inglés, el mismo que consiste en una planificación anual de cursos con un proveedor externo, de acuerdo al nivel de cada persona; además de la elaboración de una política que de manera general establece los parámetros de su gestión. Para el inicio de su ejecución, se realizó un diagnóstico del nivel actual en el idioma y se determinó cuantos niveles deben alcanzar para cumplir con el perfil mínimo de su cargo. Cabe recalcar que la exigencia del idioma inglés para procesos de selección apenas está siendo incluida, por lo que anteriormente no era un requisito indispensable. Para esta propuesta se está evaluando el nivel de inglés que se requiere por cargo, valorando el tipo de contacto que tendrán las personas y el tipo de información que manejarán en la ejecución de sus actividades.

En el año 2020 (mes uno en el cronograma), se inició con el diagnóstico del idioma inglés que manejan actualmente los socios y gerentes, que fue el primer grupo en el que se ejecutó este programa, debido a que mantienen un contacto más cercano con los clientes extranjeros y por el tipo de información que manejan. De los resultados de este diagnóstico se obtuvo:

Tabla 1

Resumen de diagnóstico actual por niveles de inglés para socios y gerentes

<i>N°</i>	<i>Niveles de inglés por superar</i>	<i>Número de socios y gerentes con brecha</i>
1	Sólo 1 nivel por superar	1 colaborador
2	2 niveles por superar	8 colaboradores
3	3 niveles por superar	6 colaboradores
4	4 niveles por superar	2 colaboradores

La ejecución del programa se concentró en los colaboradores con más brechas por superar para dominar el idioma, que son 6 con tres niveles por superar y 8 con dos niveles por superar, por lo que se realizó un plan de estudio personalizado con el proveedor externo, en el que constaba que recibieran clases de lunes a viernes de 18:00 a 20:00 horas y los días sábados de 08:00 a 12:00 pm de manera virtual. Para los 2 colaboradores que deben superar los 4 niveles, se aplazó su formación para incluirlos en los grupos de seniors y asistentes cuando se ejecuten; y para el colaborador que sólo debe superar un nivel, igualmente se aplazó su formación hasta que los demás colaboradores se igualen y puedan seguir el curso de manera conjunta. De manera general el costo aproximado para esta implementación fue de \$10.000 anual.

Para los colaboradores que se incluyeron en los cursos virtuales de formación en el idioma (total 14 personas), se realizó un acuerdo de capacitación entre ambas partes, que constaba de un costo económico del 50% por parte del empleador y el otro 50% por parte del colaborador, además de establecer una cláusula de permanencia en la organización de mínimo dos años consecutivos, misma que estipula que en caso de incumplimiento se descontará el proporcional del 50% que el empleador aportó para su formación, esto en relación al tiempo de permanencia real del colaborador. Este descuento también aplica si el colaborador abandona, no cumple o reprueba el nivel de inglés al que está asistiendo, y la organización rehusará volver a apoyar en su formación complementaria.

Conforme los resultados parciales obtenidos, se muestra que de los catorce colaboradores inscritos, el 100% empezó sin ningún problema con el programa, la participación y la colaboración son activas. Hay que considerar que el programa sigue en ejecución, pero hasta el momento no habido deserciones o pérdidas de nivel por bajas notas. En la encuesta de satisfacción del programa realizada a los colaboradores, se obtuvo el 85% de satisfacción, esto con respecto a la implementación, a los capacitadores, al material impartido, entre otros criterios generales.

Los responsables del cumplimiento y seguimiento oportuno de este programa son: el socio de formación, quien es el encargado del diseño y la ejecución del programa, el líder de capacitación quien es el delegado de vigilar el cumplimiento de la planificación y niveles requeridos y finalmente los socios quienes emiten su aprobación para la ejecución y planificación anual.

1.1.2. Patrocinar el valor de capacitaciones externas a colaboradores destacados

Con el análisis de capacitaciones mínimas requeridas por nivel jerárquico y de acuerdo a su especialidad de conocimiento; se identificó a los colaboradores más destacados mediante el programa de evaluación al desempeño, cuyo proceso mapea a los talentos y al personal clave de la organización, quienes obtienen el mayor puntaje de cada temporada. Este personal destacado tiene la posibilidad de recibir como beneficio adicional un subsidio por capacitaciones que enriquezcan sus conocimientos técnicos y por supuesto desarrollen sus competencias personales de acuerdo a su cargo.

Este beneficio para ser ejecutado depende de la necesidad según el nivel jerárquico, los conocimientos y competencias del colaborador; sin embargo, se analizan las brechas encontradas con el jefe inmediato superior para poder asignar un curso en particular. Para que un colaborador sea considerado dentro de este programa, debe haber permanecido en la organización al menos dos años y estar dentro del plan de crecimiento de la Firma. De manera general el costo aproximado para esta implementación fue de \$10.000 anual.

Una vez que el colaborador es escogido en el programa, se realiza un acuerdo escrito entre ambas partes, mismo que especifica que el empleador asumirá el costo económico del 75% y el otro 25% el colaborador; además de establecer una cláusula de permanencia en la organización de mínimo dos años consecutivos, misma que estipula que en caso de incumplimiento se descontará el proporcional del 75% que el empleador aportó para su formación, esto en relación al tiempo de permanencia real del colaborador. Este descuento también aplica si el colaborador abandona, incumple o reprueba el curso, y la organización rehusará volver a apoyar en su formación complementaria (Anexo 6). Igualmente este acuerdo establece que el empleado se compromete a replicar y transmitir los conocimientos adquiridos, a compañeros y colegas, ya sea en cursos, talleres o seminarios, permitiendo enriquecer aún más el conocimiento del personal técnico.

La política y planificación para implementar este beneficio fueron elaborados en el año 2020 (mes uno en el cronograma), siguiendo todos los parámetros y requisitos anteriormente indicados; además de especificar que los responsables del cumplimiento y seguimiento oportuno del mismo son: jefaturas que aprobarán las temáticas de los cursos a impartir y de acuerdo a las evaluaciones del desempeño escogerán a los beneficiarios del programa; la analista de capital humano quien es la encargada de la coordinación de las actas de compromiso, acuerdos de pago y forma de

reproducción del conocimiento hacia los demás colaboradores; el líder de capacitación quien es el delegado de vigilar el cumplimiento del acuerdo y de la transmisión adecuada de conocimiento; y finalmente los socios quienes emiten su aprobación para patrocinar estos acuerdos.

