

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

La comunicación Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

AUTORAS:

Coello Mazzini Sulay Yessenia

Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth

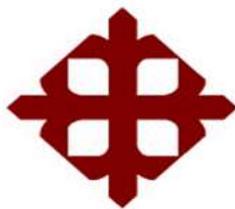
**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Psic. Jimmy Calle Cabezas Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera Comercial, Coello Mazzini Sulay Yessenia** y por la **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Psic. Jimmy Calle Cabezas Mgs.

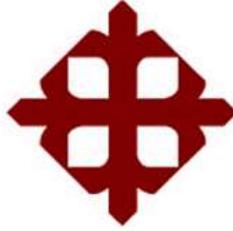
REVISOR

Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagómez Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Rosa Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a los 27 días del mes de julio del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Coello Mazzini Sulay Yessenia** y
Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación **La comunicación Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

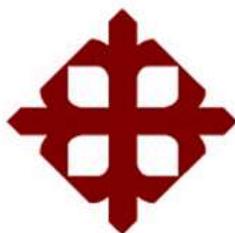
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 27 días del mes de julio del año 2023

LAS AUTORAS

Coello Mazzini Sulay Yessenia

Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Coello Mazzini Sulay Yessenia y**

Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth

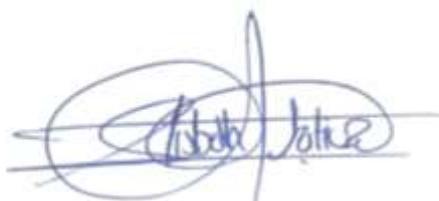
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de la MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** titulado: **La comunicación Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de julio del año 2023

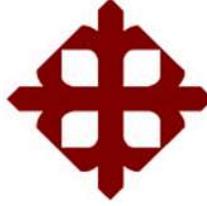
LAS AUTORAS



Coello Mazzini Sulay Yessenia



Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND

Remitente	Similitud	Palabras	Fecha de envío (ECT)	Número de envío
freddy.camacho.villagom...	0%	28113	06/13/2023	170511588
Visión general	Coincidencias	Fuentes	Documento	

tt 100% - sulay coello y libeth jativa mgth ii b. 13 de junio

TEMA La comunicación Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil

MAESTRANTES: Coello Mazzini Sulay Yessenia

Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, II COHORTE
PARALELO B**

ELABORADO POR:

Psic. Jimmy Calle Cabezas Mgs.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien ha sido ese pilar fundamental que me ha permitido llegar a una meta más de mi vida en mi ámbito profesional a mis padres y hermanas que siempre están presentes y brindando su apoyo incondicional guiándome por el camino de la superación y de esa manera seguir creciendo profesionalmente.

A mis hermanos que la vida me puso en mi camino, apoyándome siempre a seguir adelante.

Motores esenciales para perseguir mis metas, frente a cualquier adversidad que se presente.

Además, agradezco a Lisbeth Játiva, quien fue mi compañera de clases y decidimos encaminar este proyecto lleno de mucho aprendizaje juntas lo cual con mucho esfuerzo y fe lo hemos logrado.

Sulay Yessenia Coello Mazzini

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi motor en este aprendizaje que me mantuvo fortalecida para desarrollarme en este propósito, así mismo a mis padres y hermana que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos, además agradezco a mi esposo a quien admiro mucho por su paciencia y amor, él fue quien me motivo a seguir creciendo profesionalmente.

Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

Además, agradezco a Sulay Coello, quien fue mi compañera de clases y decidimos encaminar este proyecto juntas. Gracias a Dios lo hemos logrado.

Por último, un agradecimiento especial para los docentes y personal administrativo de la universidad que han sido parte de este camino ya que gracias a sus conocimientos hoy puedo estar aquí.

Lisbeth Elizabeth Játiva Millingalli

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo logrado primero a Dios, quien ha hecho que sea posible esta meta que forma parte de mi vida, siendo mi guía en todo momento

A mis padres Carlos (+) y María, aunque no estes presente físicamente conmigo papi se que estas muy orgulloso de mi y que estas presenten en cada paso que yo de, y mi mami que con su cariño y su apoyo incondicional me han permitido llegar a cumplir con esta meta profesional.

A mis hermanas por ser esa fortaleza que me han brindado y ese motivo de poder ser una guía en sus vidas profesionales y por su paciencia, durante todo este proceso y estar conmigo en todo momento.

A mis hermanos, porque eso significan para mi, por su impulso en que siga adelante cada día tanto en vida personal como profesional.

Sulay Yessenia Coello Mazzini

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primero a Dios, por hacerlo posible ya que, con su infinito amor, me inspiro para la realización de este proyecto.

A mis padres Bolívar y Martha quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mi hermana por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso y estar conmigo en todo momento.

A mi esposo Gustavo a quien amo mucho, su ayuda ha sido fundamental, este proyecto no fue fácil, pero estuvo motivándome y fortaleciéndome cada día.

Por último, a mi abuelita Elsa Egüez quien es el pilar fundamental de mi familia y ha motivado a que no decaiga en cada propósito planteado.

Lisbeth Elizabeth Játiva Millingalli

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes	4
Planteamiento de la investigación:	6
Objeto de Estudio	6
Campo de acción	10
Planteamiento del Problema	11
Formulación del problema	11
Justificación	11
Relevancia práctica	11
Relevancia teórica	11
Relevancia metodológica	12
Importancia	12
Objetivos de la investigación.	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Hipótesis	13
Preguntas de Investigación	14
CAPÍTULO 1	15
1.1. Marco Teórico	15
1.1.1. Teoría del Desarrollo Organizacional	15
1.1.2. Teoría de la administración científica	16

