UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil.

AUTOR

Garcés Ullauri Sara Carolina

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional

TUTOR:

Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia

Guayaquil, Ecuador

01 de Septiembre del 2021

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Garcés Ullauri Sara Carolina, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional.**

TUTOR (A)

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 01 del mes de Septiembre del año 2021

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Garcés Ullauri Sara Carolina

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 01 del mes de Septiembre del año 2021

EL AUTOR (A)

f. Carolina Garcés
_____

Garcés Ullauri Sara Carolina

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Garcés Ullauri Sara Carolina

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 01 del mes de Septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. Carolina Garcés
_____
Garcés Ullauri Sara Carolina

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Guayaquil 01 de Septiembre del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

Curiginal

Document Information

Analyzed document	Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de u na entidad financiera de la ciudad de Guayaquil..pdf (D111949434)
Submitted	9/2/2021 2:08:00 AM
Submitted by	
Submitter email	sara.garces@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	alexandra.galarza.ucsg@analysis.urkund.com

Sources included in the report

Tema: Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil.

Estudiante:

- Sara Carolina Garcés Ullauri

Docente Tutor: Mgs, Alexandra Galarza Soria

FIRMA

Agradecimiento

Agradezco principalmente a mis abuelitos, quienes fueron pilar fundamental en este proceso, porque siempre creyeron en mi y me supieron ayudar en todos estos años de vida universitaria.

A mi tutora de tesis, Alexandra, quien supo saber llevar este proceso de titulación, hacerme aterrizar cuando lo necesité, pero sobre todo se llenó de mucha paciencia para enseñarme y guiarme, de verdad, gracias.

A mis profesores, porque día a día supieron enseñarme herramientas y tuvieron predisposición en estos años de ardua enseñanza.

Gracias a quienes de una u otra forma han sido piezas claves en mi proceso de formación, pero, sobre todo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en mi desde el primer día, los llevo siempre en el corazón.

Finalmente, me agradezco a mi misma, por haber confiado en mi y en mis capacidades cuando muchas veces quise renunciar. Gracias por no rendirte.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mi abuelita, quien siempre ha estado conmigo, sin su bendición y su apoyo sobre todo en estos últimos años no lo hubiera logrado.

A mi hijo, el niño más cariñoso y lindo del mundo, el motor por el cual todos los días me levanto. Tu llegada fue una sorpresa, pero sin duda lo mejor que me ha pasado en la vida y a ti siempre van a ir dedicados todos mis logros, esto es por y para ti.

Dedico este trabajo a todas las mamás solteras y trabajadoras, nunca es tarde, nosotras siempre podemos.

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f._____

Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga

OPONENT

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT) XI

1. Planteamiento del Problema 3

1.2. Formulación del Problema Central 4

1.3. Sistematización del Problema 4

2. Objetivos 4

2.1. Objetivo General 4

2.2. Objetivos Específicos 5

3. DESARROLLO 6

3.1 Antecedentes 6

4.1. Sectores económicos en el Ecuador 8

4.2. La Cultura Organizacional 11

4.2.1. Definición 11

4.2.2. Diagnostico organizacional 12

4.2.3. Elementos de la cultura organizacional 13

4.2.4. Tipos de cultura organizacional 17

4.2.5. Factores que influyen en la cultura organizacional 19

4.3. La comunicación 20

4.3.1. Definición 20

4.3.2. Comunicación organizacional 20

4.3.3. Elementos de la comunicación organizacional 21

4.3.4. Tipos de comunicación organizacional 22

4.3.5. Factores de la comunicación organizacional interna 24

4.4. Clima Laboral 27

4.4.1. Definición 27

4.4.2. Factores que lo determinan 28

4.5. Estrategia Integral para Clima laboral eficiente 29

4.5.1. Trabajo en equipo 29

4.5.2. Liderazgo propositivo 30

4.5.3. Comunicación con sentido humano 30

4.5.4. Capacitaciones periódicas 31

4.5.5. Ascensos laborales 31

4.5.6. Incentivos y recompensas 31

4.5.7. Reconocimiento laboral 32

4.5.8. Sentido de pertenencia 32

5. MARCO METODOLÓGICO 33

5.1. Enfoque de la investigación 33

5.2. Método de la investigación 34

5.3. Tipo de investigación 34

5.4. Técnicas e Instrumentos de investigación 34

6. ANÁLISIS DE DATOS 38

7. Entrevista 52

Conclusiones 57

Recomendaciones 58

Bibliografía 59

RESUMEN (ABSTRACT)

La presente investigación realizó un análisis de los factores de la comunicación interna y cómo estos influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil, Se inició con una revisión bibliográfica, la cual permitió conocer elementos del clima laboral y establecer cuáles son los aspectos que permiten desarrollar un clima organizacional idóneo y también permitió establecer los factores de comunicación interna que pueden influir sobre el clima. Por otro lado, mediante el proceso metodológico realizado se pudo determinar la percepción de los colaboradores sobre la situación del área e identificar falencias del clima de la organización, tales como insatisfacción de las funciones, ineficiente comunicación interna, escasez de oportunidades de crecimiento, pocos incentivos y falta de reconocimiento, entre otros. De tal manera, que los resultados obtenidos permitieron desarrollar una propuesta de mejora, con el fin de garantizar un adecuado clima laboral que garantice una comunicación fluida, trabajo en equipo, incentivos permanentes, y fundamentalmente, la involucración de los colaboradores con la filosofía y objetivos organizacionales.

Palabras Claves: Comunicación interna, clima laboral, factores de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy, apuntan a estar en la vanguardia de la administración con sentido humano, es decir, humanizar cada vez más, las marcas, no tan solo con planes de responsabilidad social, sino comenzando con el buen trato y cuidado al recurso más valioso de toda empresa: los empleados.

La nueva conceptualización de gestión de recursos humanos a nivel mundial trae consigo, mecanismos que están innovando y creando profesionales con valor agregado, profesionales con alto nivel de compromiso, liderazgo, responsabilidad y ética, en virtud que hoy en día no sólo se deben priorizar las capacidades y conocimientos, sino también valores que mejoran las habilidades blandas del ser humano.

Para llegar a esos parámetros que se encuentran las empresas más grandes del mundo, las cuales cuentan con un recurso humano idóneo y eficiente, primero hay que saber cuidar al recurso humano mediante un clima laboral idóneo que permita el mayor desenvolvimiento de funciones y que explote las capacidades del colaborador, caso contrario no existirá motivación y, por ende, se reflejará en el incumplimiento de los objetivos y menor productividad en las empresas.

La psicología organizacional demanda y requiere mayor preparación para conocer las necesidades del colaborador, exige conocer la percepción que mantienen sobre los sistemas actuales que ofrecen las empresas. En la presente investigación se estudiará el caso del área de negocios de una institución financiera, respecto a su comunicación interna y la influencia de este sobre el clima organizacional.

1. Planteamiento del Problema

El sector financiero está en pleno auge en estos tiempos, las empresas financieras tienen la ardua labor de ir creciendo y cambiando, no sólo en sus procesos de negocios con clientes externos sino también en los procesos de comunicación con el cliente interno (colaboradores). El clima laboral es el ambiente donde se desarrollan los trabajadores, por tanto, es necesario que este clima se perciba de manera positiva con el fin de que los colaboradores se desenvuelvan de la mejor manera en sus funciones. Esto guarda una relación directa con la estructura organizacional de las empresas y el desempeño laboral de los trabajadores los cuales buscan el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las empresas del hoy, apuntan a impulsar a sus colaboradores desde la parte humana, pues son conscientes que la base para los mejores resultados, es que ellos se encuentren en plenitud de bienestar, puesto que, con buen estado emocional y totalmente seguros, podrán trabajar de manera más eficiente, y de igual forma las empresas buscan motivarlos a través de incentivos y con una comunicación menos burocrática y más cercana.

Un desempeño productivo de los colaboradores proviene de un clima laboral positivo, en donde sean los colaboradores quienes se identifiquen y se comprometan con la organización. Para que los colaboradores puedan realizar sus actividades de forma productiva tienen que desarrollarse en condiciones óptimas.

En años anteriores, se han hecho diversos estudios sobre el tema en referencia, pues se ha buscado profundizar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima laboral. Uno de estos casos investigados desde un enfoque práctico, corresponde al autor (Pilligua, 2019) que desarrolló su estudio en una empresa operativa, donde los directivos detectaron variaciones en la productividad de la empresa y lo relacionaban al clima laboral dentro de la organización, y finalmente el caso concluyó que el nivel de satisfacción laboral de los empleados, era bajo, debido a que no existe una comunicación permanente enfocada en motivaciones e

incentivos, para lo cual los directivos aceptaron que dedicarían mayor tiempo en motivar a sus empleados a través de oportunidades con una mejor comunicación y liderazgo.

El caso de estudio es una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil, en la cual se busca conocer los factores de comunicación interna que pueden influir en el clima laboral de sus colaboradores. Durante el estudio, se encontraron algunos aspectos que afectan al personal, entre los cuales están: la motivación, los planes de carrera, la comunicación y el liderazgo. El área de negocios de la entidad financiera genera mucha preocupación debido a que se han detectado problemas de comunicación y de liderazgo que están afectando al clima laboral de los colaboradores, y por ende a los buenos resultados del área.

1.2. Formulación del Problema Central

¿Cuáles son los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil?

1.3. Sistematización del Problema

¿Qué características tiene el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil?

¿Cómo afecta la comunicación interna al clima laboral del área de negocios?

¿Cómo generar una adecuada comunicación interna que mejore el clima laboral del área de negocios?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Determinar los factores de comunicación interna del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil para mejorar el clima laboral de los colaboradores a través de un trabajo de campo.

2.2. Objetivos Específicos

Identificar las características del clima laboral en la entidad financiera a través de un diagnóstico con la finalidad de determinar las condiciones actuales del área.

Determinar la comunicación entre los colaboradores del área para conocer la relación que existe entre ellos, a través de encuestas al personal.

Realizar una propuesta de comunicación interna del área con la finalidad de mejorar el clima laboral mediante una revisión bibliográfica.

3. DESARROLLO

3.1 Antecedentes

El trabajo denominado *Diagnóstico del Clima Laboral en el área de Operaciones de una Financiera de Arequipa para la formulación de estrategias para la Mejora de Desempeño*, fue realizado en el 2015, cuyo autor es Rodrigo Velarde; en el cual se aplicó un método no experimental para cumplir su objetivo: diagnosticar el clima laboral de la institución. Los resultados fueron: una mala comunicación de los jefes del área de operaciones con su equipo y altos niveles de rotación del personal. Esto conlleva a mantener colaboradores insatisfechos en sus funciones, y el rendimiento y desempeño por debajo de las expectativas gerenciales. Se recomendó mejorar la comunicación y las relaciones con los colaboradores y aplicar estrategias de fidelización para estrechar lazos laborales que garanticen mayor estabilidad y un sentido de pertenencia hacia la institución.

Las autoras Malú Coronado y Pamela Rosado, en Lima, Perú, durante el 2018 realizaron su tesis acerca de: *El desempeño laboral de trabajadores con contrato administrativo en una entidad pública de Lima*, cuyo objetivo era definir el nivel de relación y analizar las circunstancias que condicionan el hecho. El estudio concluyó que la relación entre clima laboral y desempeño era significativa, y que mientras se perciba de manera más positiva el clima laboral, mejorará el desempeño. Asimismo, el clima laboral que requieren los trabajadores es el trabajo en equipo, incentivos mediante capacitaciones, oportunidades y aspiraciones salariales. El estudio ratifica la hipótesis que el involucramiento laboral necesita organización liderada por los directivos, con una supervisión de orientación de resultados y una comunicación coherente con las metas planteadas.

La Ing. Jennifer Zambrano en la ciudad de Guayaquil durante el 2019 desarrolló su tesis *Diagnóstico del Clima Laboral del departamento de Servicio al Cliente de una institución financiera del Ecuador*, con el objetivo

de establecer un modelo de gestión de calidad que resuelva las problemáticas. Se realizaron entrevistas, las cuales arrojaron los siguientes resultados: el liderazgo que promovían los directivos no era el correcto, el personal no se encontraba satisfecho y tenían un servicio al cliente deficiente. Se concluyó que la organización requiere de un modelo de gestión de calidad que promueva un mejor clima laboral al personal de servicio al cliente para garantizar que se ejecuten de mejor manera las funciones, y que la clientela de la financiera reciba una mejor atención en base a la calidez, la cordialidad y la eficacia ante sus requerimientos y necesidades.

Según Carolina Castillo, en el 2019 a través de su tesis Análisis de los Factores Internos que influyen la productividad en el área de Operaciones de las Instituciones Financieras de Guayaquil, aplicó encuestas al personal para obtener una muestra representativa en el que se encontró: sus jefes eran autoritarios; el ambiente laboral era considerado regular y los incentivos laborales no se daban de manera frecuente. Además, se evidenciaron otros factores internos que influyeron y afectaron el desempeño del personal, tales como: remuneraciones bajas, excesivo trabajo fuera de horarios normales y negación ante permisos de salud. Se realizó una propuesta de un liderazgo democrático con reuniones y trabajo dentro de los horarios para promover un buen ambiente laboral para generar cambios en la conducta del personal de todas las financieras de Guayaquil, y fundamentalmente mejorar su productividad en las operaciones.