Como resultado parcial de esta actividad, en el semestre se ha patrocinado a cinco colaboradores una capacitación externa alineada a la certificación en NIIF. Todos los participantes aprobaron y tuvieron el 100% de asistencia.

1.1.3. Definir un enfoque práctico en las capacitaciones técnicas

Con el objetivo de mejorar el perfil duro y suave de los colaboradores, se ha transformado el enfoque de las capacitaciones para que las mismas sean más prácticas, se presenten lineamientos de eficiencia y productividad, se ejemplifiquen los conceptos con casos reales, se clasifiquen las temáticas por niveles y se prioricen los ejes de acción.

Esto fue aplicado a través del cronograma anual de capacitaciones para el año 2020 - 2021, elaborado por el líder de capacitaciones y operaciones; mismo que fue ejecutado de manera virtual a través de la herramienta Teams por niveles a mediados del mes uno en el año 2020 y a inicios del mes dos en el año 2021 (Anexo 7).

Adicional, previamente a ejecutar el plan de capacitación, se realizaron reuniones con todos los instructores, el líder de capacitaciones y al área de capital humano para asegurar que todos entiendan el nuevo enfoque propuesto y que su presentación se alinee con el objetivo que se perseguía; también se verificó que los facilitadores cuenten con todos los recursos necesarios, como: material teórico y visual, internet, cámara, micrófono, entre otros. Para la implementación adecuada se presupuestó \$2500 anuales, que permite adquirir alguna licencia particular o comprar materiales especiales para una mejor ejemplificación.

Fue importante asegurar que exista una retroalimentación oportuna por parte de los facilitadores, por lo que se usaron herramientas interactivas como kahoot, quizizz, gimkit, entre otros, para verificar el nivel de entendimiento de la audiencia, para finalmente reforzar los temas que han quedado incompletos.

Los responsables del cumplimiento y seguimiento adecuado de esta planificación son: personal de apoyo quienes son los encargados de la ejecución de la planificación, enviando la agenda por la herramienta, tarjetas de invitación, control de listados, grabaciones, material teórico y práctico, entre otros; el líder de capacitación quien fue el delegado del diseño de la planificación por niveles, de solicitar y revisar el material de los instructores y de vigilar el cumplimiento de la planificación; y finalmente los socios quienes emiten su aprobación para la ejecución y planificación anual.

Como resultado en las encuestas aplicadas del programa de capacitación se obtuvo un 90% de satisfacción o muy bueno. Además de varias recomendaciones como: revisar la conectividad de los participantes y el tiempo para cada tema ya que consideran que fue muy corto, finalmente incluir más ejemplos en las intervenciones de cada tema.

1.1.4. Implementar un programa de adquisición y retención de alto desempeño

Para poder cumplir con el objetivo de esta actividad, que es encontrar y retener a los mejores talentos de la organización, principalmente para puestos estratégicos; se ha elaborado una nueva política de reclutamiento y selección de personal entre el mes dos y mes tres conforme el cronograma (Anexo 9); esta fue adaptada con base a la política anterior, teniendo como diferencia marcada el nivel de exigencia para reclutamiento y selección, permitiendo colocar a personas altamente calificadas para el cargo. Es importante recalcar que en esta nueva política ya se incluye un nivel mínimo requerido en el idioma inglés para el cargo.

Dentro de la nueva política de reclutamiento y selección, se establece el siguiente proceso:

1. Cumplir con el perfil mínimo del cargo (educación formal - con un mínimo de nota de graduación o de materias en caso de ser estudiantes).
2. Experiencia (se establece una tabla con puntaje de acuerdo al tiempo de experiencia en big four de auditoría, empresas multinacionales o con la evaluación de ventas anuales de las empresas).
3. Puntaje mínimo del 80% en la prueba técnica.
4. Puntaje mínimo del 80% en la prueba de aptitud o competencias blandas.
5. Puntaje mínimo de acuerdo al cargo en la prueba de inglés.

6. Puntaje mínimo del 80% en las entrevistas por competencias tanto del jefe inmediato como por parte de capital humano.

Al finalizar todos estos filtros y teniendo la terna final, el gerente o jefe que realizó la requisición de personal, verifica la ejecución del proceso para velar por su continuidad y cumplimiento; para después gestionar la aprobación de Gerencia General para el ingreso formal de la persona a la organización. Este proceso dura entre quince y treinta días.

El programa de alto desempeño consiste en ejecutar de manera efectiva la política, buscando perfiles de personas que estén o no trabajando actualmente (headhunting), y de la mano incluirlos en el programa de crecimiento y formación que se ejecuta con el personal más antiguo y talentoso de la Firma. Esto con el fin de retener y fortalecer tanto los conocimientos técnicos como competencias del personal nuevo, al igual que apoyarlos en su proceso de adaptación al puesto y a la cultura.

Parte de la retención de personal de alto desempeño, consiste en identificar al personal clave (talentos) y asegurar que cuenten con todos los recursos y conocimientos necesarios para ejecutar su trabajo, brindarles una ventaja competitiva frente a otros perfiles en el mercado que realizan las mismas funciones, con capacitación constante, flexibilidad, otorgamiento de responsabilidades, nuevos retos, entre otros.

Para este programa se asignó un presupuesto de \$1500 anual, mismo que es distribuido para la adquisición de licencias de reclutamiento, materiales para aplicación de pruebas y elaboración de Assessment center si es aplicable a la posición que se busca.

Este programa fue diseñado e implementado por el jefe y la analista de capital humano, bajo la supervisión de la socia encargada del área; los gerentes y jefes brindaron su apoyo en el diseño de la metodología de captación y retención, además de enviar un reporte al final de la temporada de las personas que han tenido un alto puntaje en sus evaluaciones y tienen gran posibilidad de crecer en la Firma (envían un listado de posibles talentos y de personas listas para crecer). Con esta última información se actualiza el listado de personal clave cada año.