1.1.3.	<i>Teoría del comportamiento organizacional</i>	17
1.1.4.	<i>Teoría Z</i>	18
1.1.5.	<i>Teoría de las relaciones humanas</i>	21
1.1.6.	<i>Desarrollo del talento humano</i>	22
1.1.7.	<i>Desempeño</i>	26
1.1.8.	<i>Evaluación de desempeño</i>	27
1.1.9.	<i>Evaluación del potencial</i>	29
1.2.	<i>Marco conceptual</i>	31
1.2.1.	<i>Comunicación</i>	31
1.2.2.	<i>La comunicación esencial para el desempeño laboral</i>	32
1.2.3.	<i>Trabajo cooperativo y colaborativo</i>	33
1.2.4.	<i>Transversalidad</i>	36
1.3.	<i>Marco legal</i>	37
1.3.1.	<i>Constitución de la República del Ecuador</i>	37
1.3.2.	<i>Código de Trabajo</i>	40
1.3.3.	<i>Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo</i>	41
CAPITULO II MARCO REFERENCIAL		43
CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO		47
3.1.	Tipo de investigación	47
3.1.1.	<i>Enfoque de la investigación</i>	47
3.1.2.	<i>Alcance de la investigación</i>	47
3.1.3.	<i>Diseño de la investigación</i>	47
3.2.	Población y(o) muestra.	48
3.2.1.	<i>Población</i>	48
3.2.2.	<i>Muestra</i>	48
3.3.	Instrumento recolección de información.	48

3.3.1. Validez.....	49
3.3.2. Confiabilidad.....	50
3.4. Validez y confiabilidad del instrumento.....	51
3.4.1. Validez.....	51
3.5. Proceso de recolección de datos.....	51
3.6. Procesamiento de los datos.....	51
3.7. Variables.....	52
3.8. Resultados.....	52
3.8.1. Presentación de los resultados.....	53
CAPÍTULO IV PROPUESTA.....	62
4.1. Antecedentes.....	63
4.2. Justificación de la propuesta.....	63
4.3. Objetivos.....	64
4.4. Desarrollo de la propuesta.....	65
Estrategia:.....	66
Estrategia:.....	66
4.5. Presupuesto de la Propuesta.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencias emocionales que contribuyen	24
Tabla 1. Opciones de respuesta del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial	50
Tabla 4. Variables de la investigación	52
Tabla 6. Evaluación – Dimensiones del riesgo psicosocial.....	60
Tabla 5. Evaluación – nivel del riesgo psicosocial	61
Tabla 6.....	61
Tabla 8 Estrategia de comunicación 1	65
Tabla 9. Presupuesto de la Propuesta.....	68
Tabla 10. Cronograma de la Propuesta	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura. 1 De la manufactura a la mentefactura (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013)	23
Figura. 2 Carga y ritmo de trabajo.....	53
Figura. 3 Desarrollo de competencias	54
Figura. 3 Liderazgo	55
Figura. 5 Organización del trabajo.....	56
Figura. 6 Recuperación	57
Figura. 6 Soporte y apoyo	58
Figura. 7 Otros puntos importantes.....	59

RESUMEN

La presente investigación tiene como **propósito** de estudio desarrollar estrategias de mejoramiento de la comunicación organizacional para los colaboradores de las organizaciones administradoras de fondos y fideicomisos del área financiera de la ciudad de Guayaquil, ya que la comunicación es la base principal para el desarrollo organizacional; con el fin de proporcionar a los colaboradores conocimientos necesarios sobre una correcta gestión que favorece la identificación y alineación de todos sus integrantes, la adhesión a objetivos organizacionales y de esta forma poder incrementar el desempeño laboral del personal. La **metodología** de la investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva y transversal. La selección de la población de los colaboradores se hizo de forma completa teniendo unas muestras homogéneas, con un total de 30 colaboradores. Entre los principales **resultados** de la investigación a los colaboradores del área financiera de una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, indican que es de suma importancia aplicar estrategias de mejoramiento de la comunicación organizacional, ya que se puede evidenciar que existe una ineficiente comunicación dentro de la organización, el trabajo ejecutado por los colaboradores están afectando de forma directa el desarrollo de sus actividades en la organización; y por ende esto afecta notoriamente en el desempeño laboral de los mismos. En conclusión, el diseño de estrategias para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional en el área financiera de una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, se basan en una serie de principios que permitan mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Palabras claves: Comunicación, Organización, Desarrollo Comunicacional, Fideicomiso, Desempeño Laboral. Productividad, Liderazgo, Estrategias, Estrategias de Comunicación, Clima Laboral.

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop strategies for the improvement of organizational communication for the collaborators of the organizations that administer funds and trusts in the financial area of the city of Guayaquil, since communication has become one of the main axes of organizations dedicated to this profit; in order to provide collaborators with the necessary knowledge about correct management that favors the identification and alignment of all its members, the adherence to organizational objectives and in this way to be able to increase the work performance of the personnel. The research methodology is quantitative, descriptive and transversal. The selection of the population of collaborators was made in a complete way, having homogeneous samples, with a total of 30 collaborators. Among the main results in the investigation to the collaborators of the financial area of an organization that manages funds and trusts of the city of Guayaquil, they indicate that it is of the utmost importance to apply strategies to improve organizational communication, since it can be evidenced that there is an inefficient communication within the organization, the same ones that are directly affecting the development of the activities of the collaborators; and therefore this notoriously affects their work performance. In conclusion, the design of strategies for the improvement of Organizational Communication in the financial area of an organization that manages funds and trusts in the city of Guayaquil, is based on a series of strategic principles that allow improving the work performance of the collaborators.

Keywords: Communication, Organization, Communication Development, Trust, Job Performance. Productivity, Leadership, Strategies, Communication Strategies, Work Environment.

INTRODUCCIÓN

A raíz de la revolución tecnológica, donde se creía que el ser humano, como fuerza laboral, no podría reemplazarse, se evidenció que más empresas iban en el camino de fortalecer las capacidades de su fuerza laboral en pro de satisfacer las necesidades que tenía la industria. Con el auge tecnológico, más empresas y sectores se han unido a complementar su fuerza laboral con máquinas y herramientas tecnológicas que contribuyen al desarrollo de su producción (Pardo & Díaz, 2014). Sin embargo, la gestión del conocimiento, la investigación y comunidades enteras que aportan a la educación, más allá de pensar en reemplazos, se ven abocados a renovarse para continuar con su rol docente, con altos estándares de calidad y procurando un adecuado proceso de transmisión de conocimientos, desde las entidades educativas (Cuentas, 2018).