En Trujillo, Perú, en el 2019 Keyla Osorio y Roxana Pérez realizaron su tesis “Clima laboral y su relación con el desempeño productivo de los trabajadores de campo de una empresa agroindustrial de la libertad, Perú, el cual tuvo como objetivo medir el nivel de relación del clima laboral con el desempeño productivo de los trabajadores de campo de la empresa, mediante investigación cuantitativa midiendo las variables de estudio: clima laboral y desempeño productivo. Se evidencia que existe una relación directa entre clima laboral y dimensiones como: motivación, formación, desarrollo y eficiencia del desempeño productivo.

4. MARCO TEORICO

4.1. Sectores económicos en el Ecuador

De acuerdo a (Revista Gestión, 2019) Los sectores económicos son divisiones de las actividades económicas agrupados de acuerdo a características comunes. Los sectores económicos en el Ecuador son tres, que, a su vez, se subdividen de acuerdo a ciertas características.

El sector primario engloba las actividades que extraen la materia prima, es decir, los recursos naturales y estos son utilizados como implementos de producción industriales o directamente para los consumidores.

El sector secundario se conforma por empresas que transforman la materia prima en productos, como por ejemplo productos de aseo y belleza, ropa, alimentos procesados, etc.

Finalmente, el sector terciario está conformado por la prestación de servicios privados o públicos como, por ejemplo, la educación, el transporte, la banca, entre otros. Es importante destacar que este sector es considerado como la parte blanda de la economía.

La investigación está orientada en el sector terciario, debido a que, en dicho sector, encontramos servicios públicos, siendo parte de los mismos la banca y las instituciones financieras, que prestan sus diferentes actividades para mantener un equilibrio en la diversificación económica del país.

> El sistema financiero es conceptualizado según Castro (2015), como el conjunto de instituciones, medios o activos y mercados que generan el ahorro del dinero mediante los agentes económicos que demanden crédito. Canalizando así el ahorro y la inversión con el fin de conseguir movimientos bancarios que aumenten el crecimiento económico (Castro, 2015).

El sistema financiero en Ecuador está conformado por mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, compañías de servicio y bancos, siendo el mayor porcentaje la banca privada.

De acuerdo con (Ordóñez-Granda, Narváez-Zurita, & Erazo-Álvarez, 2020) El sistema bancario ecuatoriano es regulado y controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). La SBS tiene como objetivo, proteger los intereses de los clientes y el fortalecimiento del sistema, es decir, se encarga de la compra y venta de los activos en los mercados financieros.

A continuación, se consideran las siguientes características de cada una de las formas de entidades financieras en el Ecuador:

Mutualistas

Las Mutualistas están conformadas por asociaciones de personas que captan recursos del público y los destinan al financiamiento de bienestar familiar de clientes y socios.

Según Benalcázar (2019), un fondo mutualista es una organización que está financiada por inversión común, formada por acciones, bonos y otras inversiones que ofrecen a los clientes una mezcla de inversiones conformadas dentro de un solo paquete (Benalcazar, 2019)

Cooperativas de Ahorro y crédito

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito por su lado, realizan actividades esenciales como préstamos, depósitos y tarjetas de pago junto a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Se posesionan como organizaciones sin fines de lucro, que son creadas con el fin de prestar servicios a sus socios, tienen un fin común y valoran participar dentro de la institución activamente para apoyarse y generar crecimiento económico por medio de préstamos con bajos interés a diferencia de otras entidades financieras.

Banco

El banco es una entidad financiera que se regula mediante la Superintendencia de Bancos y se organizan de acuerdo con las leyes que le imponen. Realizan operaciones financieras, con el dinero de accionistas y clientes.

Los bancos por lo general son entidades públicas y privadas que financian a las personas a través de créditos, depósitos y retiros para realizar las diferentes actividades económicas, manteniendo la asociatividad y la mejora de la calidad de vida a las personas.

Condiciones de trabajo en el sector de la banca y finanzas

Las condiciones de trabajo según Asanza (2018), son cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo varios aspectos ambientales y tecnológicos de la institución.

Por ello, trabajar en el sector de banca y finanzas si bien es cierto puede indicar muchas oportunidades de crecimiento laboral, también puede ser causal de mucho estrés y jornadas que parecen interminables. La banca como cualquier otro sector económico debe ir a la par de los cambios tecnológicos, por lo que, utilizar y promover los canales financieros de esta entidad son tan importantes como la atención al cliente.

Debido a la pandemia mundial Covid-19 la banca ha sufrido cambios, puesto que, ha tenido que adaptarse a nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo, antes hubiera sido casi imposible aceptar este tipo de *flexibilidad*, tal vez por la fragilidad de la información y el acercamiento que el cliente acostumbra a tener con quien le brinda un servicio.

La pandemia y la utilización de estos canales financieros ha generado incertidumbre en los colaboradores debido a los despidos intempestivos, y cambios en las formas de interacción, lo que causa en la mayoría de lo casos desmotivación. El verdadero reto es, sin duda, recuperar la rentabilidad mediante otra perspectiva y una nueva mirada, creando nuevos espacios, donde la cultura organizacional incentive nuevos aportes al desarrollo de los colaboradores, en lo referente a su formación, con la finalidad de brindar nuevos y mejores oportunidades al personal y a la organización.

Áreas departamentales dentro del sector bancario

Todos los bancos necesitan mantenerse organizados por departamentos o áreas que les permita delegar funciones y responsabilidades a cada uno de sus miembros y agilizar los trámites a sus clientes. Según la Superintendencia de Bancos (2015), la estructura organizativa de los bancos es la siguiente:

Área de coordinación técnica: controla actividades de dirección, optimiza los recursos y unifica criterios y tácticas de supervisión.

Área de asesoría jurídica: asesora en materia legal a la empresa a través de opiniones jurídicas contenidas en dictámenes y documentos normativos.

Área de auditoría interna: es independiente, objetiva, de aseguramiento y consulta para proponer mejorar en los procesos generando valor en los controles de la empresa.

Área administrativa: coordinar los estándares internacionales contables, registrar, controlar los ingresos egresos de las actividades bancarias.

Área de negocios: ejecuta actividades y acciones para aumentar y fortalecer las relaciones institucionales, continuidad del negocio, optimización de procesos institucionales, posicionar la credibilidad y confianza de los clientes.

Área de operaciones: coordina la planificación de necesidades de los servicios bancarios ofrecidos por la entidad.

El presente trabajo investigativo se realizará dentro del área de negocios del de una entidad financiera del sector bancario de Guayaquil.

4.2. La Cultura Organizacional

4.2.1. Definición

Idalberto Chiavenato (2015), definió a la cultura organizacional como un “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

> Por otro lado, Mena (2017), mencionó que la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

Dentro de las entidades bancarias es sumamente importante definir la cultura organizacional, esto lo resaltó Sánchez (2020), “la cultura organizacional de una entidad bancaria habla de su manera de ser y hacer las cosas. Es decir, constituye todo un conjunto de principios, valores y normas que son compartidos por los colaboradores.”

Es por ello que la cultura organizacional implantada dentro de una empresa nos permite detectar los problemas en los grupos de trabajo, formar equipos con ideologías positivas, constituyéndose esta cultura como una carta de navegación que guiará en el buen funcionamiento a la entidad para evitar inconvenientes, trabajando en un ambiente ameno y productivo.

En la presente investigación es importante conocer la cultura organizacional de las principales entidades bancarias de la ciudad, por conocer su realidad y plasmarla en resultados o medidas que las guíen.

4.2.2. Diagnostico organizacional

El diagnostico organizacional se contempla como el estudio, necesario para las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, los conflictos o problemas que existan y sus potencialidades, para encaminarla en su crecimiento, generando eficiencia dentro de las áreas que conformen la organización a través de cambios en la cultura organizacional.

La cultura organizacional es entendida como un sistema operativo dinámico hecho para impulsar a las organizaciones a estructurarse en orden, por lo que se caracterizan, distinguen y diferencian. La cultura organizacional de

una empresa es el vínculo social que cohesiona a la organización. Según Romero (2018), menciona que la cultura organizacional particulariza las prácticas y modos de actuar de las personas y los negocios dentro de las entidades financieras.

A partir de lo expuesto se puede mencionar que la cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones existentes en todas las organizaciones y que las hacen únicas. La cultura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse según el país donde se encuentra o (si se trata de una marca trasnacional o internacional) puede generar manifiestos que sean de carácter universal.

Dentro de una entidad bancaria, la estructura organizacional es orgánica, ya que está conformada por partes que se encuentran relacionadas entre sí y gobernadas por su relación. Por medio de las cuales se puede asignar funciones y responsabilidades a los miembros de cada grupo de trabajo, a través de un manual de procedimientos, diagrama de procesos, para obtener un buen funcionamiento.

4.2.3. Elementos de la cultura organizacional

Stephen P. Robbins (2018), afirmó que la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

Tiene un papel de definición de fronteras; es decir, crea distinciones entre una organización y las demás.

Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

Incrementa la estabilidad del sistema social.

En el punto anterior dentro de la definición de cultura organizacional prevalecen como elementos constantes: creencias, valores, normas,

actitudes y comportamientos (Ver Figura 1), que son básicos en la cultura y se entienden de la siguiente forma:

Las Creencias

Estructura del pensamiento arraigadas, válidas y en las organizaciones compartidas, para interpretar la realidad. Acto consciente que tiene por cierto aquello que creemos y obramos con la interpretación de la realidad.

Los valores

Forma de actuar que responde a la arquitectura de creencias previas, indivisible de ellas, valora que esa forma de actuación es mejor que otra. Realidades humanizadas con significación positiva para el hombre, fuerzas impulsoras del modo de hacer el trabajo.

Las normas

Se asumen como expresiones estratégicas, las normas serán las tácticas. Estas acciones se convierten en normas de conductas de cada miembro de la organización, compartidas y asimiladas.

Las actitudes y comportamientos

Parten de las normas, no son el eslabón final de la cadena cultural. Su evaluación y consenso determinan actitudes respecto a intereses individuales y organizacionales. Las actitudes son tendencias, positivas/negativas del clima psico-sociológica que predicen la tendencia de actuación. Las tendencias son actitudes que determinan conductas y comportamiento.

Figura 1. Elementos de la cultura organizacional

Fuente: Rodríguez, 2018.

Por otro lado, otro de los elementos que componen la cultura organizacional son los siguientes:

Identidad

La identidad engloba varias características esenciales de la cultura de la empresarial, debido a que esta se caracteriza por generar confianza, credibilidad y estilo único. Es decir, que por medio de la identidad otorgamos a la empresa un sentido de pertenencia, al modo en que las personas que conforman la compañía conciben a la misma como un conjunto global del que todos forman parte, sin divisiones. La identidad de una organización está constituida por:

Visión:

Es el conjunto de intenciones que mueve a la organización y a sus trabajadores. Es su razón de ser. Por ejemplo, la visión del Banco del Pichincha está centrada en ser el banco más grande y el mejor del país.

Misión:

Hace referencia al objetivo de la empresa a largo plazo. Materializando sus expectativas por medio de sus objetivos para trabajarlos conjuntamente con todo su talento humano lleno de profesionales. Por ejemplo, la misión del

Banco del Austro está centrada en el servicio a sus clientes, para servirles más allá de sus expectativas.

Valores:

Son los cimientos sobre los cuales se construye una marca. Guían su comportamiento y las acciones que realizan. Se refiere a qué quiere conseguir, porqué lo hace y cuáles son sus creencias. Entre los valores que con mayor frecuencia utilizan las entidades financieras se destacan: la transparencia, seguridad, trabajo en equipo, eficacia, innovación, responsabilidad y el servicio. Todas las características mencionadas dentro de la identidad tienen el fin de crear la identidad corporativa general.

Identidad corporativa

Es el conjunto de valores que conforman la visión y misión de una empresa. Así como también son los principios, la postura que adopta en diferentes situaciones y la imagen que la empresa quiere cultivar de sí misma.

Por ello, la identidad corporativa en las entidades financieras trata de direccionarse más allá de la apariencia y se relacionan con los asuntos culturales y organizacionales importantes su entorno. También es la imagen gráfica que la entidad proyecta hacia el exterior, por ejemplo, los colores que las representan, en el caso del Banco del Pichincha su color principal es el amarillo, del banco de Guayaquil el azul y del Banco de Machala el verde.

La Cultura Organizacional es el conjunto de percepciones que se tienen de una organización y que vienen dadas por sus creencias, actitudes, valores y estilo.

Sistemas de control

Las normas son necesarias en toda cultura organizacional. Son los procesos que vigilan aquello que sucede en el interior de esta y controlan aquello que está bien sancionando aquello que está mal.

Estructuras de poder

¿Quién manda? ¿Quiénes están a cargo de tomar las decisiones? Mediante las estructuras se define cómo será el tipo de relaciones que se establecen, ya sean verticales u horizontales y qué porcentaje habrá de cada una.

Rituales y rutinas

Se refiere a los procedimientos para desempeñar las tareas o cómo es la forma en la que la empresa decide que se llevará a cabo el trabajo.

Historias y anécdotas

Las historias cuentan cómo surgió la organización, su crecimiento y cómo consiguió posicionarse en su mercado. Las anécdotas son normalmente contadas por los trabajadores de mayor antigüedad que se las relatan a los nuevos empleados. Todo comunica y estos mensajes son los que ponen en valor a la empresa, dotándola de credibilidad y proyectando hacia sus potenciales clientes una imagen de confianza.