Los resultados obtenidos con respecto al proceso de reclutamiento y selección de alto desempeño, muestran que de los dos ingresos que están en puestos estratégicos y que se dieron con esta metodología, manejan equipos con liderazgo y efectividad. Además, en la retención de

personal, se evidencia que no se ha dado rotación de personas consideradas como claves en este último semestre.

1.1.5. Implementar un programa interno de referidos

Este programa fue una estrategia positiva para solicitar a los colaboradores nombres de personas referidas, que además de cumplir con el perfil técnico, eran personas de su confianza, con valores que se alineen a la forma de trabajo de la Firma y con visión de formación y crecimiento profesional. Involucró a los colaboradores en el proceso de reclutamiento y selección, haciéndolos parte de la toma de decisiones. Quien mejor que los mismos colaboradores para comentarles sobre la forma de trabajo, beneficios, estructura, entre otras preguntas generales.

Este programa fue diseñado en la primera, segunda y tercera semana del mes tres de acuerdo al cronograma. Este proceso consistió en actualizar todos los perfiles de cargo y en identificar los meses en los que la Firma tenía mayor rotación de personal a través de los turn over de años anteriores, esto con el fin de planificar con antelación las contrataciones eventuales, ocasionales o pasantías, y agilizar el proceso de reclutamiento y selección en estos meses de acuerdo a la demanda de trabajo.

Los colaboradores han referido a sus conocidos a través del correo electrónico y de un formulario de la herramienta Microsoft Forms que fue elaborado por capital humano y que es enviado como recordatorio el 5 de cada mes con una imagen que motiva su participación.

Los procesos que están vigentes son publicados en las redes sociales, equipos de teams y enviados como procesos internos a través del correo electrónico, permitiendo que la información siempre esté actualizada y disponible para todos los colaboradores. Para la Firma Auditora es importante el crecimiento de su gente, por lo que en procesos internos siempre se da prioridad a los colaboradores, y en caso de no encontrar el perfil requerido, si se da paso a las solicitudes externas.

El cumplimiento y seguimiento de esta actividad se realiza a través de la analista de capital humano, quien es la encargada de diseñar e implementar el programa; el personal de apoyo brinda soporte en la consolidación de información recibida y finalmente los colaboradores son

responsables de referir a una persona íntegra y competente con el cargo, comprometiéndose a otorgar información validada y certificada.

En los resultados se muestra que los colaboradores en el último semestre han referido a quince personas, de las cuales ocho han ingresado a la Firma, tanto en contratación fija como eventual.

1.1.6. Establecer un programa de pausas activas

El sedentarismo que los colaboradores mantienen en la ejecución de sus actividades diarias debido al giro de negocio de la organización, afecta a su salud a corto, mediano y largo plazo; algunas afecciones como dolor de espalda, dolor de muñeca, dolor de cabeza, entre otros, están empezando a aparecer en los colaboradores. Por lo que es esencial establecer un programa de pausas activas que permita la movilidad de las extremidades y el cambio de actividad, ya que realizan movimientos repetitivos y permanecen en la misma posición (sentados y frente a la computadora) durante muchas horas.

Este problema fue agravado con la modalidad de teletrabajo que tuvo que aplicarse debido al confinamiento obligatorio emitido por el Estado Ecuatoriano por la transmisión del virus SARS-CoV-2 (COVID-19), ya que los colaboradores empezaron a reportar con mayor frecuencia dolores relacionados a la espalda baja, muñecas, extremidades, etc.; dados posiblemente por el trabajo extendido, las posiciones inadecuadas durante largo tiempo, preocupación, ansiedad, entre otros.

Este programa diseñado en la segunda y tercera semana del mes tres del cronograma, consistió en elaborar una planificación de pausas activas virtuales, que incluía:

- *Charlas quincenales con el médico ocupacional.*- en este espacio de aproximadamente una hora, los colaboradores tienen la posibilidad de interactuar con el doctor y hacerle consultas, solicitar recomendaciones generales sobre algún dolor o molestia relacionado al trabajo e incluso solicitar agendar una cita para diagnóstico. Entre las temáticas que se programaron para ser impartidas cada quince días, están: síndrome de burnout, túnel carpiano, salud visual, posiciones ergonómicas, entre otras (Anexo 10).
- *Envío de guía de ejercicios y recomendaciones semanales.*- consiste en alinear el contenido de la charla dada por el médico ocupacional y elaborar cada semana infografías relacionadas al tema, en donde se incluya ejercicios diarios, recomendaciones y una guía

para recibir atención médica. Estas infografías son compartidas por el correo electrónico, equipo de teams y WhatsApp.

Este programa de pausas activas debe ser actualizado y revisado cada año, con el apoyo del médico ocupacional. Es importante mencionar que debido a la limitación del trabajo presencial en la oficina y a evitar las aglomeraciones de personas, no se ha podido ejecutar las sesiones de yoga, ejercicios de estiramientos presenciales y bailoterapia que constan también en el diseño inicial del programa. Estas actividades han sido aplazadas y reprogramadas, tomando en cuenta la situación de la pandemia.

El seguimiento de esta actividad se realiza a través de los supervisores de cada grupo técnico y área, quienes son los encargados de planificar y ejecutar el programa; y el personal de apoyo que brinda soporte en la ejecución operativa del programa, como control de listado, agenda, planificación del tiempo, entre otros.

Como resultados de la encuesta realizada a los colaboradores acerca de la satisfacción del programa, se obtuvo un 80% de satisfacción. También, recomiendan adquirir insumos de prevención ante enfermedades ocupacionales.

1.1.7. Humanizar la relación con el cliente en redes sociales

Esta es una estrategia alineada con el servicio al cliente y la comunicación interna; para su planificación se consideró a las redes sociales y a todos los medios digitales como los puntos más fuertes de comunicación que la Firma Auditora mantenía con los colaboradores y clientes, considerando que ya son alrededor de dos años de pandemia que atraviesa el país, en donde las actividades han sido irregulares y el contacto ha sido limitado. Por este motivo, era necesario reforzar esta estrategia como medio de comunicación constante con las personas.