Es así, que el ser humano como fuerza laboral, se convierte en el activo más importante que tienen las organizaciones, aunque no todas mantengan, implementen o ejecuten técnicas para la mejora y desarrollo de este capital humano. En el caso de las organizaciones de educación superior en Ecuador, al igual que otras entidades del sector público o privado, se esfuerzan por realizar procesos continuos de cambio respondiendo a las altas demandas que tiene el mundo globalizado (Caligari, 2006).

Este capital humano tomó un mayor valor en los últimos años, donde han vivido transformaciones relevantes en sus procesos de trabajo y han sido llevado a sus límites y con mayor fuerza a partir de marzo del 2020 con la aparición de la pandemia Sars-Cov2 que impidió la movilidad humana, tal como lo menciona Feito (2020) quien afirmó que ese es el momento en el cual todos los procesos productivos empezaron a innovarse hacia la virtualidad, un espacio de teletrabajo que si bien es cierto opera desde unos años atrás, con esto me refiero cuando en el año 2020 la pandemia afectó la relación de trabajo directo

en las empresas y nos vimos obligados a irnos a teletrabajo en condiciones híbridas en donde los medios de comunicación que se utilizaban eran medios virtuales que transaccionaron de una relación analógica entre líderes colaboradores a una comunicación virtual y dentro de este escenario de la comunicación analógica o relacional directa, nosotros nos vimos carente de ese marco de interacción directa y pasamos de forma muy rápida a un marco de relación virtual en donde las competencias también cambiaron era el foco a resultados, el empoderamiento en la gestión, el conocimiento de la información que se tenía que procesar para ejecutar un trabajo, pero que se debió utilizar como la única opción para mantenerse activos en el mercado.

Esta situación puso de manifiesto la pérdida de gran parte del canal de comunicación y sus relaciones interpersonales en las empresas, debido a la gran incidencia de mecanismos virtuales que se usaron para desarrollar sus actividades, por lo que es necesario evaluar la incidencia de la comunicación interna con el desempeño laboral que tienen los colaboradores.

Con base a la información mencionada dentro del presente trabajo de investigación se fundamenta en el Análisis de la incidencia de la comunicación Organizacional en el desempeño de los colaboradores del área financiera en una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, encaminado a observar las necesidades de las organizaciones, de contar con estrategias de comunicación que sirva para elevar el nivel del desempeño laboral por parte de los colaboradores.

Este trabajo de investigación consta de IV capítulos, donde el primer capítulo hace referencia al marco teórico, conceptual y legal donde se realiza la revisión de las teorías y definiciones concernientes a las variables de la investigación que fueron comunicación organizacional y el desempeño laboral, así como los métodos para evaluarlos, sus

dimensiones y factores involucrados en las mismas para poder pasar al marco conceptual donde se encuentran todos los conceptos necesarios que ayudan a comprender mejor la temática abordada.

En el segundo capítulo conocido como marco referencial se plantean todos los trabajos previos que se han realizado en los últimos años acerca de varias variables de estudios que permiten tener un mejor panorama sobre la problemática planteada de una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, la cual es objeto de estudio.

En el tercer capítulo se aborda la metodología de la investigación en la cual se detallan los siguientes aspectos como el enfoque de la investigación, el alcance, los métodos la operacionalización de las variables, la revisión de la población el cálculo de la muestra, las herramientas de colección de datos terminando con la presentación de los resultados.

En el cuarto capítulo denominado propuesta se estructura las estrategias encaminadas a solucionar los problemas planteados de la investigación en este caso específico fueron la comunicación organizacional y el desempeño laboral.

Antecedentes

Con el transcurso del tiempo las investigaciones en relación al estudio de la comunicación en las organizaciones han ido en crecimiento; formando parte del estudio de las relaciones humanas y el entorno en el que se desarrolla el individuo como ser social; y con más razón cuando el ser humano cumple con un ciclo de vida dentro de una organización y el tiempo que permanece durante el día es representativo.

Sin embargo, el tema de comunicación organizacional dentro de la gestión de las empresas, es aún muy joven; a pesar que en los últimos cuarenta años el estudio de esta

disciplina ha dado avances considerables, ésta sigue siendo aún poco reconocida y se vincula más con temas de estudio de las Relaciones públicas, Sociología, Psicología y de la Administración (Guevara, 2011)

En el ámbito empresarial, la comunicación organizacional es considerada como el sistema que integra las diversas formas, procesos y estructura formal de la empresa y es a través de ésta que se comparte y retroalimenta (Tucker ,1996, citado por Contreras, 2012). Para Otálvo (2016) la comunicación organizacional es un fenómeno que se da en forma espontánea y natural en todas las organizaciones, con independencia de su naturaleza, su tamaño o su estructura. Por su parte, Sánchez y Ospina (2014) destacan que la comunicación organizacional dentro de la empresa tiene como fin apoyar estructuralmente el proyecto de la organización implementando estrategias comunicativas que permitan crear corrientes de credibilidad y confianza entre los empleados, de tal manera que repercuta positivamente en su comportamiento dentro de la organización.

En este contexto, en América del Sur, países como Ecuador, Colombia y Perú, el concepto y práctica de la comunicación corporativa tiene como primordial objetivo resaltar la identidad y realidad corporativa de las organizaciones, dando mayor importancia a los hechos y el accionar, es por ello que la mayoría de empresas difunden su misión, visión y la información de sus clientes hacia los colaboradores como estrategia de comunicación (Contreras, 2012).

La comunicación corporativa interna difunde la necesidad de los clientes como estrategia de comunicación, es una forma de informar a los colaboradores lo que los clientes esperan y lo que la empresa espera, es decir, como colaboradores entendemos la razón de ser de la empresa, la visión y hacia dónde va enfocada, como colaboradores llegar a contribuir a esa necesidad de los clientes afianzándose a los objetivos y estrategias de la empresa para lograr lo que los clientes buscan.