4.2.4. Tipos de cultura organizacional

Según Roger Harrison (2016), comparte modelos basados en la clasificación sobre los tipos de cultura organizacional:

Cultura organizacional orientada al poder

Su objetivo es la competitividad empresarial, por eso los valores y la cultura en general están orientados a destacar su posición en el mercado. El liderazgo empresarial es su principal vertiente.

Esta cultura ve al empleado como quien presta un servicio. Llama a formar grupos de trabajo entre los directivos de área únicamente cuando surgen problemas; fuera de estos incidentes, el trabajo es individual y la información de cada área es privada.

Este tipo de cultura organizacional está representada principalmente por las entidades bancarias privadas, que buscan el poder y posicionamiento en el mercado económico del país.

Cultura organizacional orientada a las normas

Busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto, es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe. Se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que establece funciones y responsabilidades.

Este tipo de cultura organizacional está representada en las entidades financieras públicas que basan sus objetivos en las normativas y leyes que fomente en ejecutivo presidencial.

Cultura organizacional orientada a los resultados

Su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales; además, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.

La cultura organizacional orientada a los resultados tiene como principal representante a las cooperativas que trabajan arduamente por aumentar las ganancias de sus socios, cultivando el trabajo en equipo.

Cultura organizacional orientada a las personas

Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores.

En la actualidad, muchas empresas han optado por cuidar a sus empleados porque ven en ellos algo más que la prestación de un servicio: los consideran como los principales representantes de la marca.

La cultura organizacional orientada a las personas representa a las mutualistas que son creadas con el fin de beneficiar a todos sus socios.

4.2.5. Factores que influyen en la cultura organizacional

Los factores son elementos que pueden darse en una situación, entre los factores que influyen en la formación de la cultura organizacional están:

Factores organizacionales:

El medio circundante de la organización, es decir sus valores y características.

Factores circunstanciales como las características tecnológicas, la regulación ecológica requerida para llevar a cabo su función.

Factores físicos: como la ubicación de la organización, la accesibilidad, el nivel y calidad de vida del entorno, etc.

Factores geográficos. La ubicación geográfica de la organización también influye en la cultura organizacional. Por ejemplo, en nuestro país una misma organización con sucursales en diferentes ciudades culturalmente extremas como Guayaquil y Quito, así se trate de una organización fuerte en la ubicación geográfica hace que la cultura organizacional no sea homogénea.

Factores del entorno:

Escenario físico: como la comodidad del ambiente de trabajo, las facilidades o beneficios que se le proporcione a los empleados. Por ejemplo: transportación, alimentación, etc.

Grupos y líderes: los grupos y líderes que gobiernan el entorno donde se desarrolla la organización también ejercen influencia sobre la cultura organizacional.

Procesos culturales por excelencia: estos procesos como la globalización, la cultura ecológica, la normalización, el comercio electrónico, etc. inciden en la cultura organizacional. Por lo que en la actualidad varias entidades financieras se han actualizado ofreciendo entre sus servicios la banca móvil, que agilita los diferentes procesos y brinda facilidades a sus clientes.

4.3. La comunicación

4.3.1. Definición

El término comunicación procede del latín *communicare* que significa hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. Es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información.

Es un modo de intercambio de información entre un emisor y un receptor, en el cual el primero transmite el mensaje y el segundo interpreta y produce una respuesta, de ser necesario.

La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

4.3.2. Comunicación organizacional

Cuando relacionamos la comunicación en el ámbito laboral, hablamos de la comunicación organizacional, que se entiende como un proceso de transmisión de la cultura organizacional en las personas, a través de acciones que promueven la horizontalidad, la ética y la excelencia.

Por lo tanto, la comunicación se ha transformado en un elemento presente en todo el proceso de producción y que se fomenta en acciones diarias de implementación de la estrategia (Carrillo Punina, 2016). Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para eso es necesario comprometerse a nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos con relación a las demás organizaciones.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en las áreas de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

4.3.3. Elementos de la comunicación organizacional

Las personas se comunican permanentemente entre sí, no obstante, para que el proceso que conlleva la comunicación sea exitoso se requiere que existan ciertos elementos, como los establecidos por Fernández (2016):

> Fuente o emisor, quien es el sujeto que tiene un objetivo para comunicarse con otro sujeto.
>
> Propósito u objetivo, es la razón por la que se el emisor emite un mensaje.
>
> Codificación o expresión del mensaje por medio de palabras, gráficos, gestos u otros que ponen en manifiesto la idea de lo que se quiere transmitir.
>
> Mensaje, es la información que el receptor escucha, lee, observa, percibe o siente para descifrar su contenido.
>
> Medio, es el vehículo que lleva el mensaje desde la fuente hasta el receptor.
>
> Decodificación, es el proceso a través del cual, el receptor comprende el contenido del mensaje y propicia la retroalimentación.
>
> Receptor, es quien recibe el mensaje.

Resultados, son las acciones que realiza el receptor como resultado del proceso comunicativo.

4.3.4. Tipos de comunicación organizacional

Según Garrido (2014) se diferencian dos tipos de comunicación organizacional: interna y externa. La primera se refiere precisamente a todo lo que se comunica en los interiores de la organización y que tiene el propósito de lograr objetivos organizacionales por medio del uso de mensajes que influyan en sus miembros y produzcan un ambiente armonioso. Dentro de este tipo de comunicación existen subsistemas (trabajadores), que por medio de la comunicación se identifican y se motivan para realizar su trabajo de la mejor forma posible, lo que beneficia a todo el sistema (organización).

Además, de la comunicación interna, se encuentra la externa, la que se lleva a cabo fuera de la organización y tiene el objetivo de mantener o mejorar la relación entre la empresa y su público externo, a través de proyectar una imagen positiva o publicitar sus productos o servicios.

La comunicación organizacional interna

La gestión de comunicación organizacional interna tiene entre sus prioridades el establecimiento de objetivos y estrategias comunicativas, así como de prioridades comunicativas, por medio del diseño de un sistema de acceso a la información que permita acceder a todos los involucrados.

Los principales objetivos que se buscan alcanzar con este tipo de comunicación son: involucrar e inculcar a los miembros de la organización la visión, misión, valores y filosofía de la organización, proyectar una imagen positiva de la empresa, equilibrar la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal existente, beneficiar la adecuación a los cambios internos como externos. Para lograrlo, debe cumplir con sus funciones, las que se traducen en investigación, orientación, información, coordinación y formación (Margarida, 2014).

Dentro de una institución bancaria o una organización se tiene varios espacios compartidos, reconocidos como internos, por las diferentes metodologías de trabajo colaborativas, que son elementos de comunicación que reemplaza a la división física de las dependencias de una empresa.

Estos espacios sirven para que los colaboradores intercambien ideas en todos los niveles, ya sea entre pares, como también, hacia sus jefaturas con el ánimo de incorporar sus aportes, sugerencias y experiencia profesional en las acciones futuras (Gonzales & Bastidas, 2017).

Una comunicación eficiente en este sentido utiliza como medios de apoyo, dentro de los cuales se destacan: manuales, reuniones de trabajo, mensajes verbales y escritos mediante medios de comunicación interna, grupos de trabajo y otros que permiten contar con la debida retroalimentación.

Garrido (2014) señala que dentro de la comunicación interna que utiliza redes formales se encuentran:

> La comunicación descendente, a través de la cual los mensajes fluyen desde las áreas superiores a los trabajadores, por medio de estos se dan a conocer responsabilidades, funciones, procesos productivos y otros que se llevan a cabo dentro de la organización
>
> La comunicación ascendente, por medio de la cual los mensajes fluyen desde los trabajadores hacia los superiores, generalmente con el objetivo de resolver dudas, retroalimentar y sugerir.
>
> La comunicación horizontal, se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico, se utiliza para formar grupos de trabajo, integrarse, coordinar y establecer lineamientos para lograr objetivos comunes.

Por otro lado, se encuentra la comunicación interna que usa redes informales, la que se produce sin que exista relación jerárquica entre los participantes, no utiliza los canales ni procedimientos establecidos

formalmente, se traducen en las conversaciones habituales que mantienen los integrantes de la organización y sirve para socializar.

Dentro de ellas, también se encuentra el rumor, que daña la comunicación porque pueden distorsionar el sentido del mensaje original y crear confusiones, falta de información que afectan las relaciones entre las personas y los trabajadores y la empresa.

Como lo refiere Balarezo (2014), quien en un estudio realizado sobre la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional, identificó que las falencias de este tipo de comunicación repercute la coordinación de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, lo que se refleja en la baja productividad de la empresa, así como en las actitudes de los empleados, no contribuye a la identificación institucional ni a mantener buenas relaciones entre los colaboradores. Lo que indica la importancia que tiene que la comunicación organizacional interna alineada a la cultura organizacional para lograr que la empresa alcance el éxito.

Es conveniente considerar lo expuesto por Álvarez (2011), quien realizó una medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización, por tal motivo, precisa que es necesario contar con un comunicador organizacional que sea un vínculo entre la emisión sostenida por lo niveles organizacionales, el trabajo de comunicación y así realizar una dinámica en los procesos de integración.

La importancia de contar con especialistas comunicadores que contribuyan con sus conocimientos a mantener una comunicación interna adecuada y alineada a los fundamentos de la institución.

4.3.5. Factores de la comunicación organizacional interna

Dentro de los factores básicos de la comunicación organizacional interna abarca los tipos de comunicación que pueden darse dentro de las mismas, entre ellas destacan:

Comunicación escrita

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y ahí se podría mantener la seguridad de que el mensaje que se está transmitiendo, desde el emisor, llegaría al receptor que lo entenderá sin problema alguno.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Pérez & Candale, 2015):

- Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.

Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

Comunicación oral

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea (Moreno, 2014).

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Conferencias. Se expone algún tema en particular.

- Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias. Comunicación de un departamento a otro, con el fin de exponer alguna situación en particular
- Servicio telefónico. Comunicación de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

Sin embargo, más allá de los tipos de comunicación interna como los clasifica (Capriotti, 1998) en nivel relacional, operativo, motivacional y actitudinal, existen otros factores que se los denomina elementos complementarios que se centran en los dos últimos niveles y que permiten que la gestión de comunicación interna, sea más eficiente y estructurada:

Planificación de la Comunicación Interna

De acuerdo a (Sanchis & Bonavia, 2017) la planificación de comunicación interna, inicia mediante un buen diagnóstico de la forma en cómo se maneja la comunicación de la empresa, y permite establecer los lineamientos claros de hacia dónde se debe aspirar con el sistema comunicacional a implementar. La planificación de las tácticas y medios internos debe permitir ordenar nuestras acciones e ir en concordancia con la estrategia.

Es decir, que las nuevas formas de comunicar, buscan un diagnostico que les permita comprender la situación actual y la futura para generar un cambio sustancial a través de la comunicación interna, mejorando la parte motivacional y actitudinal de los colaboradores, que deje como resultado, colaboradores satisfechos y que se involucren con los objetivos de la empresa, sintiéndose parte de los logros empresariales.

Estrategia de la Comunicación Interna

La estrategia, según (Pinto, 2017) se representa en el plan de comunicación, donde la planificación es la base que define al público meta, para posteriormente ajustarse con las tácticas idóneas que permitan establecer conceptos a transferir e ideas concretas.

Posterior a la planificación que es la base que sostiene la estrategia, esta, se encarga del desarrollo y de agregar la innovación que ameritan las nuevas formas de comunicación, sobre todo, con el fin de crear un ambiente agradable a favor de los receptores de estos conceptos planeados.

Liderazgo en la Comunicación Interna

El liderazgo dentro del contexto comunicacional, permite establecer que no hay mejor comunicación, que la comunicación con sentido humano, la que hace cercano a los directivos con los colaboradores, y en la que estos últimos se sienten escuchados y se integran a la filosofía de la empresa y sus valores. Conseguir los más altos niveles de comunicación permiten motivar un clima laboral agradable para los colaboradores, donde se crea y se mantiene una imagen favorable de la empresa que permite a los colaboradores percibir el sentido de pertenencia y trabajar permanentemente por los objetivos colectivos. (Egas, 2018)

Sin lugar a dudas, el liderazgo no es un concepto, sino una acción permanente que incentiva a los demás. La comunicación con liderazgo, convierte muchos elementos, en un todo, que mantienen los mismos objetivos y trabajan coordinadamente para conseguirlos. La comunicación interna, indudablemente juega un rol muy importante en materia de clima laboral, y resulta necesario desarrollarse con liderazgo.

4.4. Clima Laboral

4.4.1. Definición

El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

a) distinguen una organización de otras organizaciones;

b) son relativamente duraderas en el tiempo, y

c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

El clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas.

Un buen clima laboral redunda en una mayor satisfacción en el trabajo, y a su vez la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación. Asimismo, numerosos estudios han demostrado una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

4.4.2. Factores que lo determinan

Los factores se presentan de forma subjetividad en torno al clima laboral, podemos relacionar las variables que influyen en mayor medida en la generación del ambiente de la organización:

El sujeto: Las características de cada trabajador (su actitud, personalidad, valores, expectativas, motivaciones, estado anímico, o su vida familiar) influirán tanto en el clima laboral como en su propia percepción del mismo. Como señalan Cristian Camilo Herazo, Michelle Ospina y Sandra Ramírez en *Factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad* “un empleado no opera al vacío, trae consigo una cantidad de ideas preconcebidas que reaccionan al contacto con la forma de liderar, con la estructura organizacional y el ambiente laboral”.