Las redes sociales y medios digitales son canales fríos de comunicación, ya que no son personales, ni cara a cara y no permiten evaluar los gestos faciales, movimientos u obtener una retroalimentación del mensaje; por la tanto, se encontró que la mejor manera de generar emotividad y empatía en los espectadores, era mostrando el lado humano de la organización, lado que es representado por las personas, con sus pensamientos, sentimientos, emociones, gustos personales,

hobbies, etc. Ellos serían los embajadores de transmitir confianza y credibilidad a los mensajes que la organización quería transmitir a sus colaboradores y clientes externos.

Para su implementación, se realizó el siguiente proceso:

1. Realizar un diseño exclusivo de la Firma Auditora para la tarjeta o comunicado.
2. Escoger imágenes de uno o varios líderes o colaboradores, que generen emotividad, confianza y transparencia; estas imágenes deben estar alineadas al mensaje general que se quiere transmitir.
3. Incluir una frase motivadora o punto fuerte que represente a la Firma Auditora.
4. Agregar el mensaje o texto que se quiere transmitir.
5. Publicar el resultado final en los medios digitales, tanto interno como externo. Se debe realizar al menos una publicación al mes.

Esta estrategia fue planificada en la segunda, tercera y cuarta semana del mes tres del cronograma.

Para garantizar su seguimiento y continuidad, el área de desarrollo de negocios coordina y ejecuta la propuesta, mientras que el área de marketing elabora el diseño y publica mensualmente los comunicados; esta última será la responsable del seguimiento de la publicación periódica de todas las tarjetas durante el año.

En los resultados parciales, se pudo evidenciar que las fanpage de la Firma Auditora han obtenido mayor target. Existen mayores solicitudes de propuestas por este medio.

1.1.8. Promover que los colaboradores creen frases

Una manera de escuchar e involucrar a los colaboradores en la cultura de la organización, ha sido colocar cuadros de vinilo con frases con su autoría y fotografía en distintos espacios de la oficina (Anexo 11), para lo cual se asignó un presupuesto de \$100 anuales, mismos que se distribuyen en la compra del material e impresión trimestral de las mejores frases. Incluso estos cuadros han sido enviados de manera digital a través de canales de información internos y se han adjuntado en algunas de las propuestas que son enviadas a los clientes.

Para que las frases sean consideradas para la impresión y uso interno, deben cumplir ciertos requerimientos: ser inéditas, motivadoras, innovadoras, incitar al desarrollo y crecimiento, vinculadas a lo familiar y a los lazos de amistad, sobre los aprendizajes laborales y personales obtenidos en la firma, entre otros; adicional deben tener una extensión máxima de cincuenta palabras.

Esta actividad fue diseñada en la última semana del mes tres y las primeras dos semanas del mes cuatro del cronograma, para posteriormente ejecutarla de manera trimestral, con el objetivo de colocar gran parte de las frases inéditas que fueron enviadas por los colaboradores.

En coordinación con los gerentes y jefes de la organización, solicitan y motivan a su equipo para que participen en esta actividad, además de dar seguimiento al cumplimiento de parámetros y entrega del producto; el personal de apoyo brinda soporte en la consolidación de información; mientras que marketing realiza el diseño e impresión de las frases.

Con la implementación de esta actividad, los colaboradores pudieron expresar su opinión y sentimientos con respecto a su satisfacción y motivación, reforzando el orgullo que sienten por formar parte de los equipos de trabajo y por supuesto de la organización. Además, de desarrollar su creatividad, participación e innovación con respecto a procesos y prácticas internas. El índice de contribución y aceptación de los colaboradores para esta actividad, fue del 65% sobre el total de colaboradores.

Finalmente, en los resultados se encontró un incremento de la participación de los colaboradores en actividades que la Firma Auditora propone. Además de conseguir mayor identificación y orgullo de los participantes con la firma (publican y comparten en redes, buscan más clientes potenciales, etc).

1.2.Actividades de intervención en lo Humano

1.2.1. Diseñar un plan anual de talleres para la formación de habilidades blandas

Es claro y conforme los resultados obtenidos, que se debe trabajar en el desarrollo de habilidades blandas en todos los colaboradores de la Firma Auditora y en todos los niveles. Por lo cual, se ha establecido la necesidad de planificar a lo largo del año diferentes talleres que refuercen

el conocimiento y la predisposición de los colaboradores por desarrollar estas competencias, practicarlas y aplicarlas en su trabajo diario.

El diseño de este plan de formación en habilidades blandas fue realizado en la segunda, tercera y cuarta semana del mes cuatro, y la primera semana del mes cinco del cronograma; este fue revisado y aprobado por el líder de capacitación y todos los socios que intervienen en la gestión técnica y administrativa de la organización.

Dentro de la planificación aprobada, se llevaron a cabo dos talleres virtuales de habilidades blandas en el mes de mayo 2021; el primero relacionado a como ser un coach (Anexo 12), en el que se trataron los siguientes temas: definiciones generales, coach y cualidades, situaciones para evaluación, consejos primera reunión y estrategias de formación. Este taller fue dirigido a todo el personal de auditoría mediante la herramienta teams, en una jornada de dos horas, con la participación activa de los colaboradores. Se obtuvo como retroalimentación del taller que a los colaboradores les parece una muy buena iniciativa de la organización, permitir espacios de desarrollo en estas áreas blandas.

El segundo taller estaba orientado específicamente a la comunicación efectiva (Anexo 13), este duró aproximadamente tres horas y fue dirigido a todos los colaboradores de auditoría a través de la herramienta teams. Se trataron temas como: comunicación con confianza, como ser un buen comunicador, que empezar a realizar para ser buenos comunicadores, mensajes clave, hablar en público y la diferencia general entre líder y jefe. Además del sustento teórico, se realizaron actividades de interacción con los asistentes, se mostraron videos y existió una amplia participación entre los capacitadores de capital humano y la audiencia. Como retroalimentación dada por los colaboradores acerca de este taller, se obtuvo recomendaciones como: destinar mayor tiempo para su ejecución, invitar a especialistas externos en el tema, ejecutarlo de manera presencial y alinear los ejemplos con casos reales.

Para garantizar su cumplimiento y continuidad, esta actividad fue diseñada y ejecutada por facilitadores internos, el líder de capacitaciones reviso y aprobó la planificación, para posteriormente vigilar su cumplimiento, mientras que los socios otorgaron su aprobación para la ejecución oportuna.