Otro aspecto importante que resaltar es que, en la última década, organizaciones de Sudamérica han dado mayor relevancia a la gestión del recurso humano como estrategia para crear una imagen de marca corporativa positiva. Según Velásquez et al. (2018), la comunicación en las empresas es la herramienta básica para coordinar acciones de las organizaciones, que se acoplan hacia un modelo de integraciones, y subsiste en el tiempo y espacio, con la finalidad de lograr organizaciones exitosas.

Planteamiento de la investigación:

Objeto de Estudio

Para una empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos de la ciudad de Guayaquil la Comunicación Organizacional y el desempeño laboral son la parte esencial de su crecimiento continuo; se llevan a cabo las diversas actividades en la organización, las mismas que pueden resultar positivas o negativas, provocadas por la existencia de algunas barreras de comunicación como son: ruido excesivo, inadecuadas relaciones interpersonales, emociones, tiempo, medio de comunicación, lenguaje corporal, reconocimientos, compromiso, trabajo en equipo, etc.

Estas situaciones pueden incidir en el desempeño que tienen los empleados y colaboradores de la organización, afectando la calidad de los servicios que se ofrecen, por tal razón, se procedió a realizar esta investigación que se basa en identificar el nivel de Comunicación que manejan los colaboradores al momento de transmitir la información y relacionarla cómo incide en el desempeño laboral dentro de su lugar de trabajo. Cuando la comunicación es incoherente e inexacta no se puede establecer una meta para alcanzarla, porque los intereses están desalineados uno de otros y la interpretación de la realidad es distinta, ya que no se utiliza un canal adecuado para comunicar lo que se desea, en el contexto adecuado.

La investigación de Ponce (2015) posee un enfoque fundamental en la vida de una empresa de cualquier índole, la comunicación está presente en las relaciones internas y externas, creando la necesidad de establecer parámetros bajo los cuales esta se regule; la vida laboral del colaborador se ve afectada en cuanto existen falencias en los procesos comunicativos, lo que se evidencia en su nivel de satisfacción la misma está relacionada directamente al desempeño o productividad; la empresa dispone de las herramientas necesarias para alcanzar el óptimo ejercicio de sus actividades, más del elemento humano no se le ha dado la importancia que merece. El diagnóstico del nivel de comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción dentro de la empresa permitió establecer procesos inadecuados en la comunicación interna y externa que afectan directamente a la satisfacción del colaborador, por lo que se propuso la implementación de un plan de coaching enfocado en el desarrollo personal del colaborador para generar un ambiente laboral óptimo para su labor diaria.

En los diferentes estudios, principalmente en las investigaciones con orientación explicativa causal, se asigna diferentes categorías para la comunicación laboral ya sea como variable dependiente, independiente, moderadora, o interventora. En el mismo sentido, también se ha explorado la expresión de la comunicación laboral en organizaciones públicas y privadas con el propósito de documentar si existe diferenciación entre ambos sectores (Latham 2012; Robbins & Judge 2012; Silverthorne 1976).

Como afirmó Marín y Gómez (2022), en su estudio sobre La comunicación empresarial en tiempos de COVID, afirmó que comunicar es desarrollar las relaciones, la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación interna y también, hoy día la comunicación digital. Una adecuada gestión de esta herramienta permite no sólo dar a

conocer los productos y servicios de una compañía sino gestionar la reputación, incrementar la visibilidad y mejorar la percepción de los públicos.

Por tanto, es esencial que exista comunicación interna para el éxito de la organización, ya que esta permite un dialogo entre trabajadores y jefes y viceversa, que contribuye al logro de los objetivos que persigue el flujo de información preciso y necesario para hacerlo.

Sin embargo, dentro de este proceso, aparecen limitantes, fundamentado en el ego y el liderazgo, donde Quiroz (2022) afirmó que es la lucha por trascender al propio “yo”, centrarse en la misión, poniéndola por encima de las ambiciones personales y, a su vez, fomentar el liderazgo de los colaboradores, sin miedo a que esto pueda significar una pérdida de poder o de autoridad. De hecho, el efecto de impulsar el liderazgo refuerza el propio liderazgo personal y robustece la consistencia de todo el equipo. Se trata de la lucha por el control del ego personal, algo que deben practicar constantemente todos aquellos directivos y mandos que ejercen en las organizaciones una posición de liderazgo.

La necesidad de que la organización a través de los líderes se preocupe constantemente en buscar estrategias que fortalezcan sus sistemas de comunicación, con la finalidad de mantenerse vigentes, competitivos y que les permita mejorar la relación entre el desarrollo de sus colaboradores y su entorno externo (Vargas et al., 2017).

El liderazgo en colaboración parte, de acuerdo a David Chrislip y Carl Larson, de la premisa de que, si se reúne a la gente apropiada, de manera constructiva y con buena información, ese grupo creará visiones y estrategias auténticas para lidiar con las preocupaciones compartidas por la organización o la comunidad. La gente a veces lo encuentra particularmente útil en situaciones donde "nadie está a cargo" o donde hay asuntos o problemas tan complejos que ninguna persona o entidad cuenta con la información o el poder para cambiarlos (esto no significa que nadie

tiene *responsabilidad*, sino que, para llegar a una resolución exitosa, es necesario compartir la responsabilidad por el asunto) (Universidad de Kansas, 2022).

Según el estudio realizado por la Universidad de Kansas (2022), la tarea más importante de un líder colaborador no es asegurarse de que el grupo produzca ideas o planes “correctos” ni idear por cuenta propia e individualmente la visión o metas que éste necesita seguir. Su trabajo principal es establecer, mantener y salvaguardar el proceso colaborador, el cual les permite a todos participar de lleno en el trabajo grupal. Para cumplir bien su rol, hay un número de cosas que el líder necesita hacer:

Entre otros aspectos, se encuentra el ruido psicológico, que se refiere a las tendencias internas, las cualidades y los elementos reflexionados que afectan al modo en que se centran, escuchan e interpretan los mensajes (Kadoch, 2022).