Los equipos: Las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la organización son también factores que afectan al clima laboral, determinados por la organización y estructura, procesos comunicativos, distribución de los roles, cohesión del equipo. Si la empresa consigue crear vínculos positivos conseguirá mejorar el ambiente organizacional y, viceversa.

La estructura: La forma en la que se organiza la compañía a nivel puestos, políticas y procedimientos de trabajo también interviene en la conformación del clima laboral. El objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural, de modo que, si entidad adapta la

estructura a las necesidades actuales, se estará ayudando a mejorar el clima laboral.

Políticas de personal: Este elemento se refiere a las acciones concretas que lleva a cabo la compañía para impulsar un clima laboral positivo, como el reconocimiento, los incentivos, la capacitación, programas sociales, política de promoción interna, medidas de bienestar.

El liderazgo: El papel de los líderes y el tipo de relación que consigan crear con sus equipos es clave en la construcción de climas laborales sanos. Por ello, las empresas deben apostar por un estilo de liderazgo transformacional que se adapte tanto a las circunstancias de la compañía como a las necesidades de cada trabajador.

La cultura: El conjunto de normas intangibles de una organización también influye directamente en el clima laboral y el que este sea positivo dependerá, no de la cultura en sí, sino de que sea compartida por la plantilla.

Los factores físicos: Las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación o la existencia de zonas comunes son aspectos del entorno físico de la empresa que también intervienen en la conformación del clima laboral.

Los factores externos: También el entorno tiene influencia en el clima organizacional. Los clientes, proveedores, administraciones públicas, competencia o la propia sociedad influyen en las empresas. Por ejemplo, la alianza con una gran compañía puede insuflar motivación a la plantilla y mejorar el ambiente de trabajo.

4.5. Estrategia Integral para Clima laboral eficiente

4.5.1. Trabajo en equipo

Representa a un conjunto de colaboradores que mantienen significados y metas en común, cuyas acciones son interdependientes, es decir tienen roles y funciones específicas e interaccionan entre sí, pero buscan la unidad para la consecución de los objetivos establecidos, en un contexto

organizacional efectivo que permita compartir y asumir una misión de trabajo. (Leyton, 2017)

La importancia del trabajo en equipo radica en comprender la autonomía de los roles, pero asumiendo que la unión de ejecutar de manera eficiente sus respectivas funciones, garantizara los resultados colectivos, comprendiendo que todo el equipo forma parte de esa meta en común.

4.5.2. Liderazgo propositivo

Este tipo de liderazgo mantiene enfoques positivos ante cada situación, incluso de las cosas negativas, extrae lo positivo. Se caracteriza a este líder por ser parte del equipo, por ser parte activa, coordinando propuestas y desarrollando sugerencias para el logro de los objetivos. Con este modelo, los colaboradores mantienen mayor tranquilidad y tienen más participación, desarrollando su iniciativa y motivación, fomentando su responsabilidad y el esfuerzo continuo. (Dueñas, 2021)

En función de lo expuesto, se puede determinar que el liderazgo propositivo es capaz de generar aprendizaje, incluso, dentro de situaciones negativas, usa el incentivo en reemplazo del castigo, con el fin de ofrecer a los colaboradores, mayor tranquilidad, incentivándolos a mayor participación.

4.5.3. Comunicación con sentido humano

La comunicación necesita un mayor efecto sensible que genere cercanía, de aquella que su práctica otorgue a los receptores del mensaje, conocimientos plurales con influencia directa que contribuya a la formación humana. Ese tipo de comunicación amerita instrumentos pedagógicos que promuevan el desarrollo de las capacidades. (Alzate, 2020)

En la gestión directiva de hoy, se necesita mayor liderazgo con una comunicación que genere más cercanía con los colaboradores, mayor comprensión y sentido humano que forme una semilla al colaborador para que fortalezca sus capacidades y, sobre todo, aumente su compromiso.

4.5.4. Capacitaciones periódicas

Las capacitaciones permiten promover el conocimiento, las habilidades y actitudes de una persona en orientación permanente al logro. En casos laborales, amerita evaluar los puestos de los trabajadores para definir sus funciones y lo que hace falta para fortalecerlas, con el fin de generar empoderamiento del rol del trabajador y orientarse al cumplimiento de las metas individuales y colectivas. (Estrada, 2018)

Resulta necesario elaborar un cronograma bajo el contexto cognitivo y practico, que permita fortalecer los conocimientos de los colaboradores, estableciendo fechas que garanticen capacitaciones constantes.

4.5.5. Ascensos laborales

La generación de oportunidades a colaboradores de una institución, es una de las principales estrategias que motivan e impulsan al crecimiento laboral. Es fundamental brindar acceso oportuno a los colaboradores sobre estas posibles oportunidades que los mantiene incentivados. (Paz, 2017)

Es necesario realizar un programa integral de incentivos a colaboradores, donde las oportunidades de mejorar y crecer, estén al alcance de los colaboradores y genere mayor motivación y satisfacción.

4.5.6. Incentivos y recompensas

La teoría de Herzberg promueve un sistema de pagos justo, evidencia que las recompensas monetarias y no monetarias son de alta relevancia en vista que generan mayor motivación y satisfacción del personal como parte importante en el cumplimiento de objetivos y el éxito empresarial. (Madero, 2019)

Los colaboradores requieren estar motivados siempre, que su trabajo tenga valor, e incluso lo no monetario también contribuye a que estén comprometidos con generar más resultados para recibir más premios.

4.5.7. Reconocimiento laboral

Valorar el trabajo de los colaboradores es una de las fuentes de satisfacción que permite al colaborador sentirse a gusto con su trabajo, es un elemento invisible que estimula la satisfacción laboral. Es por ello, que la conciencia de y esto sea usado para premiar por la labor lograda, es decir, hacer ver al talento humano lo importante que son sus logros y que si se empeñan a realizar su trabajo con el mismo esfuerzo serán reconocidos. (Parada, 2018)

Saber reconocer la labor de los colaboradores, permite que ellos se sientan parte de los grandes resultados de la empresa, además, permite a los otros colaboradores comprender que ellos también pueden ser reconocidos. El reconocimiento laboral debe estar al alcance de todos.

4.5.8. Sentido de pertenencia

> El compromiso de los colaboradores se mide por cuanto se identifican con la empresa, por cómo perciben el ambiente y la satisfacción y orgullo que sienten pertenecer a la empresa. Ese es el significado del sentido de pertenencia que genera mayor compromiso. El sentido de pertenencia que los colaboradores puedan mantener es en virtud a diversas variables como el reconocimiento, incentivo y el buen trato laboral que reciben. (Jimenez, 2017)

Cuando los colaboradores tienen orgullo y sentido de pertenencia hacia la empresa, la defienden y luchan por sus objetivos, en vista que tienen un compromiso permanente con la empresa.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, porque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación. Considerando que ambos métodos se mezclan en la mayoría de sus etapas investigativas, es conveniente combinarlos para obtener información que permita una mejor comprensión e interpretación, lo más amplia posible del fenómeno investigado. (Guelmes, 2015)

Cualitativo

Se encuentra relacionado al método inductivo, que inicia con un proceso de recolección de datos mediante una observación directa del fenómeno estudiado. Exploran el contexto, detectan conceptos claves que no se prueban estadísticamente, puesto que los datos obtenidos no son numéricos, sino informativos con carácter técnico provenientes de especialistas en los determinados objetos de estudio. (Hernández, 2018)

Se realizó una entrevista directa a un profesional de la entidad financiera con especialización en comunicación y clima laboral, con el fin de recopilar contenidos técnicos que permitan ampliar y profundizar el objeto de estudio y contrastarlo con los resultados cuantitativos.

Cuantitativo

Este enfoque se concentra en respuestas generadas mayormente por tendencias colectivas y su proceso de investigación se basa en las mediciones numéricas. Procura reunir información que pueda ser medida. Aplica la observación del proceso en forma de recolección de datos para obtener información que pueda ser medida y analizada para responder sus preguntas de investigación. (Ortega, 2020)

En el presente estudio se ha realizado un formato de encuesta para determinar la comunicación y relación de los colaboradores del área de negocios bajo la perspectiva del clima laboral.

5.2. Método de la investigación

Los métodos usados en el estudio son el analítico-sintético debido a que se va a descomponer el objeto de estudio en todas sus partes desde el argumento y los resultados, hasta las discusiones con el objetivo de construir un estudio eficiente. (Ventas & Chavez, 2017)

De igual forma, se aplicó el método deductivo-inductivo porque se va a contrastar la realidad con diversas teorías, en búsqueda de la comprobación de su validez. (Andrade, 2018)

5.3. Tipo de investigación

La investigación científica plantea que hay varias formas de clasificar a la investigación. Estos pueden agruparse según el objetivo que persiguen, el nivel de profundización, la forma de hacer inferencia estadística, la forma de manipular variables, el tipo de datos o el período de tiempo de estudio. El trabajo realizado es de tipo descriptivo.

Investigación Descriptiva

En el presente estudio, el tipo de investigación idóneo es el descriptivo, el cual busca describir una realidad, a través de un análisis integral que permita establecer las características del fenómeno estudiado. (Guevara & Verdesoto, 2020)

El tipo de investigación seleccionado permitió verificar el estado actual de la comunicación interna del área de negocios de una entidad financiera en Guayaquil desde la perspectiva del clima laboral a través de la aplicación de instrumentos para la recolección de datos.

5.4. Técnicas e Instrumentos de investigación

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas en las que se puede obtener información para ser contrastada con la teoría. Estas técnicas permiten explicar y responder al fenómeno de estudio presentado en el problema y las hipótesis de trabajo. Cada estudio determinará las

técnicas e instrumentos más adecuados. Para la presente investigación se aplicaron los siguientes instrumentos: entrevista y encuesta.

Entrevista

La entrevista es una de las principales herramientas de la investigación cualitativa, y cuenta con un guion de preguntas que pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas, esta última es la más utilizada en virtud que permite ampliar la opinión del entrevistado dentro de una conversación investigativa aprovechando la experiencia técnica del entrevistado. Se recomienda realizarla en un ambiente de diálogo, aceptación y empatía a fin de garantizar el intercambio de conocimientos, conceptos, creencias y pensamientos. (Troncoso & Amaya, 2017)

El presente estudio cuenta con una entrevista de 6 preguntas de tipo abierta, con la finalidad de extraer la mayor información posible del especialista a entrevistar.

Encuesta

La encuesta es una herramienta de fuente de información fundamental para toda clase de investigación, principalmente, porque genera datos que posteriormente deben ser analizados estadísticamente y permiten obtener conclusiones acerca de la población en estudio y de una situación determinada. (Hulland, 2018)

La encuesta realizada en la presente investigación tiene 14 preguntas referidas a las variables de estudio: factores de comunicación interna y clima laboral. Esta encuesta se aplicó a los colaboradores del área de negocios de la institución financiera de estudio

Población

La población es el conjunto de individuos u objetos, es decir, representa el conjunto total de elementos que se necesitan en el estudio, los cuales presentan características de un determinado fenómeno. (Flor, 2019)

La población de la presente investigación es todo el personal (30 colaboradores) del área de negocios de la institución financiera seleccionada.

Muestra

La muestra es un subconjunto o es una porción o parte de la población de interés que en un proceso investigativo debe ser representativa de la población de interés a estudiar. Mediante un tipo de muestreo eficiente, la muestra seleccionada debe representar la realidad de la población para garantizar conclusiones efectivas. (Ventura, 2017)

La presente investigación mantiene una población accesible por tener un número de elementos menor (30), es decir se usó el número total de colaboradores del área de negocios de la institución, y no se obtendrá ninguna muestra.

Variables:

Las variables en investigación, de acuerdo con (Cauas, 2015), mantienen un primer nivel que es conceptual, donde se enumeran las propiedades de interés de la investigación y se postulan relaciones entre ellas, y el segundo nivel que es empírico u operacional, donde se establecen los indicadores y los instrumentos que permiten medirlo o evaluarlos.

Es decir, que las variables requieren definirse conceptual y operacionalmente para ser verificadas en la práctica.