Para los resultados finales, se obtuvo en la encuesta realizada a los colaboradores acerca de la satisfacción de los talleres, un 93% de satisfacción. Recomiendan tener la visita de especialistas en el tema, extender el tiempo del taller, hacerlo más dinámico y en lo posible presencial.

1.2.2. Implementar un buzón de sugerencias

Para una participación activa de los colaboradores en los procesos y proyectos que lleva a cabo la Firma Auditora, se ha creado un buzón de sugerencias en la cuarta semana del mes cuatro y en la primera y segunda semana del mes cinco del cronograma. Esta estrategia ha permitido mantener una interacción constante con las personas, conocer sus ideas, sugerencias, quejas y sentimientos frente al entorno laboral.

Este buzón de sugerencia fue creado a través de un formulario anónimo en la Herramienta Microsoft Forms (Anexo 14), cuyo link ha sido socializado a los colaboradores mediante correo electrónico y mediante el equipo de teams "red de comunicación interna". En este formulario se da un espacio para que los colaboradores opinen, por lo que tiene preguntas abiertas y enfocadas en la gestión realizada en la organización; igualmente después de una nueva socialización sobre un proceso o proyecto, se pide su opinión a través de este canal.

Con esta información se realizan planes de acción y corrección a mediano plazo para lograr mitigar la molestia o brecha que percibe el colaborador; o caso contrario si es una idea o sugerencia de aplicación positiva, se analiza su implementación o ejecución a corto plazo, esto como medida de mejoramiento continuo para los procesos internos.

El seguimiento de esta actividad se realiza a través de la gerente de cumplimiento, quien es la encargada de planificar y ejecutar la actividad; mientras que el personal de apoyo brinda soporte en la ejecución operativa del programa y en la recolección de la información. La gerente de cumplimiento se encarga de elaborar un informe mensual en el que se recolecta los puntos más importantes y los lleva al comité de socios y gerentes para su discusión, sobre los cuales se toma la decisión de corregirlos o aplicar las ideas a corto o mediano plazo.

De manera general, los resultados mostraron que se incrementó la participación de los colaboradores en actividades que la Firma Auditora propone, ya que alrededor del 50% de las sugerencias han sido implementadas. Dentro de las sugerencias más relevantes estuvieron:

flexibilidad entre home office y trabajo presencial, habilitación de comedor comunal (cerrado por pandemia), homologación y digitalización de formatos, etc.

1.2.3. Definir un horario flexible de trabajo (trabajar bajo resultados y objetivos, no con horarios)

El giro de negocio de auditoría exige una alta carga de trabajo en varias épocas del año, por lo que en muchas ocasiones el tiempo extra es común; en ese sentido, es necesario reconocer el esfuerzo que los colaboradores realizan para conseguir los objetivos y llegar a los resultados.

Anteriormente los colaboradores tenían que registrar su hora de ingreso ya sea en cliente o en la oficina, esto ha sido direccionado de manera más flexible para que no se castiguen los atrasos, ya que se ha buscado alinear la estrategia de trabajo hacia la búsqueda de resultados y al cumplimiento de objetivos; por lo que las personas tendrán mayor autonomía y decisión para distribuir su tiempo y escoger la forma de organizar sus actividades. Sin embargo, esto no implica que el colaborador no tenga responsabilidades o exigencias día tras día, únicamente involucra su organización de tiempo y horario; por lo que si debe realizar actividades a las 7 am, deberá estar a esa hora en la oficina o cliente, o a su vez sus actividades urgentes empiezan desde las 10 am, podrá asistir a trabajar desde esta hora, siempre y cuando cumpla sus metas y objetivos propuestos de acuerdo a su cargo. Esto debe ser coordinado y definido con el jefe inmediato con anterioridad, velando siempre por el cumplimiento de objetivos.

Esto ha sido mucho más viable con el teletrabajo, con el compromiso y responsabilidad de cada colaborador y jefe inmediato para establecer metas concretas y realistas de acuerdo a la carga laboral; es necesario resaltar que estas metas están direccionadas directamente con el proceso de evaluación al desempeño de cada persona, por lo que a lo largo de la temporada entre el colaborador y jefe inmediato se deben establecer cinco metas primordiales a cumplir y alinear todos los esfuerzos para cumplirlas. El porcentaje de cumplimiento en conjunto con las evidencias de las metas, serán añadidos al puntaje global de evaluación al desempeño.

Esta propuesta se realizó de manera formal en la última semana del mes cuatro, y en la primera y segunda semana del mes cinco del cronograma; en esta se definió los parámetros generales de cumplimiento, casos especiales, ventajas, desventajas, penalidades, forma de establecer metas,

fechas límite para cumplimiento de metas, reporte de metas, entre otros. Igualmente se explicó en la metodología de evaluación al desempeño sección coaching.

El jefe y la analista de capital humano realizaron la propuesta y diseño de esta metodología de trabajo; el personal de apoyo dio soporte en la recolección de información; los gerentes y jefes departamentales realizaron la planificación de metas y fechas de cumplimiento de cada una, para luego establecer la estrategia de seguimiento con su equipo de trabajo.

Como resultado, los colaboradores desarrollaron mayor compromiso con su puesto de trabajo, los jefes mencionaron que no necesitan estar tan pendientes de la gente para conseguir efectos; lo evidenciaron con los entregables en home office, en donde se dificultó la supervisión y a pesar de eso cumplieron con el objetivo.

1.2.4. Celebrar los cumpleaños mensuales

Esta actividad fue implementada en la primera y segunda semana del mes cinco del cronograma. Consiste en realizar un afiche mes a mes, de acuerdo a las fechas de nacimiento de todos los colaboradores, con frases e imágenes de felicitación por este día especial; además, se les recuerda que su aporte y presencia es importante para la Firma Auditora. Este afiche es socializado al inicio de cada mes mediante correo electrónico a todos los colaboradores.