Así como el líder tiene que estar dispuesto para dejar ir su ego o preocupaciones específicas, intenta ayudar a los miembros del grupo a aprender a hacer lo mismo, y a enfocarse en soluciones que apunten a lo más amplio, más que a lo más estrecho, intereses (Universidad de Kansas, 2022).

Según Chiavenato (2017), la comunicación es aquella acción o comportamiento de los trabajadores en la búsqueda de los objetivos relevantes para la organización y que pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y sus niveles de contribución a la empresa.

No obstante, a pesar de los aspectos positivos que aporta la implementación de estrategias comunicativas apropiadas en la gestión empresarial, son muchas las organizaciones que aún no cultivan el interés de abrir canales de comunicación entre jefes y subordinados, lo que impide generar vínculos de confianza y filiación de los empleados hacia la empresa (Bustamante & Godoy, 2017).

Por tanto, es esencial que exista la comunicación interna desde los trabajadores hacia los líderes y de los líderes hacia los trabajadores, permitiendo el flujo de información preciso y necesario que pueda contribuir al logro de un objetivo en específico, cuando la comunicación es incoherente no es asertiva no es exacta no se puede establecer una meta para alcanzar, porque los intereses están desalineados unos de otros y la interpretación de la realidad no es adecuada en el contexto en el que se presenta.

Es así que en la empresa Administradora de Fondos y Fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, que cuenta con varias áreas de servicio, viene evidenciando diversas acciones que repercuten en el clima laboral y que han bajado el desempeño laboral de los colaboradores, ya que sus propuestas e iniciativas no son escuchadas por los jefes de área, los que muchas veces están ausente de sus actividades; adicionalmente, la línea de mando se ve afectada por la comunicación, los procedimientos a seguir no se comunican adecuadamente por los líderes responsables de las áreas, porque la difusión de la información que contribuye a los procesos no es clara por ende los procesos no se complementan para lograr el resultado por eso los individuos que interactúan en el proceso de comunicación no siguen una línea precisa, no hay una continuidad, no comprenden el proceso a seguir generando un efecto de deficiencias en los resultados de los procesos.

Los empleados no podrán llegar a resultados porque son minimizados en la importancia que tienen dentro del proceso financiero para la resolución del problema.

Campo de acción

El campo de acción será el desarrollo organizacional del área financiera en una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

Planteamiento del Problema

La deficiente comunicación organizacional del área financiera en una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil ha venido afectando e incidiendo negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

Formulación del problema

¿Cómo incide la comunicación Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil?

Justificación

Relevancia práctica

La comunicación organizacional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. Un mensaje mal utilizado o mal estructurado puede impactar negativamente en los comportamientos, como la apatía, la falta de credibilidad, desconfianza, ira, desinterés y desmotivación. De manera que los resultados de esta investigación pondrán en práctica buenas recomendaciones sobre cómo mantener un espacio adecuado de trabajo y como mejorar la comunicación organizacional.

Relevancia teórica

La comunicación organizacional es fundamental para el éxito de la organización y para su correcto funcionamiento, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o mal entendidos entre los miembros de la organización, lo que propicia un mal clima laboral,

simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas. Por esto se destaca la relevancia teórica de evaluar ciertas corrientes administrativas de la comunicación que sean un elemento de cohesión e integración entre miembros de la organización para la consecución de los resultados esperados por la empresa, aprender a intercambiar información entre todos los miembros de la organización es el reto de la comunicación organizacional.

Relevancia metodológica

La comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados que contribuyen para un mejor desempeño laboral, el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son la personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa. Por lo que, demostrar el impacto y relación entre la comunicación y el desarrollo organizacional hará posible que investigadores, consultores, gerentes y demás reflexionen sobre los aspectos necesarios para llevar a cabo un verdadero canal de comunicación, con optimización de recursos y elementos que propendan a un verdadero desarrollo organizacional.

Importancia

Dada la importancia del talento humano en las organizaciones, la comunicación organizacional radica en que es un proceso que involucra permanentemente a todos los empleados, también influye directamente en el clima laboral de las Instituciones, las relaciones personales son importantes porque un colaborador que se sienta a gusto,

motivado y en un ambiente de equipo, definitivamente va a trabajar mejor y ser más productivo, es fundamental para los directivos de la organización.

Objetivos de la investigación.

Objetivo General

Analizar la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño de los colaboradores del área financiera en una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

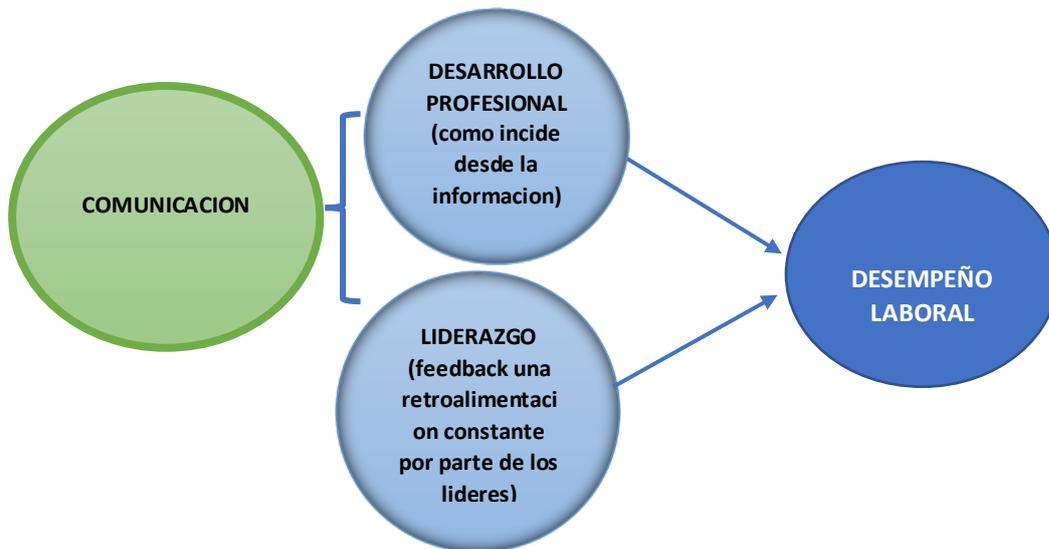
- **Analizar** las teorías más relevantes de la comunicación Organizacional y el desempeño laboral.
- **Diagnosticar** la situación actual de la comunicación organizacional interna en la Administradora de fondos y fideicomisos para desarrollar posibles soluciones.
- **Evaluar** las herramientas de recolección de datos para el análisis de la comunicación organizacional y el desempeño laboral en el área financiera.
- Diseñar una propuesta de estrategias a la deficiente comunicación organizacional en el área financiera interna entre el talento humano, para el mejoramiento del desempeño laboral de la administradora de fondos.