Las variables trabajadas en el presente estudios son: clima laboral y factores de comunicación interna. A continuación, se estable el cuadro de variables:

Tabla No. 1
Operacionalización de las variables de investigación

Problema de Investigación	Objetivos Específicos	Enfoque de Investigación	Técnicas de investigación	Instrumentos de Medición	Variables	Indicadores
¿Cuáles son los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil?	Determinar la comunicación entre colaboradores para conocer la relación que existe en el área de negocios a través de encuestas al personal.	Cuantitativa	Encuesta	Cuestionario	Factores de comunicación interna	Elementos de la comunicación
	Identificar las características del clima laboral en la entidad financiera a través de un diagnóstico para determinar las condiciones actuales del área	Cualitativa	Revisión Documental	Series de Datos	Clima Laboral	Características del clima en la organización
	Realizar una propuesta de comunicación interna del área con la finalidad de mejorar el clima laboral mediante una entrevista y revisión bibliográfica.		Entrevista	Guía de la entrevista	Factores de comunicación interna	Aspectos que generan comunicación satisfacción motivación pertenencia
			Revisión Documental	Series de Datos	Clima Laboral	Aspectos que dificultan la comunicación Reconocimiento e incentivos

6. ANÁLISIS DE DATOS

A través de la recolección de datos se obtuvo información que permitió manejar datos importantes sobre el tema de estudio. Se realizó una encuesta a 30 colaboradores del área de negocios en base a las variables de la investigación, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

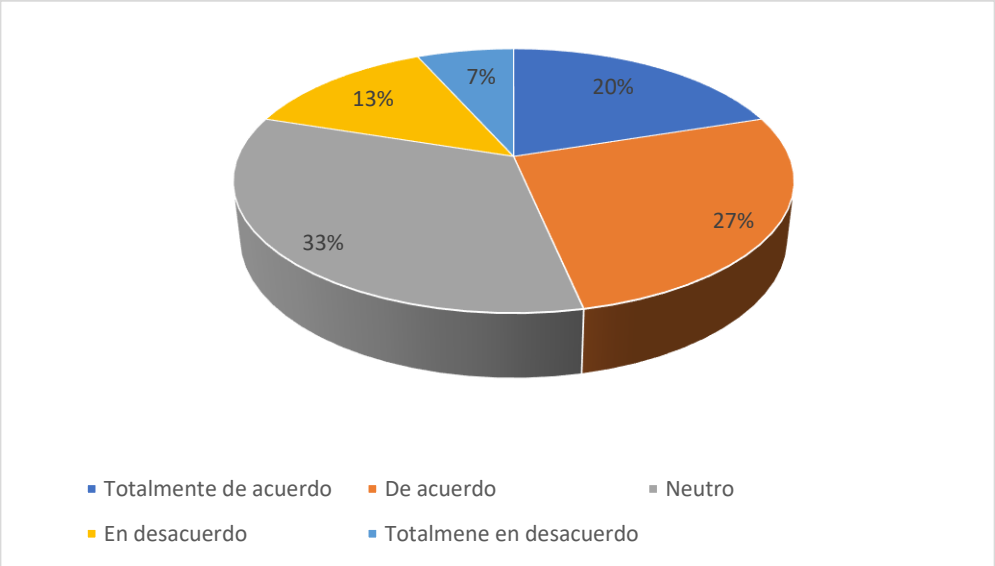
1. Se fomenta el trabajo en equipo en su área

Tabla No. 2 Fomento del trabajo en equipo

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	6	20%
De acuerdo	8	27%
Neutro	10	33%
En desacuerdo	4	13%
Totalmente en desacuerdo	2	7%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 2. Elementos de la cultura organizacional



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Se aprecia que no existe una tendencia absoluta, ni negativa ni positiva, respecto al trabajo en equipo que se genera en el área estudiada, pues el 33% se ha inclinado por una calificación neutra, mientras el 23% está de acuerdo y el 13% no lo está, por tanto, no se puede generalizar en virtud que los resultados porque son muy dispersos, e igual sería necesario recomendar una propuesta de mejora que incentive el trabajo en equipo, pues no todos los colaboradores perciben que existe.

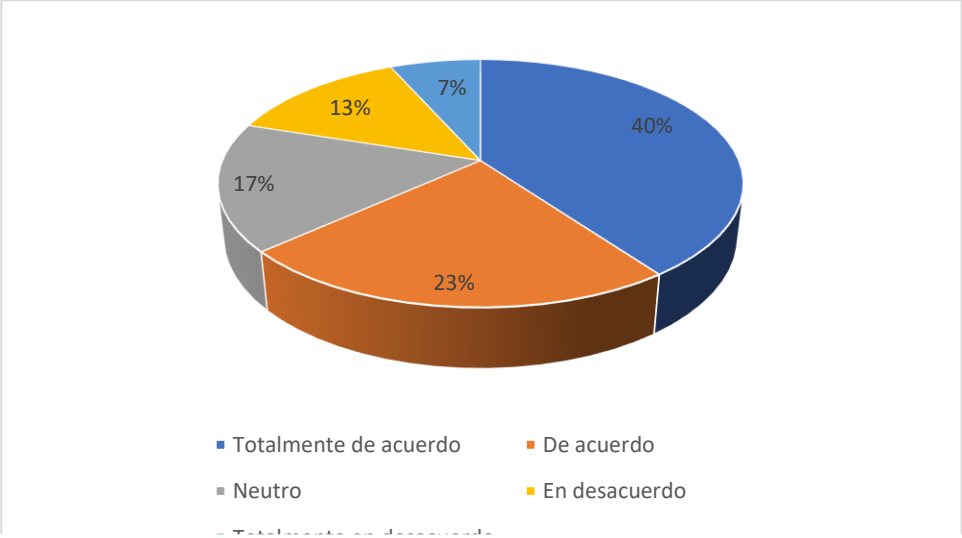
2. Existen malentendidos con algunos compañeros de su área

Tabla No. 3 Comunicación con compañeros

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	12	40%
De acuerdo	7	23%
Neutro	5	17%
En desacuerdo	4	13%
Totalmente en desacuerdo	2	7%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 3. Comunicación con compañeros



Análisis

Se evidencia notablemente la inestable relación laboral que existe entre los compañeros del área estudiada. El 40% respondió de manera afirmativa sobre los malos entendidos, es decir se encuentran totalmente de acuerdo con la pregunta, por otro lado, el 23% igual se encuentra de acuerdo y tan sólo valores menores se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, con 13% y 7%, respectivamente.

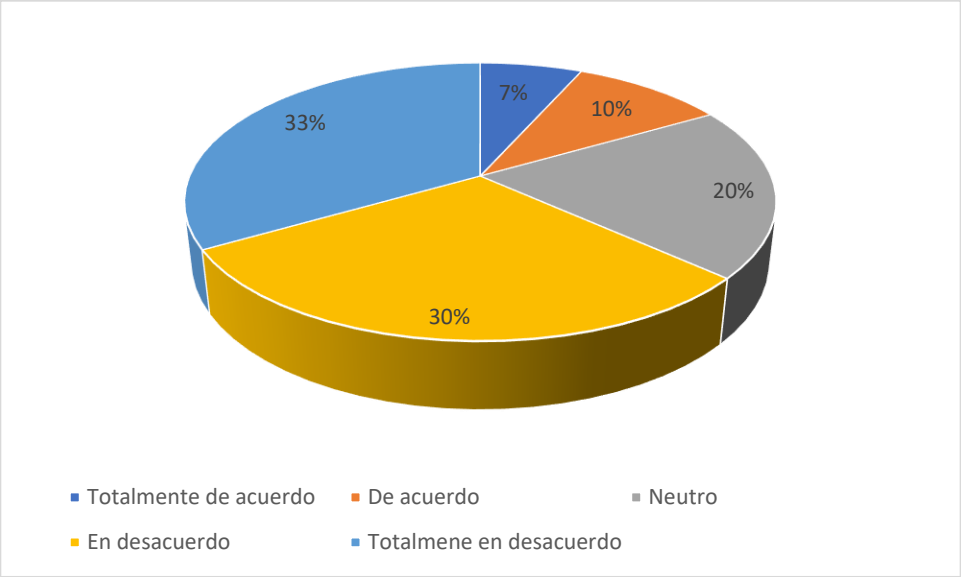
3. Considera que la relación con sus compañeros de su área es adecuada

Tabla No. 4 relación con compañeros

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	2	7%
De acuerdo	3	10%
Neutro	6	20%
En desacuerdo	9	30%
Totalmente en desacuerdo	10	33%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 4. Relación con compañeros



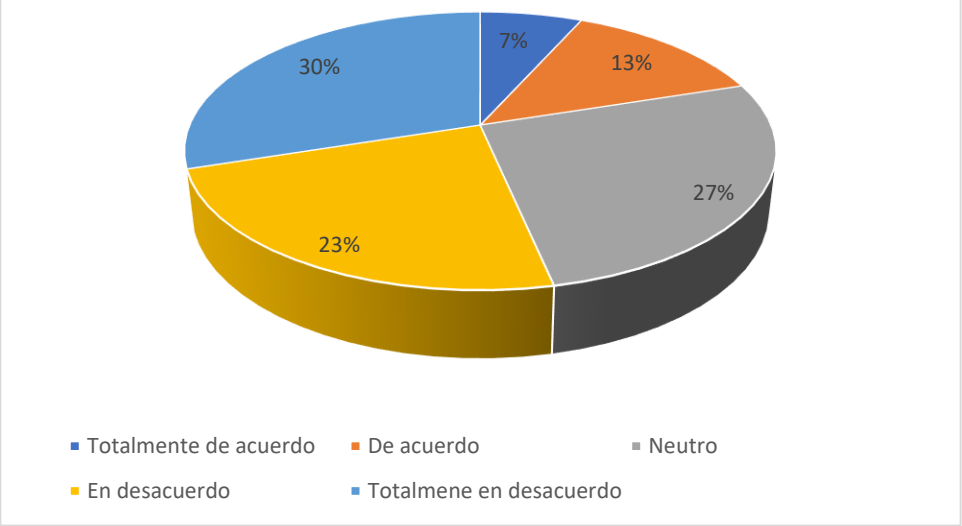
Análisis

El personal estudiado asegura y reafirma la mala relación que existen con sus compañeros, en vista que, ante el enunciado de si consideran la relación con sus compañeros adecuada, la mayoría respondió totalmente en desacuerdo y también la opción en desacuerdo, el primero con 33% y el segundo con 30%, es decir, el 63% demuestra mediante sus respuestas que las relaciones no son las adecuadas. Alrededor del 17%, difiere y piensa lo contrario pues manifiestan que la relación laboral si sería la adecuada.

4. Sus compañeros demuestran un trato cordial y amable con usted

Tabla No. 5 Trato cordial y amable de compañeros

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	2	7%
De acuerdo	4	13%
Neutro	8	27%
En desacuerdo	7	23%
Totalmente en desacuerdo	9	30%
TOTAL	**30**	**100%**



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Resulta evidente que existen fricciones entre los compañeros del área estudiada, el 53% no se encuentra de acuerdo con el enunciado sobre el trato cordial y amable entre compañeros, y el 27% prefiere mantener una posición neutra. El bajo resultado de quienes, si están de acuerdos con el enunciado, permite esclarecer que son pocos los conformes con la relación laboral que se genera, y que la tendencia realmente se inclina hacia una relación laboral entre compañeros que no es la adecuada.

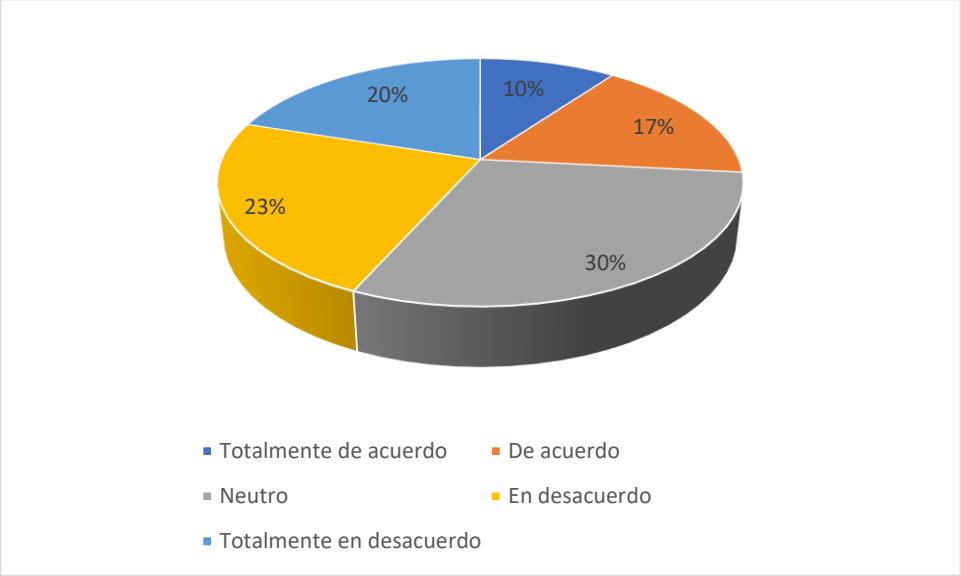
5. Cuenta con el apoyo de su jefe y sus compañeros en la ejecución de sus tareas

Tabla No. 5 Apoyo de jefe y compañeros

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	3	10%
De acuerdo	5	17%

Fuente: Opinion del personal

Figura 5 Apoyo de jefe y compañeros



Fuente: Opinión del personal

Análisis

El apoyo entre compañeros y de la jefatura no obtuvo un resultado positivo, pues la mayoría de los encuestados tomó una posición neutra con un 30%, mientras que un 27% estuvo de acuerdo con el enunciado del apoyo que se recibe, sin embargo, un total de 43% aseguró estar en desacuerdo. Las respuestas son dispersas, pero sin duda hay que promover más el apoyo dentro del área estudiada.