También se envía por correo electrónico una tarjeta personalizada de felicitación a cada colaborador (Anexo 15), adjuntando la política por día libre de cumpleaños; esta política establece que los colaboradores que están como mínimo tres meses en la organización, tienen como beneficio adicional un día libre por cumpleaños. Este día libre puede ser tomado por el colaborador el mismo día, o hasta tres meses posteriores a su fecha real de cumpleaños; para gozarlo, se deben coordinar las actividades con el jefe inmediato y realizar el formulario de permiso.

El personal de apoyo brinda soporte en la ejecución, con la elaboración de los afiches y envío de tarjetas personalizadas; además de la recolección de información sobre las fechas de cumpleaños.

En los resultados, los colaboradores se sienten muy agradecidos y felices, enviaron correos de agradecimiento y publican en redes las imágenes.

1.2.5. Promover los viernes sin reuniones

Con el objetivo de evitar la sobrecarga de información y la saturación de los colaboradores con respecto a reuniones, recepción y envío de información; se ha promovido la campaña "viernes sin reuniones", estrategia que consiste en tratar de planificar las asignaciones y actividades de todo el personal, para evitar que los colaboradores tengan reuniones los días viernes, especialmente por la tarde.

Esto también apunta a mejorar la organización del trabajo, dando lineamientos claros sobre la planificación y dejando un espacio libre para cerrar pendientes y avanzar con el trabajo; incluso para promover a tomar días libres, sin la preocupación de no asistir a una reunión o planificación previa.

Esta campaña fue realizada mediante correo electrónico y por la herramienta teams en la segunda y tercera semana del mes cinco del cronograma. Para su seguimiento y continuidad, el personal de apoyo es el encargado de brindar soporte al área de operaciones en su ejecución y vigilancia; los gerentes y jefes departamentales se encargan de evaluar las asignaciones y planificar la gran parte de reuniones para los días lunes, martes, miércoles y jueves; teniendo la aprobación y seguimiento de los socios.

Conforme la encuesta de satisfacción, se obtuvo como resultado que la gente percibe que ha disminuido la sobrecarga de información, además de que pueden planificar un descanso prolongado con fin de semana.

1.3. Actividades de intervención para la Organización

1.3.1. Sistematizar procesos para mayor facilidad de obtención de información desde los clientes

Como parte del mejoramiento del proceso de auditoría y para la ejecución eficiente de sus procesos, se ha establecido como programa de sistematización a POWER BI, aplicado a la auditoría. Esta licencia es gratuita con office 365, por lo que el área de tecnología sólo tuvo que habilitarlo en las computadoras de los colaboradores.

Al ser un programa nuevo en la Firma y en la ejecución de su metodología, se realizó en la segunda, tercera y cuarta semana del mes cinco del cronograma, una planificación de capacitación

para su utilización con un capacitador externo, que consistía en sesiones intensivas por una semana para cada grupo (total fueron 6 grupos), en horario de la noche (Anexo 16); para reforzar su utilización y conocimiento, usaron un aula virtual en la que subían trabajos, realizaban ejercicios, pruebas, etc. Este curso era aprobado con un mínimo de 70%, lo que presiono a los colaboradores para cumplir y atender a todas las exigencias que se demandaba. El costo total del capacitador externo fue asumido por la Firma Auditora, siendo alrededor de \$6.000.

La propuesta fue elaborada por el área de tecnología, los gerentes técnicos y jefes departamentales, que en conjunto revisaron y evaluaron los procesos de auditoría para concatenarlos con este programa, por lo que la implementación fue liderada por uno de los gerentes líderes de la organización, en conjunto con el socio líder de capacitaciones. Los socios aprobaron y dieron su seguimiento a este proceso.

Como resultado se obtuvo que el tiempo de ejecución de los procesos disminuyó considerablemente, se redujo las actividades operativas y de tipeo, especialmente para cargos de asistentes.

1.3.2. Implementar reuniones constantes de seguimiento

De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, que implica la necesidad de tener mayor comunicación y seguimiento en el desarrollo del trabajo, especialmente por la línea de supervisión, se estableció un programa de seguimiento y acompañamiento constante, que además de la supervisión y seguimiento de actividades, apoyé a solventar las dudas de los colaboradores y brinde soporte en aspectos que desconocen o deben reforzar.

Estas reuniones han sido enfocadas a planificar de mejor manera el trabajo de cada equipo o área, estableciendo metas claras y alineadas a las de la organización, con el objetivo de obtener los resultados esperados al final de la temporada que se realiza la evaluación al desempeño. Es decir, estas reuniones servirán de guía para corregir a tiempo cualquier brecha o inconveniente que se pueda presentar en la ejecución de las actividades.

Esta propuesta fue elaborada durante la cuarta semana del mes cinco, la primera, la segunda y la tercera semana del mes seis del cronograma; esta contiene un plan tentativo de trabajo sustentado en el perfil del cargo y alineado a los objetivos que cada equipo o área de trabajo debe cumplir. Es

importante destacar que este plan de trabajo fue una guía para la organización de cada equipo, ya que esto depende del socio del equipo y jefe departamental, quienes semestralmente deben presentar un informe de actividades al gerente general y a capital humano con el cumplimiento de sus metas, estas deben tener archivos o imágenes de sustento.

Cada socio del equipo y jefe departamental se ha enfocado en planificar estas reuniones los días miércoles, con una duración aproximada de una hora; encuentros en los cuales se han establecido actas de reunión (Anexo 17) conforme su asistencia. Estas reuniones también pueden ser planificadas de manera quincenal o mensual, siempre y cuando el socio cumpla con el objetivo del programa, que es brindar retroalimentación y seguimiento constante.

Esta es una actividad permanente que tendrá cambios sobre la marcha, por lo que necesita de un seguimiento firme, realizado principalmente por los socios de cada equipo y la jefa de operaciones. La analista de capital humano en conjunto con los socios, son quienes dan seguimiento a la ejecución de esta propuesta; los gerentes y jefes son los llamados a realizar las distintas planificaciones de las reuniones de sus grupos, y a establecer un borrador de las metas a cumplir para poder discutirlos y pulirlos con todos los demás en las primeras reuniones, las siguientes reuniones deben basarse en el cumplimiento y en la solución de brechas encontradas.