Hipótesis

H₀: La comunicación Organizacional no incide en el desempeño de los colaboradores del área Financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

H_A: La comunicación Organizacional incide en el desempeño de los colaboradores del área Financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

Una adecuada comunicación organizacional interna en el área financiera mejoraría el desempeño laboral de la administradora de fondos y fideicomisos.



Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las teorías más relevantes de la comunicación Organizacional y el desempeño laboral?

¿Cuál es la situación actual de la comunicación organizacional interna en la Administradora de fondos y fideicomisos para desarrollar posibles soluciones?

¿Cuáles son las herramientas de recolección de datos para el análisis de la comunicación organizacional y el desempeño laboral en el área financiera?

¿Cuáles son las mejores estrategias que se pueden aplicar para mejorar la comunicación organizacional e incrementar el desempeño laboral del área financiera?

CAPÍTULO 1

1.1. Marco Teórico

En el presente capítulo se muestra las diversas teorías y definiciones que se les ha dado a las variables Comunicación, Comunicación organizacional, Desempeño Laboral, productividad, liderazgo, Estrategias, Estrategias de Comunicación, Medios de Comunicación., además se establecen los factores que influyen en el desempeño y la evaluación del mismo. Y se realiza un marco conceptual que brinda los conceptos más importantes que permiten entender mejor la investigación.

1.1.1. Teoría del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático, el desarrollo organizacional es el resultado de los esfuerzos de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional y en conflicto con las demás (Torres, 2022).

La fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los del comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional. Existe una diferencia entre proceso (procedimientos) y estructura, los aspectos estructurales son elementos estáticos de la organización y se refieren a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad). El proceso

(procedimiento) es dinámico y se refiere a las normas que determinan una organización, los cargos y funciones asumidos por las personas, la manera como se resuelven los problemas y se toman las decisiones (Trejo, 2022).

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

1.1.2. Teoría de la administración científica

La teoría clásica propuesta por Taylor y por Fayol hizo énfasis, cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo. La organización científica desarrolló un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico), como un apéndice de la máquina (Trejo, 2022).

Taylor se basa en una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos fueron determinar científicamente el trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management (Guillen, 2022).

El objetivo de la administración científica, iba en la noble dirección de conseguir la máxima prosperidad del empresario, así como la máxima prosperidad para el trabajador (Taylor pág. 21). Después contradice esta afirmación diciendo que ha visto cómo los trabajadores que empiezan a tener aumentos en su sueldo en más de un 60% se convierten en «tomadores de trago» y empiezan a disminuir su producción y, de esta manera, su

calidad de vida; de ahí que el 60% en el aumento de sueldo sea para el tope máximo a pagarle al que él califica como un trabajador tipo buey (Guillen, 2022).

Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc. (Trejo, 2022).

Es difícil decidir a quién señalar como el padre de la administración porque las dos aportaciones que realizan estas personas son importantes para cualquier empresa. Taylor se enfoca más en el trabajo humano y Fayol en la estructura empresarial, si conjuntamos estas dos teorías y las aplicamos, en la actualidad existen muchas empresas que manejan estos dos modelos de forma integral. La teoría de Taylor es más lineal donde el trabajador es tomado en cuenta por su experiencia y su destreza y capacidad, mientras que Fayol agrupa las funciones y da como resultado una estructura con divisiones bien definidas.

1.1.3. Teoría del comportamiento organizacional

Según Ludeña (2022), el comportamiento organizacional estudió cómo se comportan los individuos, grupos o estructuras de una empresa y de qué forma le afectan. Un buen estudio del comportamiento organizacional permitirá a la dirección de la empresa adelantarse a determinadas circunstancias y evitar que sea desestabilizada. Es

una forma de tener analizado el comportamiento de los empleados en base a sus relaciones sociales. En consecuencia, los rangos más altos comprenderán los motivos por los que se produce cada comportamiento y optimizará de forma considerable el funcionamiento de la organización. Por último, los empleados serán mejor comprendidos y será más fácil para la empresa ayudarles en todo aquello que necesiten.

La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas. La teoría del comportamiento fue más una teoría que aportó nuevos conceptos y contribuciones que una teoría definitiva de la administración. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización (Trejo, 2022).

1.1.4. Teoría Z

La Teoría Z es un tipo de gestión organizativa que fue desarrollado en 1981 por el estadounidense de padres japoneses, William Ouchi. Esta teoría, también conocida como el método japonés, propone que no se intente desligar la condición de ser humano del empleado, puesto que la humanización en la relación jefe-trabajador aumenta la productividad. Se basa en las relaciones humanas y es participativa. De este modo, sostiene que un trabajador integrado en la empresa y que esté totalmente satisfecho con esta, será mucho más productivo y tendrá una motivación fuerte y auténtica para

esforzarse al máximo en trabajar, con el fin de que la compañía alcance todos sus objetivos. Asimismo, Ouchi constató que las empresas estadounidenses que funcionaban con un modelo parecido al japonés, eran las que disfrutaban de un mayor éxito (Martín, 2017).

El modelo de organización japonés pretende que el empleado dedique su vida laboral completa a la compañía, mediante una formación continua y un proceso lento de evaluación y promoción. En este sentido, se da importancia a la idea del ‘empleo de por vida’. Entiende entonces que quien trabaja bajo presión y amenaza de despido, en un ambiente de trabajo hostil, su rendimiento empeorará y especialmente, a largo plazo (Martín, 2017).