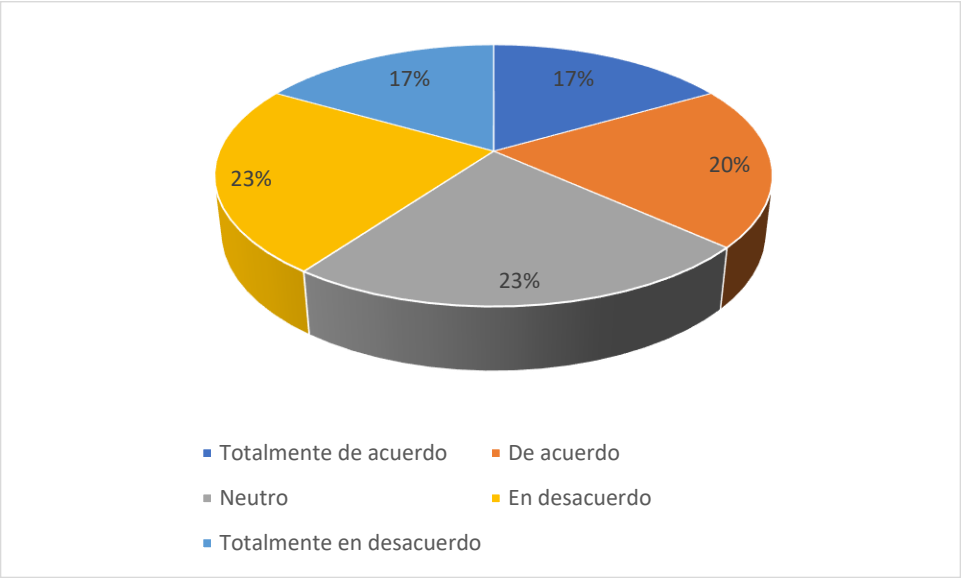
6. Su jefe se preocupa por mantener una comunicación fluida en el equipo de trabajo

Tabla No. 6 Comunicación fluida jefatura

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	5	17%
De acuerdo	6	20%
Neutro	7	23%

Fuente: Opinión del personal

Figura 6 Comunicación fluida jefatura



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Esta pregunta arrojó un resultado disperso, sin embargo, la balanza se inclina sobre no estar de acuerdo con el enunciado, en vista que el 40% lo rechazó, mientras que el 37% si se identificó con el enunciado, por otra parte, el 23% mantuvo una posición neutra. En todo caso, no es claro si la comunicación que promueve la jefatura es fluida.

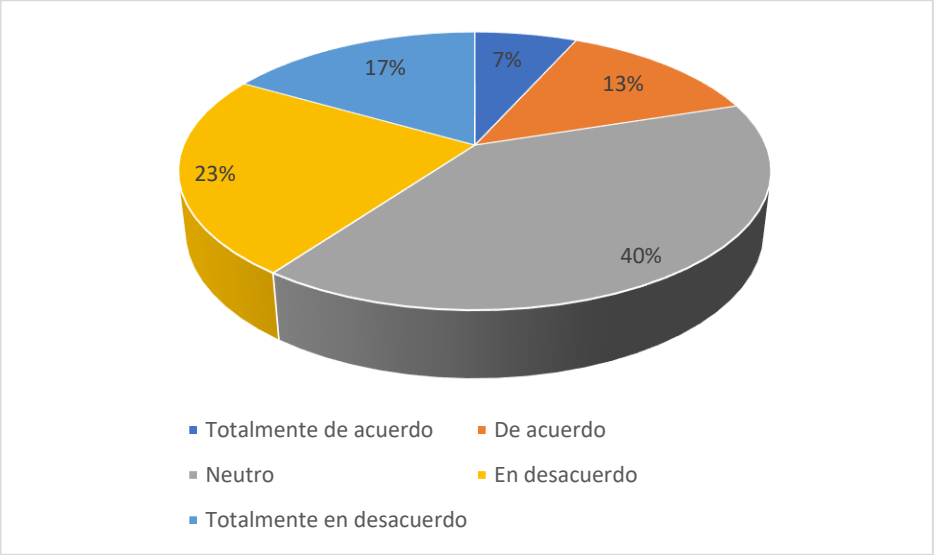
7. Se siente cómodo comunicando a su jefe inmediato cuando tiene un problema laboral

Tabla No. 7 Comodidad en comunicación de problemas

En desacuerdo	7	23%
Totalmente en desacuerdo	5	17%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 7 Comodidad en comunicación de problemas



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Los encuestados no se mantienen seguros ni cómodos a la hora de comunicar un problema laboral a su jefatura. La mayoría tomó una posición neutral con el 40%, mientras el otro 40% demostró no estar de acuerdo con el enunciado, dividido en un 23% en desacuerdo y un 17% totalmente en desacuerdo. El 20% de manera mínima indicó estar de acuerdo.

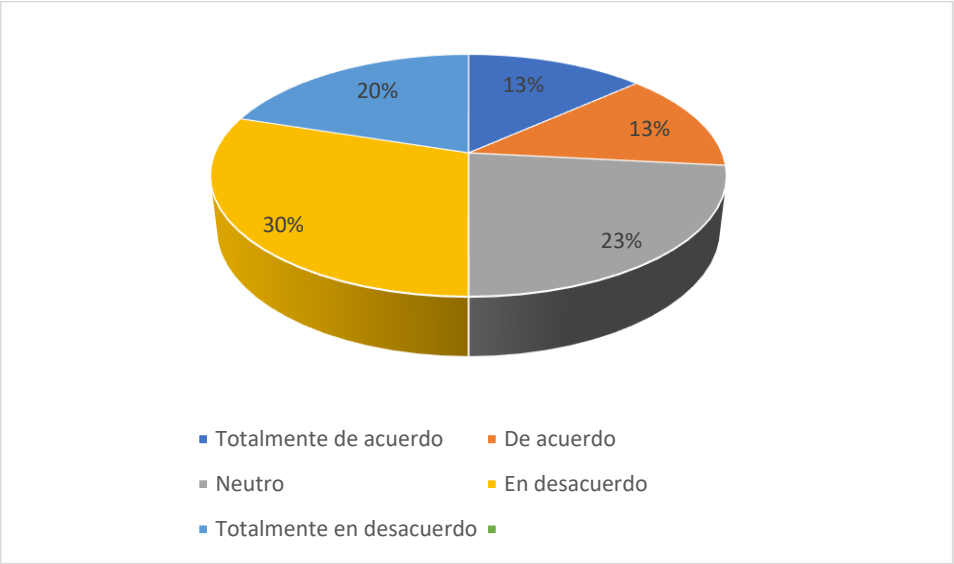
8. Se siente satisfecho con el trabajo que realiza

Tabla No. 8 Satisfacción del trabajo

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente en desacuerdo	6	20%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 8 Satisfacción del trabajo



Fuente: Opinión del personal

Análisis

El 50% de los encuestados demuestra no estar satisfecho con el trabajo que realiza, sin duda existe un desgaste laboral, pues tan solo el 26% indicó sentirse identificado con el enunciado demostrando que si está satisfecho con su trabajo. El 23% no generó una visión clara, demostró dudas y decidió responder con una posición neutra.

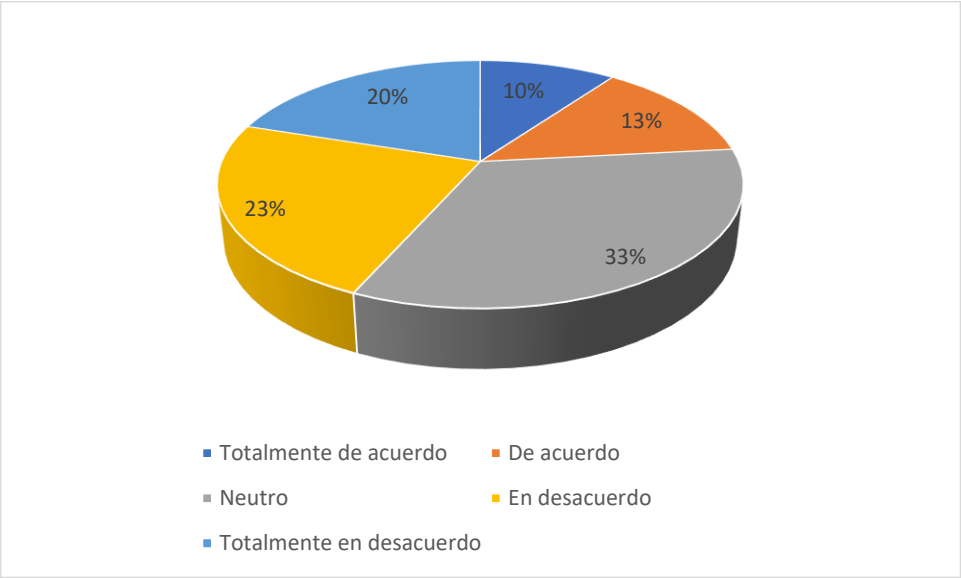
9. Se siente satisfecho con el clima laboral dentro de la institución.

Tabla No. 9 Satisfacción clima laboral

En desacuerdo	7	23%
Totalmente en desacuerdo	6	20%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 9 Satisfacción clima laboral



Fuente: Opinión del personal

Análisis

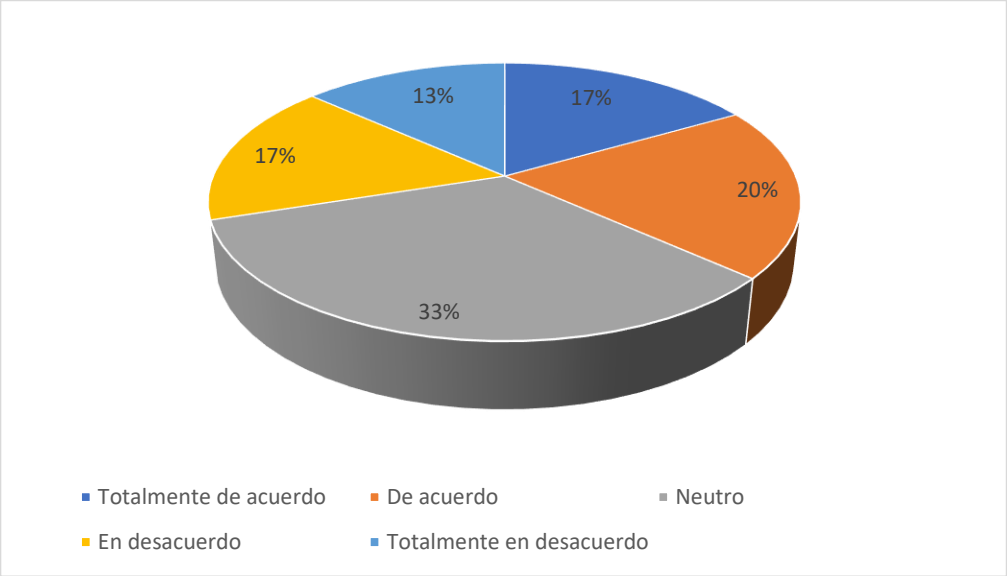
En concordancia a esta pregunta, el nivel de satisfacción del clima laboral no es óptimo, en virtud de los siguientes resultados: 43% se muestra en desacuerdo con el enunciado, y el 33% toma una posición neutra, para dejar que el 23%, porcentaje menor, si esté de acuerdo con el clima laboral que se promueve en el área de trabajo.

10. Le gusta trabajar en la institución

Totalmente de acuerdo	5	17%
De acuerdo	6	20%
Neutro	10	33%
En desacuerdo	5	17%
Totalmente en desacuerdo	4	13%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 10 Gusto al trabajo



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Los resultados de esta pregunta se equipararon, quizás por la motivación de que no existen muchas oportunidades laborales, y trabajan en la empresa porque no tienen más opciones. El 37% demostró estar de acuerdo con el enunciado de si les gusta el trabajo. El 33% mantuvo una posición neutra y el 30% aseguró estar en desacuerdo y que no les gusta el trabajo.