Como resultado se obtuvo que los equipos se han compactado de mejor manera, los requerimientos son entregados por equipo y ya no por persona, por lo que persiguen un objetivo en común. Los equipos se alinean mejor a las asignaciones, antes se cumplía solo con un 30%, ahora aproximadamente con el 60%.

1.3.3. Ejecutar reuniones trimestrales entre áreas

Conforme los resultados de esta investigación, se distinguieron brechas en la relación que mantienen unas áreas de trabajo con otras; para lo cual, se identificó estrategias para una correcta gestión de sus funciones, un adecuado traspaso de información enviada y recibida, un análisis de la frecuencia con la que requieren los miembros de las distintas áreas la información y los diferentes objetivos en común que deben cumplir.

Después de este análisis la estrategia que se implementó para cubrir gran parte de las brechas encontradas, fue establecer reuniones trimestrales entre las distintas áreas de trabajo, encuentros

en los cuales priman acuerdos para la obtención más ágil y rápida de la información, relaciones más cercanas y estrategias para apoyar a la continuidad del negocio. Este programa de reuniones fue realizado la última semana del mes cinco, la primera, la segunda y la tercera semana del mes seis del cronograma.

Al igual que en las reuniones por equipos, se documentó estos encuentros con actas de asistencia (Anexo 18), con la diferencia de que a estas reuniones únicamente asisten los jefes o delegados del departamento, líderes de área, líderes de equipo y personal de apoyo; con una duración estimada de dos horas por sesión.

En algunas reuniones ya realizadas, se priorizaron temas conforme la necesidad y eventualidad que la organización estaba atravesando, como capital humano y operaciones, contraloría y desarrollo de negocios, capital humano y contraloría, operaciones y cumplimiento; o se realizaron en conjunto con todas las áreas dependiendo del objetivo que se buscaba conseguir.

El jefe de capital humano realizó la propuesta, seguimiento y ejecución de esta actividad; mientras que los jefes de área entregaron la planificación de sus reuniones con las temáticas principales y las metas establecidas de cada miembro de su equipo; los socios dieron su aprobación y seguimiento.

Como resultado parcial, las áreas rinden cuentas a las demás áreas sobre su cumplimiento, antes únicamente se solventaban los pedidos urgentes. Y también los colaboradores perciben que las áreas han mejorado un poco en el tiempo de sus entregables.

1.3.4. Enviar comunicados de la gestión de la empresa

Esta actividad se convirtió en esencial en la organización, ya que al atravesar una emergencia sanitaria en el país, era primordial establecer una vía de comunicación y relación más directa y confiable con los colaboradores.

La modalidad que generó más impacto en la comunicación de esta información, fueron las reuniones masivas, que tenían como objetivo comunicar sobre cambios en algunos procesos y decisiones que la gerencia general estaba tomando y para poder asegurar a los colaboradores que

no se encontraban solos, que cualquier requerimiento que necesiten puede ser solventado, logrando disminuir su incertidumbre y preocupación.

Estas reuniones se realizaron con toda la Firma Auditora mediante la herramienta Teams (Anexo 19), en donde el gerente general y los socios principales se dirigían a los colaboradores y presentaban el estado actual de su gestión y de la organización, con una duración aproximada de una hora.

En este espacio se motivaba a los colaboradores a realizar preguntas directamente al gerente general y socios implicados, lo que involucró una retroalimentación inmediata y un debate sobre temas emergentes que antes no habían quedado muy claros para los colaboradores. Como evidencia al finalizar estas reuniones, la asistente de gerencia general realiza un acta reunión, con los temas tratados y acuerdos a los que se llegó. Otra modalidad de comunicación de gestión, era la escrita, siendo esta la más habitual y recurrente.

La planificación y ejecución de estos comunicados fueron elaboradas la primera, la segunda y la tercera semana del mes seis del cronograma. La controller y gerente de cumplimiento realizan la propuesta y seguimiento; marketing apoya con el diseño y envío de los comunicados escritos; y los socios entregan y aprueban la información que será compartida a los colaboradores.

Se puede evidenciar como resultado que han disminuido las constantes consultas (por correo, mensajes y llamadas) que los colaboradores realizaban a recursos humanos sobre algún proceso o requerimiento.

1.3.5. Implementar un programa de gestión de planes de acción (evaluaciones ascendentes y personas con bajo rendimiento)

Este programa fue establecido con el objetivo de fortalecer la retroalimentación que los colaboradores están recibiendo sobre su trabajo, además de complementar el proceso actual de evaluación al desempeño y solucionar a través de planes de acción, las brechas que los colaboradores presentan. Los planes de acción tuvieron dos ejes de atención: las evaluaciones ascendentes y el personal con bajo desempeño.

Para las evaluaciones ascendentes, que consisten en: conocer la percepción y criterio del personal supervisado, en saber si el jefe inmediato está cumpliendo con la formación, acompañamiento, supervisión y correcta distribución de las tareas, y si se alinea a los comportamientos que la Firma espera de ellos de acuerdo a cada categoría (Anexo 20); se encontró brechas claras sobre las cuales se han planteado planes de acción para mitigar algún tipo de comportamiento o acción por parte del jefe inmediato, que este impidiendo el correcto ejercicio de actividades de los colaboradores y del equipo de trabajo como tal.

Para este análisis además de tener en cuenta la evaluación ascendente del jefe inmediato, se consideró sus evaluaciones técnicas y se conversó previamente con la persona para confirmar estos resultados. Dentro de los principales planes de acción que se ejecutaron en estos casos, se encuentran: mediación entre las partes (reunión en la que cada persona con respaldos expuso sus puntos de vista y el jefe de capital humano con imparcialidad, aclaró los puntos de inconformidad); en el caso del personal técnico si no se llegaba a un acuerdo, se realizaba el cambio de equipo de trabajo o asignación; se recomendó a los jefes seguir cursos de manejo emocional, planificación del tiempo, comunicación asertiva y liderazgo.

Por otro lado, para las personas que tuvieron evaluaciones por debajo del mínimo esperado (personal con bajo rendimiento), se realizó una reunión de diagnóstico para analizar las razones del puntaje de sus evaluaciones (Anexo 21); en los casos que existieron confusiones o se tenía que corregir alguna nota, el jefe de capital humano procedió a conversarlo con el evaluador y a ser mediador de las inconformidades; si efectivamente el rendimiento era bajo, se planteó acciones que refuercen su trabajo.