Los tres principales valores de esta nueva cultura “Z” de empresa (McGraw-Hill, 2020) serían los siguientes:

1. **Confianza.** “El jefe deberá confiar en que el empleado realice su trabajo de la mejor manera posible. Si el trabajador percibe que se ha depositado confianza en él, se esforzará de manera natural en cumplir las expectativas” (p. 3).

2. **Trato íntimo.** “Ouchi asume que no se puede separar la vida personal de la laboral. Las relaciones entre jefes y empleados son estrechas y los jefes podrán satisfacer las necesidades de los empleados. Y la productividad aumenta si el jefe se preocupa por la vida del empleado” (p. 4).

3. **Sutileza en las relaciones.** “Cuidar el trato personal, hacer que sea individual. El superior adecua su forma de comportarse al trabajador. Es importante crear un buen ambiente de trabajo y prestar atención a la incorporación de nuevos empleados y fomentar una buena acogida” (p. 5).

Varias grandes compañías americanas como IBM, Hewlett-Packard (hp) o Starbucks utilizan elementos de la teoría Z en la gestión de sus equipos. IBM, por ejemplo, recomienda directamente a sus dirigentes a escuchar y permitir opiniones de sus empleados. Siempre teniéndolos en cuenta; entre los objetivos de Hewlett Packard está el reconocer los logros individuales de los empleados y asegurar su satisfacción personal, derivada de un sentimiento de logro; Starbucks, por otra parte, tiene como valor corporativo imprescindible el crear un sentimiento de pertenencia del empleado con la empresa (Randstad , 2022).

- **Control informal**

La idea que se tiene del control en las empresas estadounidenses, se basa en la búsqueda de culpables y en la asignación de la culpa. Sin embargo, es más eficiente tener controles descentralizados en los que sea el mismo empleado quien asuma el autocontrol excepto cuando haya problema que no pueda resolver. En ese caso deberá acudir a un superior (Diccionario económico y financiero, 2022).

Desventajas de la teoría Z

Entre los principales inconvenientes se destaca que los ofrecimientos de empleos de por vida, no ayudan a generar confianza sino que desmotivación, a los empresarios tampoco les gusta mantener permanentemente a trabajadores poco productivos, en cuanto a la toma de decisiones colectiva, pueden generar miedo en los trabajadores y no aportar significativamente en las soluciones, su intervención puede poner lenta la toma de decisiones; cuando no existen estructuras, también se puede generar caos ya que no habría procesos implementados adecuadamente; finalmente, la corriente japonesa de donde parte la teoría Z puede no ser aplicable para todos. (Diccionario económico y financiero, 2022).

1.1.5. Teoría de las relaciones humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas considera que las motivaciones de los trabajadores sólo son de índole económica y psicosocial, omitiendo las necesidades de aprendizaje y actualización de conocimientos y las relacionadas con la realización del trabajo mismo (Flores, 2005).

La teoría de las relaciones humanas se enmarca dentro de la psicología de las organizaciones para destacar la importancia de la parte humana dentro de estas. Existen diferentes tipos de psicología, y en este caso se encuadra en este marco en concreto. Esta teoría destaca que en una organización la parte humana es la más importante. Y que, además, el individuo se siente más realizado y con mayor bienestar si está bien relacionado socialmente, a favor de las normas que imperan y a través del entorno, y el contexto en el que se encuentra. El sueldo o la ganancia que tenga, así como la tarea que desarrolla no son tan determinantes ni tenidas en cuenta como el resto de factores que sustentan la teoría de las relaciones humanas (Peiró, 2022).

La teoría de relaciones humanas, propuesta por Mayo, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre (hombre

social) y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasan a ser los componentes principales de los estudios de administración. El liderazgo pasa a sustituir la autoridad jerárquica formal (Trejo, 2022).

1.1.6. Desarrollo del talento humano

Pardo y Díaz (2014) coinciden en que:

“Las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje. Así mismo, las empresas detectan en sus colaboradores mediante diversos mecanismos internos diferencias entre lo que éstos hacen versus lo que deberían hacer, lo que saben versus lo que deberían saber y lo que saben ser versus lo que deberían saber ser; es así que las estrategias de capacitación permiten acortar o eliminar las brechas entre los factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización.” (2014, p. 4)

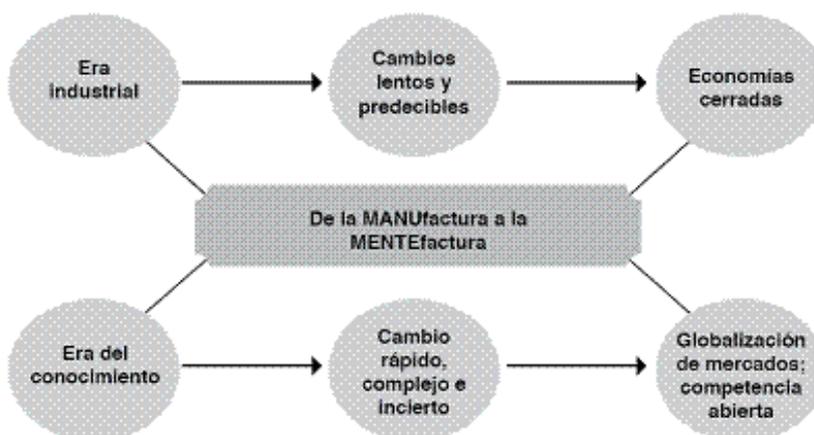
El desarrollo del talento humano, se puede establecer desde la capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, son los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden, entendiendo principalmente que el capital humano es intangible y que se administra de manera distinta a los puestos, los productos y las tecnologías (Pardo & Díaz, 2014).