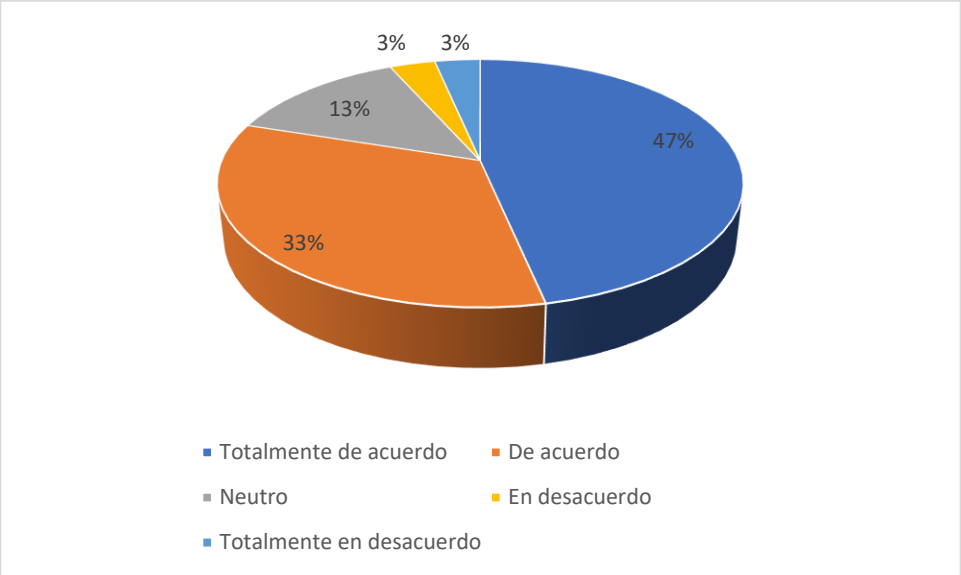
Tabla No. 11 Cambio de institución

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	14	47%
De acuerdo	10	33%
Neutro	4	13%
En desacuerdo	1	3%
Totalmente en desacuerdo	1	3%

TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 11 Cambio de institución



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Los resultados que arrojaron esta pregunta justifican la premisa que se realizó en la anterior conclusión. Quizás, los colaboradores aseguraron gustarle su trabajo, a pesar de sus críticas al clima laboral, porque no tienen más opciones por la situación del país. De manera contundente el 80% estuvo de acuerdo con el enunciado de cambiarse de institución si tuviera

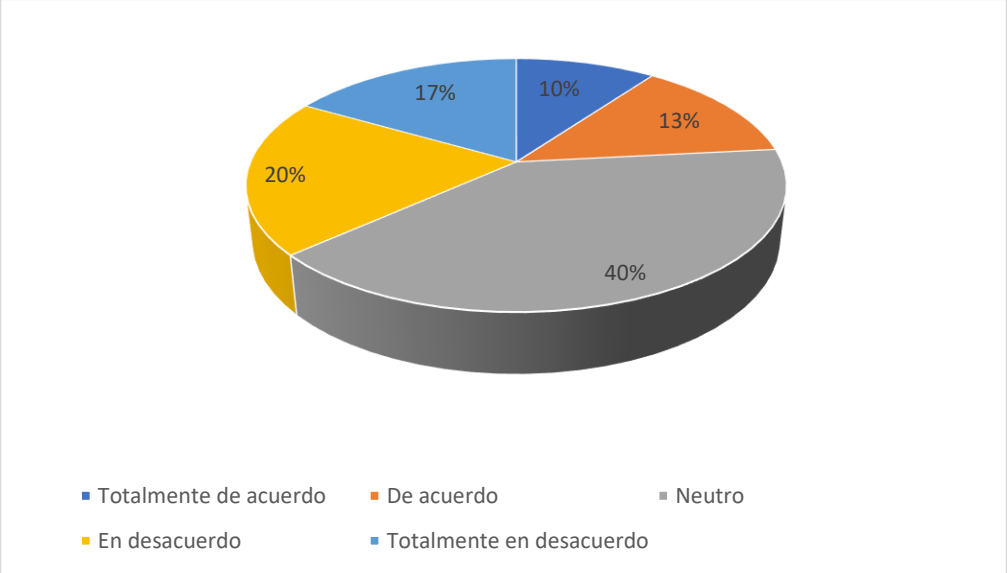
Tabla No. 12 Satisfacción de su experiencia

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	3	10%
De acuerdo	4	13%
Neutro	12	40%

En desacuerdo	6	20%
Totalmente en desacuerdo	5	17%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 12 Satisfacción de su experiencia



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Respecto a la satisfacción de los encuestados en la institución, existe una tendencia contundente sobre la posición neutra, por tanto, lo que sí es claro es que la mayoría no manifestó estar de acuerdo con el enunciado de satisfacción de su experiencia, pues el 37% rechazó el enunciado e indico

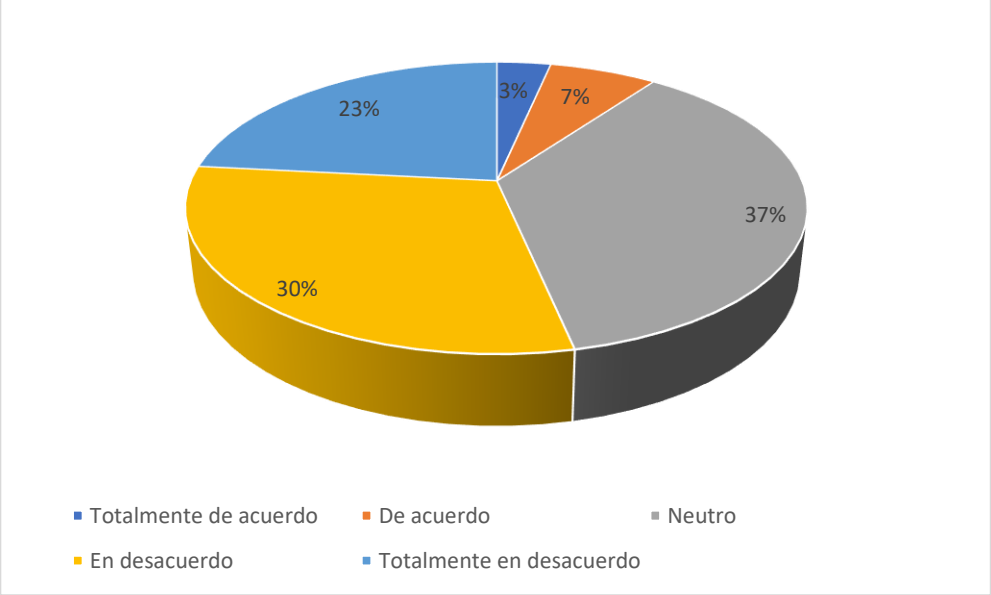
Tabla No. 13 Oportunidades para crecer

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	1	3%

De acuerdo	2	7%
Neutro	11	37%
En desacuerdo	9	30%
Totalmente en desacuerdo	7	23%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 13 Oportunidades para crecer



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Los resultados indican que no existen oportunidades para crecer laboralmente dentro de la institución, o al menos así lo manifiestan mediante la encuesta. El 53% indicó estar en desacuerdo con el anunciado, el 37% prefirió mantener una postura neutral, y una representatividad mínima del 7% y 3% se mostró en desacuerdo y totalmente en desacuerdo,

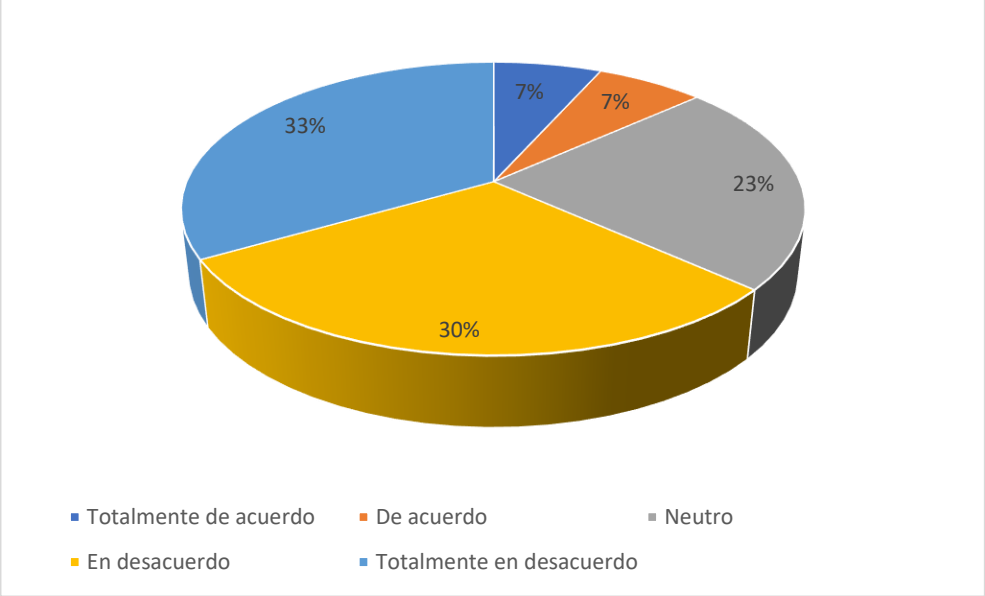
14. Ha recibido reconocimientos e incentivos por su trabajo

Tabla No. 14 Reconocimientos e incentivos

ITEM	CANTIDAD	%
Totalmente de acuerdo	2	7%
De acuerdo	2	7%
Neutro	7	23%
En desacuerdo	9	30%
Totalmente en desacuerdo	10	33%
TOTAL	**30**	**100%**

Fuente: Opinión del personal

Figura 14 Reconocimientos e incentivos



Fuente: Opinión del personal

Análisis

Los incentivos son primordiales para motivar a los colaboradores, y en este caso el 33% está totalmente en desacuerdo con el enunciado, es decir no ha recibido reconocimientos ni incentivos, el 30% en desacuerdo, 23%

7. Entrevista

Entrevistado: Psic. Industrial Kleber Monserrate Cobos

Entrevistador: Carolina Garcés Ullauri

Perfil: Consultor en Gestión de Recursos Humanos

1. **¿Cómo se debe cuidar y promover a los colaboradores de una empresa?**

Los colaboradores de una institución, son la base que sostiene la gestión y las acciones, pero, sobre todo los resultados empresariales. Los colaboradores de una institución tienen que involucrarse con la filosofía empresarial, conocer desde el primer momento cual es el camino a recorrer y priorizar los objetivos colectivos.

2. **¿De qué manera se puede cuidar al recurso humano?**

Mediante una cultura que incentive a los colaboradores a sentir orgullo de pertenecer a una institución, sea pequeña o grande, y para aquello, se requiere un trato cordial, ser justos con los colaboradores, mantener un plan de incentivos que les de seguridad, y principalmente una comunicación interna que los motive por los objetivos empresariales.

3. **¿De qué manera la comunicación interna incide en el clima laboral?**

Incide de tal manera que es la herramienta capaz de involucrar a los colaboradores con la filosofía empresarial y sus objetivos, de modo que, los colaboradores trabajan incansablemente por cumplir cada objetivo, y se crea un clima laboral es el idóneo que permite desarrollar las habilidades de sus colaboradores a plenitud para beneficio de la empresa.

4. **¿Cómo se fomenta una comunicación fluida que brinde satisfacción a los colaboradores?**

Generando una cercanía con los colaboradores, eliminando trabas y exceso de burocracia. Se debe apuntar a ganar confianza con los colaboradores para que la comunicación sea fluida y efectiva, para motivarlos y sostener la narrativa empresarial que busca grandes objetivos.

5. **¿Qué genera el reconocimiento e incentivos a los colaboradores?**

Genera satisfacción de que la empresa sea agradecida con el trabajo desplegado. El colaborador se siente parte de los resultados, sabe que formó parte del proceso y de la consecución de los logros. Y lo más importante es que se crea en los colaboradores, un sentido de pertenencia que muchas veces se traduce en lealtad y fidelidad hacia la empresa.

6. **¿Cuál es el resultado más evidente de tener colaboradores incentivados y motivados permanentemente?**

La frase ideal que responde esta pregunta es: Cuida a tus colaboradores, que ellos cuidarán a tus clientes. Es decir, colaboradores satisfechos sin duda, trabajarán de gran manera por los resultados individuales y colectivos.

Análisis

Los criterios obtenidos permiten establecer que el éxito empresarial se basa en tener colaboradores satisfechos y motivados, aspecto esencial que sostiene todo plan empresarial, el cual debe ser fortalecido, de manera periódica con un buen trato al personal. La comunicación interna juega un rol muy importante, pues es uno de los parámetros de mayor incidencia y de e influencia en el clima laboral, Este último es el espacio que permite el

El clima laboral debe buscar las mejores condiciones para
que los colaboradores se desarrollen de mejor forma, mediante una comunicación interna que sea constante y fluida para generar mayor satisfacción, capacitaciones que fortalezcan conocimientos y que junto a incentivos permanentes permitan crear ese sentido de pertenencia que garantice la lealtad y fidelidad empresarial.

Finalmente, el entrevistado recalcó que el resultado más evidente de una comunicación interna eficiente y un clima laboral con excelentes condiciones es tener colaboradores satisfechos que ejecutan sus funciones a cabalidad. Esto mejora su productividad en función de los objetivos empresariales, incluso hasta ser el sostén perfecto de los clientes.

Pregunta	Variable	Comentarios que destacar
Promoción de los colaboradores	Sentido de pertenencia	Los colaboradores de una institución tienen que involucrarse con la filosofía empresarial, conocer desde el primer momento cual es el camino que recorrer y priorizar los objetivos colectivos.
Comunicación interna y clima laboral	Comunicación interna	Es la herramienta capaz de involucrar a los colaboradores con la filosofía empresarial y sus objetivos.
Reconocimiento e incentivos a los colaboradores	Reconocimientos e incentivos	Crea en los colaboradores un sentido de pertenencia que muchas veces se traduce en lealtad y fidelidad hacia la empresa
Colaboradores incentivados y motivados	Motivación	Colaboradores satisfechos sin duda, trabajarán por los resultados individuales y colectivos
Fomento de comunicación	Satisfacción	Generando una cercanía con los colaboradores, eliminando trabas y exceso de burocracia.

Conclusiones

Mediante la revisión de la literatura científica del tema, se logró conceptualizar y analizar las características de la comunicación interna y del clima laboral, por otro lado, la recolección de datos permitió establecer las condiciones referentes a los colaboradores del área de negocios de la institución estudiada, encontrando las siguientes conclusiones:

El clima laboral no se desarrolla adecuadamente, los colaboradores carecen de incentivos, se percibe poca satisfacción y sentido de pertenencia, lo que repercute no sólo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino también en las condiciones idóneas para desarrollar de manera óptima las funciones de los colaboradores.

Se determina que la comunicación que reciben los colaboradores en el área de negocios no es fluida ni genera confianza, incluso en algunos casos es poco clara y hasta confusa. En vista de aquello, la percepción de los colaboradores en las encuestas fue contundente, afirmando que la comunicación interna no es la adecuada para la realización de sus funciones.