Dentro de las principales acciones para reforzar el trabajo de las personas con bajo rendimiento, estuvieron: rotación de actividades, cambio de equipo, cambio de asignación, cambio de jefe inmediato, asignación de metas retadoras, replanteamiento de objetivos, explicación del rol y descripción de las actividades desde el perfil del cargo. En última instancia se realizó el cambio de línea de negocio, en caso de no tener resultados positivos dentro de los seis meses siguientes a los resultados de sus evaluaciones, las personas lamentablemente deben ser separadas de la organización.

Este programa formará parte de la metodología de evaluación al desempeño de la Firma Auditora. Su diseño y propuesta fue realizado durante todo el mes seis y la primera semana del

mes siete conforme el cronograma por el jefe de capital humano; el personal de apoyo dio soporte en la recolección de información; y los gerentes y jefes suministraron toda la información del desempeño y potencial de sus equipos. Los socios aprobaron este programa y dieron el seguimiento oportuno.

Con este programa los colaboradores tienen una retroalimentación clara y cuantificable de su desempeño. Además de tener mayor facilidad para plantear un plan de acción más apegado a la realidad laboral.

1.3.6. Definir un coach por persona que pertenezca al mismo equipo

Como parte de la mejora del proceso de retroalimentación y evaluación al desempeño del personal, se estableció la metodología de coaching, misma que consiste en designar a un colaborador como coach de otro, con el objetivo de apoyarlo en su crecimiento personal y profesional, sin dar ningún tipo de consejo; más bien está alineado a la formación técnica y acompañamiento diario para que en un corto o mediano plazo el colaborador pueda ascender al siguiente nivel.

Para que el colaborador sea designado como coach, debe cumplir varias condiciones: tener un cargo inmediato superior (asistente - senior, senior - gerente, gerente - socio), ser una persona del mismo equipo, tener confianza y afinidad con el colaborador.

El proceso consiste en que el colaborador escoge una terna de posibles coach, el jefe del equipo y la analista de talento humano realizan una propuesta de emparejamiento entre coach y coachee que permita equilibrar la carga horaria de los coach, siendo lo más equitativos posibles; entre coach y coachee planifican reuniones de seguimiento a lo largo de la temporada, con el objetivo de dar seguimiento a las metas u objetivos propuestos en su plan de desarrollo, que debe ser elaborado en la primera reunión (Anexo 22). Este plan de desarrollo contiene varios objetivos que están atados a la formación técnica y complementaria que el colaborador requiere para llegar al siguiente nivel, en otras palabras, es la planificación de desarrollo que el colaborador realiza para que logre tener un ascenso, cumpliendo el perfil del cargo al cual está apuntando.

Para dar seguimiento y continuidad, el personal de apoyo brinda soporte en la recolección de información y los socios dan seguimiento del proceso. Esta propuesta fue estructurada y ejecutada en la cuarta semana del mes seis y en la primera semana del mes siete del cronograma.

Como resultado se obtuvo el incremento en el seguimiento de las actividades del equipo y un mayor índice de crecimiento o plan carrera. Este último semestre el grupo tres tuvo alrededor de ocho ascensos.

1.3.7. Determinar cómo área diferenciada a la línea de negocio RAS

En los últimos años el área de RAS que pertenece a la línea de negocio de Auditoría ha tenido gran protagonismo, ya que brinda servicios especializados en asesoramiento de riesgos y NIIF a clientes nacionales e internacionales, siendo este un enfoque diferente al de Auditoría financiera. Sin embargo, esta área era evaluada bajo los mismos principios de esta línea de negocio de auditoría, generando un conflicto e incongruencia con los resultados, ya que muchos aspectos no aplicaban a las actividades que realizan y los ítems de los formatos para informes, evaluaciones, incluso de capacitaciones, no cubrían todos los criterios que competen su actividad.

En ese sentido, se estableció la importancia en la primera, segunda y tercera semana del mes siete conforme el cronograma, de crear formatos exclusivos para esta área, entre los cuales estuvieron: formularios de evaluaciones de desempeño, perfiles del cargo (Anexo 23), capacitaciones especializadas y otros relacionados a la gestión de este servicio.

El levantamiento de información general, la propuesta y en sí la socialización del uso de estos formatos, fue realizado por el socio de RAS en una reunión virtual; el gerente de RAS proporcionó toda la información necesaria para la elaboración de los formatos, los revisó y en conjunto con los socios aprobó su uso.

Con esta actividad se obtuvo una mejor organización con los procesos de RAS y una mayor agilidad en la entrega de los productos del área de RAS.

1.3.8. Establecer objetivos de cumplimiento por niveles

Los colaboradores conocen a nivel general las funciones y actividades que deben cumplir, sin embargo, cuando recién ingresan o ascienden, no son comunicadas correctamente las nuevas responsabilidades y no se establece un rango de prioridad en sus acciones. Por lo general, con la guía del jefe inmediato van sobre la marcha ejecutando el trabajo, dificultando la planificación y entrega oportuna de productos.

Como medida de corrección hacia la falta de comunicación sobre el cargo y el rol que el colaborador debe cumplir en cada nivel, se estableció durante todo el mes siete conforme el cronograma, una matriz guía de objetivos profesionales por nivel jerárquico (Anexo 24), y adicional una matriz de competencias con sus definiciones, entre las que están: relación y colaboración (Anexo 25), calidad, liderazgo, entre otras. Estas matrices son la base de cada nivel para un trabajo más organizado, objetivo, concreto y excepcional.

La propuesta, planificación global y seguimiento constante es realizado por el jefe de capital humano; los gerentes y jefes son los encargados de la planificación específica por equipo, del establecimiento de objetivos con fechas de cumplimiento y del seguimiento, enviando un reporte mensual a capital humano sobre los avances. Los socios aprobaron esta metodología y vigilan todo el proceso mediante el reporte general que envía capital humano.

Con estos objetivos se logró una mejor organización con los procesos del personal técnico y administrativo por jerarquías y un mayor entendimiento de las funciones y actividades del cargo de cada colaborador.