Se concluye también que la propuesta planteada para mejorar el clima laboral a través de una adecuada comunicación interna debe ser aplicada con urgencia. Esta propuesta tiene la finalidad de tener a los colaboradores incentivados y motivados de manera permanente, para que se involucren con la filosofía y objetivos empresariales, obteniendo logros particulares y colectivos.

Recomendaciones

Se sugiere a los altos directivos recibir talleres sobre los nuevos conceptos del trato al personal, para así lograr una comunicación más cercana y sobre todo humana, como también nuevos mecanismos que generen un mejor clima laboral.

También se recomienda seguir examinando herramientas que fortalezcan los factores internos de la comunicación, con la finalidad de que exista un clima laboral idóneo que explote y mejore el desenvolvimiento de los colaboradores, siendo más eficientes y que aumenten sus niveles compromiso con la organización.

Se aconseja aplicar la propuesta planteada junto a los respectivos controles y seguimientos de manera periódica, principalmente, mediante el instrumento de encuesta en virtud que el pensamiento de los colaboradores siempre será el principal instrumento de medición que califique la efectividad de la propuesta, cuya búsqueda es un clima laboral idóneo que genere un sentido de pertenencia hacia la institución, en base al trabajo en equipo, comunicación interna fluida e incentivos constantes.

Bibliografía

Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 78-83.

Andrade, F. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Scielo*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117.

Benalcazar, W. (2019). Mutualistas dentro del Ecuador. *Economic*, 34-37.

Capriotti. (1998). Comunicacion Interna niveles. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf.

Castro, L. (2015). Sistema Financiero . *Economipedia*, 23-25.

Cauas, D. (2015). Definición de variables, tipo y enfoque. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1628800762&Signature=cra7CEydjDTPQl8GqXMjNPCpTkv2kDB2kSBb46C0pcBm24Rq3Gn~NJmMoqhZmgCVRIdOyuX0Fh-u-Vx0gDdz9P4BfupfHW7RD0w~2rKFntw-rWSbn-lrAK-0rmmGzp8DIsM62G4AR8eMUTeO.

Chavez, M., & Gonzalez, M. (2012). Introducción a la investigación . *Ciencias Filosoficas* , 24-28.

Egas, E. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa. http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf.

Flor, B. (2019). Población y muestra. http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/1269/1099.

Guelmes, E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica. *Scielo*,

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004.

Guevara, G., & Verdesoto, A. (2020). Metodologías de investigación educativa. *Recimundo*, https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363.

Gutierrez, A. (2011). *Investigacion adaptada a la educación.* Bogota: Librasa S.A.

Hernández, R. (2018). Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Universidad de Celaya*, https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65000949/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1627939120&Signature=Uk-Rw9sU2h5hVLuK44~TaL6aYW5LcYOG8j1BZfp9oICD6ATptNMlcLYK24eLCEjQHxbCKjbPYHaN1~TRY~yiYIxwYdX1L7oFJ6hvqeLBGiIEdYn1w2l.

Hernandez, R., & Fernandez, C. (2014). *Metodologia de la investigación.* Mexico: Interamericana Editores S.A.

Hulland, J. B. (2018). Marketing survey research best practices. *American Sphychological Association*, https://psycnet.apa.org/record/2018-00432-007.

Lopez, P. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 45-51.

Ordóñez-Granda, E. M., Narváez-Zurita, C. I., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 2-4.

Ortega, A. (2020). Enfoque de la investigación. https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/lin

ks/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf.

Pilligua, L. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Universidad El Bosque, Colombia*, https://pdfs.semanticscholar.org/2be3/ad3de7599b933462f47236169f553ddfc110.pdf.

Pinto, A. (2017). LA COMUNICACIÓN INTERNA-EXTERNA COMO ESTRATEGIA MOTIVACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES. file:///C:/Users/KARENPC/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaexternaComoEstrategiaMotivaci-6662628.pdf.

Pita Fernandez, S., & Pértegas Díaz, S. (2011). Investigación cuantitativa y cualitativa . *Investigación* , 35-40.

Revista Gestión. (2019). Los sectores de la economía. *Gestión digital*, 1.

Sabino, J., & Solana, G. (2010). *Metodos en la investigación.* Madrid: Ediciones Morata, S. L.

Sanchis, P., & Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/96048/7390-27610-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Troncoso, & Amaya. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación. *Scielo*, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-00112017000200329&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

Velasquez, L. (2013). Metodologia de la Investigación. *Prometeo Revista Cientifica*, 103-105.

Ventas, & Chavez, J. (2017). El método analítico-sintético de Julius Kaiser: una aproximación pionera al tratamiento temático de la información.

Scielo,
https://www.scielo.br/j/tinf/a/c9qvcQjmDzThgs5gPGBkGrb/?lang=pt.

Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Scielo*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-34662017000400014&script=sci_arttext&tlng=en.

8. Propuesta de Mejora

De acuerdo con la información recopilada en el marco teórico, y fundamentalmente, en virtud de los resultados del marco metodológico se elabora la siguiente matriz de dificultades identificadas:

Tabla No. 15 Percepción colaboradores área de negocios

Ítem	Enunciado	Concordancia con el enunciado		
		Colaboradores de acuerdo	Neutro	Colabores en desacuerdo
1	Relaciones laborales inadecuadas	63%	20%	17%
2	Desconfianza en jefaturas	40%	40%	20%
3	Inadecuado trato	53%	27%	20%
4	Insatisfacción a funciones	50%	23%	26%
5	Escasez de oportunidades de crecimiento	53%	37%	7%
6	Pocos incentivos por trabajo realizado	63%	23%	14%
7	Insatisfacción al trabajo	43%	33%	23%
8	Deseo de cambio de trabajo	80%	13%	6%

Fuente: Encuestas

La percepción de los colaboradores es el instrumento más eficiente para medir las falencias que genera la comunicación interna y el clima laboral que se desarrolla actualmente en la institución. La mayoría de los enunciados, plantean falencias del sistema, a excepción de la desconfianza de jefaturas, que de igual manera se la incluye en la propuesta de mejora, en vista que, los colaboradores en desacuerdo tan solo representan el 20%.

Propuesta de mejora a la Comunicación y Clima Laboral

Mediante la recolección de datos realizada se ha identificado las variables que deberán ser trabajadas.

En los resultados, resaltan estas tres variables por su nivel de urgencia: relaciones laborales inadecuadas, bajos incentivos y deseo de cambio de trabajo. Estas variables se proponen trabajar de la siguiente manera:

Incentivar a los colaboradores reconociendo su labor trimestralmente de forma monetaria y generando reconocimiento institucional, mediante los canales de comunicación interna por sus resultados y consiguiendo auspiciantes para obsequiar paquetes de hoteles, viajes y tarjetas de regalo en locales comerciales o restaurantes a nivel local.

Estos incentivos serán auspiciados por las marcas, lo que significa que no tendrán costo, sino más bien, como entidad financiera se les otorga beneficios en los productos y servicios y así de esta manera generar un ganar-ganar.

En el caso de relaciones laborales inadecuadas, se trabajará elaborando un plan de capacitaciones en temas como: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación efectiva y asertiva. Las encargadas de estas capacitaciones serán la trabajadora social y la coordinadora de Recursos Humanos debido a su amplio conocimiento en capacitación y en los temas a trabajar. En este caso se deberán plantear en un horario fuera de oficina para no interrumpir con la atención al cliente. Adicional, es importante entregar certificados de haber asistido los cuales no requieren de mayor inversión.

Estos incentivos y mejoras planteadas eventualmente harán que los colaboradores generen sentido de pertenencia porque se van a identificar con una empresa que toma acciones y se preocupa por el bienestar del

Estas actividades serán evaluadas semestralmente con la finalidad de establecer correctivos acordes a los resultados obtenidos después de su aplicación.

Se ha elaborado el siguiente cuatro con la finalidad de establecer aquellos aspectos que pueden facilitar el desarrollo de la siguiente propuesta con tres aspectos iniciales y luego de los resultados positivos, aplicar una propuesta integral que pudiera servir no solo al área de negocios sino también a otras áreas de la organización:

Ítem	Propuesta	Desarrollo	Resultado Esperado	Períodos	Costos
1	**Plan de incentivos**	Elaborar un plan de incentivos periódicos por medio de premios como viajes y tarjetas de regalo.	Motivación	Trimestral	Productos y servicios del banco (ganar-ganar)
2	**Plan de reconocimientos**	Realizar reconocimientos institucionales mediante las carteleras y correo institucional respecto a los resultados del trabajo realizado	Mejorar el nivel de compromiso	Mensual	$5,00

3	**Talleres y capacitaciones motivacionales**	Elaborar un plan de capacitaciones periódicas, que involucren aspectos como: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación asertiva.	Fortalecimiento de las relaciones laborales y una comunicación interna fluida y eficiente.	Mensuales	$250

Tabla No. 16 Propuesta integral de mejora a la Comunicación y Clima Laboral

Ítem	Falencias	Propuesta	Desarrollo	Resultado Esperado
1	Relaciones laborales inadecuadas	**Trabajo en equipo**	Promover unidad, charlas motivacionales del trabajo en equipo, apoyo entre compañeros.	Fortalecimiento de relaciones
2	Desconfianza en jefaturas	**Liderazgo Propositivo**	Seleccionar a jefes con liderazgo con impacto positivo y comunicación fluida que genere confianza.	Comunicación interna fluida y eficiente
3	Inadecuado trato	**Comunicación con sentido humano**	Crear una normativa comunicacional con lineamientos hacia una comunicación cercana	Lealtad laboral
4	Insatisfacción de funciones	**Capacitaciones periódicas**	Elaborar un plan de capacitaciones periódica, aspectos técnicos y ontológicos, a fin de fortalecer capacidades y habilidades.	Satisfacción a funciones y personal más apto
5	Escasez de oportunidades de crecimiento	**Portal de ascensos laborales**	Acceso a un portal web interno que publique las vacantes para promover ascensos.	Mayor motivación y desarrollo
6	Pocos incentivos por trabajo realizado	**Plan de incentivos**	Elaborar un plan de incentivos periódicos como premios como viajes con la finalidad de crear mayor compromiso.	Mayores niveles de compromiso
7	Insatisfacción al trabajo	**Plan de reconocimientos**	Crear un plan de reconocimiento, donde se premie empleado del mes o por áreas, y eventos de reconocimiento.	Satisfacción clima laboral
8	Deseo de cambio de trabajo	**Sentido de pertenencia**	Con la ejecución de las propuestas planteadas, los colaboradores se sentirán bienestar y satisfacción.	Mayor sentido de pertenencia

Cabe recalcar que la propuesta de mejora, requiere de un compromiso absoluto por los altos directivos y las jefaturas que ejecuten la propuesta planteada. Los resultados esperados, indudablemente, otorgarían un valor agregado a los colaboradores, que les incentivaría a realizar sus funciones en un clima laboral con mejores condiciones, involucrándose de manera total en la filosofía y objetivos de la empresa.

Se debe realizar los respectivos controles y seguimientos de manera periódica, principalmente, mediante el instrumento de encuesta con respuestas anónimas, que garantizan que los colaboradores transmitan su percepción con total sinceridad. El pensamiento de los colaboradores siempre será el principal instrumento de medición.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Garcés Ullauri Sara Carolina, con C.C: # 0704628650 autora del trabajo de titulación: **Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil**. previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación 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 SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 01 de septiembre de 2021

f. Carolina Garcés _____

Nombre: **Garcés Ullauri Sara Carolina**

C.C: 0704628650

Presidencia de la República del Ecuador

Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes

SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	**Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil**		
AUTOR(ES)	**Garcés Ullauri Sara Carolina**		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	**Galarza Colamarco Alexandra Patricia**		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	**Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**		
CARRERA:	**Psicología Organizacional**		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	01 de septiembre de 2021	**No. DE PÁGINAS:**	**68**
ÁREAS TEMÁTICAS:	**Clima laboral, Cultura organizacional, Entidad financiera**		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación interna, clima laboral, factores de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, cultura organizacional.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

La presente investigación realizó un análisis de los factores de la comunicación interna y cómo estos influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil, Se inició con una revisión bibliográfica, la cual permitió conocer elementos del clima laboral y establecer cuáles son los aspectos que permiten desarrollar un clima organizacional idóneo y también permitió establecer los factores de comunicación interna que pueden influir sobre el clima. Por otro lado, mediante el proceso metodológico realizado se pudo determinar la percepción de los colaboradores sobre la situación del área e identificar falencias del clima de la organización, tales como insatisfacción de las funciones, ineficiente comunicación interna, escasez de oportunidades de crecimiento, pocos incentivos y falta de reconocimiento, entre otros. De tal manera, que los resultados obtenidos permitieron desarrollar una propuesta de mejora, con el fin de garantizar un adecuado clima laboral que garantice una comunicación fluida, trabajo en equipo, incentivos permanentes, y fundamentalmente, la involucración de los colaboradores con la filosofía y objetivos organizacionales.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	**Teléfono:** +593-995694485	E-mail: **carolina-garces@hotmail.com**
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (C00RDINADOR DEL PROCESO UTE)::	**Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.**	
	Teléfono: +593-4-**2209210 ext. 1413 - 1419**	
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	