Desde la manufactura hacia la mentefactura

El nuevo esquema de competencia, plantea la necesidad de analizar los conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo; que están íntimamente ligados a los factores de éxito como lo son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales. Estos conceptos pueden convertirse en medios importantes de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores, con lo que se lograría balancear los objetivos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Por tanto, se puede afirmar que el orden económico mundial impuesto por dicha globalización, unido al nuevo paradigma productivo denominado por algunos como Mentefactura, conduce a una noción de “capital humano” representado en los trabajadores especializados o super-especializados, polivalentes o integradores; operarios o analistas simbólicos y constituidos en el activo más valioso de las organizaciones (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Figura. 1

De la manufactura a la mentefactura (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013)



Como afirmó Barrientos (2015), el éxito requirió de políticas de administración de talento humano que sean congruentes con la estrategia de la empresa y con sus estructuras formales e informales y sus controles. Un estudio sobre escasez del talento humano de (ManpowerGroup, 2018), afirma que se debe tener en cuenta que los directivos deben dejar de usar estrategias de contratación “en el momento” para centrarse en la creación del Talento tanto para el presente como para el futuro, ya que desarrollando la combinación adecuada de personas, habilidades, procesos y tecnología es la única forma de ejecutar su estrategia empresarial, crear valor y mejorar la vida de las personas.

Competencias emocionales que contribuyen al desarrollo del talento humano

Una vez que la empresa tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como la gente se benefician; el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Por lo tanto, las competencias emocionales, según Goleman y demás autores, definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores como personas de alto nivel de desempeño, con destrezas, habilidades técnicas y emocionales bien desarrolladas, capaces de brindar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la gestión empresarial (Lozano, 2007).

Tabla 1

Competencias emocionales que contribuyen

COMPETENTES	COMPETENCIAS EMOCIONALES
Autoconciencia: la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas.	Conciencia emocional Auto evaluación Auto confianza

Autorregulación: La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar.	Auto Dominio Confiabilidad Escrupulosidad Adaptabilidad Innovación
Empatía: las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean.	Comprender a los demás Ayudar a los demás a desarrollarse Orientación hacia el servicio Aprovechar la diversidad Conciencia política
Socialización: engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones.	Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador de cambios Constructor de lazos Colaboración y cooperación Capacidades del equipo

Tomado de: El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales (Lozano, 2007)

Para Bajaña (2015), entre las capacidades que requiere la empresa para administrar el talento humano a nivel global se ubican factores externos como adaptarse al mercado local, mantener una identidad corporativa, controlar y medir el rendimiento de las distintas unidades, estandarizar los sistemas de información, transferencia de conocimientos, optimización de tareas y actividades y reforzar

capacidades tecnológica, mientras que como factores internos se identifican: motivación profesional del recurso, conciliación vida-trabajo. Y entre aquellos elementos para que la gestión del capital humano sea eficiente, la empresa debe de poseer las siguientes capacidades: planificación estratégica, desarrollo, evaluación, formación y ética profesional.

1.1.7. Desempeño

La literatura organizacional reconoce que el desempeño del trabajo es un constructo multidimensional. Se distinguen tres dimensiones: orientada a la tarea, contextual y adaptativa. La primera orientada a la tarea es definida como la pro - eficiencia con la cual se ejecutan las tareas centrales del trabajo. Incluye cantidad y calidad de trabajo. La segunda la contextual es definida como el soporte del individuo al ambiente organizacional, social y sociológico en el cual las tareas centrales deberían ser ejecutadas y, la tercera la adaptativa es definida como el grado en el cual un individuo se adapta a los cambios en el sistema de trabajo (Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. y van der Beek, A. J., 2011).

Desempeño adaptativo

Young y Williams (2008) el desempeño adaptativo es un componente del desempeño general que se refiere a la habilidad de un individuo de cambiar su conducta para hacer frente a nuevas demandas del ambiente. Este concepto es especialmente relevante para las organizaciones que afrontan condiciones de cambios constantes (Roussel & Charbonnier, 2012). Las organizaciones actuales se enfrentan a cambios turbulentos los que deben de ser sorteados de mejor manera por los directivos y trabajadores para sobrevivir a los cambios de tipo tecnológico, de infraestructura, fusión

con otras empresas, entre otros, como resultado de estos cambios los procesos de trabajo se han vuelto menos estandarizados y requieren una alta adaptación a los cambios del ambiente a las demandas y nuevas oportunidades que se presenten.

Según Guevara (2016), el desempeño adaptativo, se encuentra estrechamente vinculado a la realidad laboral a los actuales cambios en los requerimientos del trabajo derivados de las innovaciones tecnológicas (Organización Internacional del Trabajo, 2019), que han puesto a los empleados en una situación en donde necesitan demostrar constantemente su capacidad para adquirir nuevos aprendizajes y enfrentarse a los cambios. Bajo estas circunstancias, ya no se evalúa el desempeño absoluto, sino más bien el foco está en la capacidad de respuesta a los cambios en las demandas del trabajo; en otras palabras, el grado en el cual las personas son capaces de mantenerse en una trayectoria de cambio constante.

Los investigadores Baard, Rench y Kozlowski (2014) definieron el desempeño adaptativo como un conjunto de subdimensiones. En un extremo Pulakos, Arad, Donovan, y Plamon (2000), identificaron ocho subdimensiones: manejo de emergencias o crisis, manejo del estrés, resolución creativa de problemas, manejo de incertidumbre o cambios impredecibles en el trabajo, aprendizaje de las tareas, tecnologías y procedimientos, adaptabilidad interpersonal, adaptabilidad cultural y adaptación física, que serán incorporadas para la presente investigación en el contexto aplicable al sujeto de estudio.

1.1.8. Evaluación de desempeño

Toda organización modernizada y que emplee las últimas tendencias de vanguardia, debe conocer de las mejoras en Recursos humanos que se utilizan en la actualidad, entre ellos tenemos la evaluación de desempeño que es un instrumento que permite comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos

individuales de cada persona que trabaja en la organización. De esta manera podremos medir resultados, rendimiento, conducta de una manera sistemática, integral y objetiva.

Existen evaluaciones cualitativas y cuantitativas, en las cualitativas mediremos en función de comportamientos observables para el cumplimiento de las competencias organizacionales. En las cuantitativas mediremos en cumplimiento de metas y objetivos en función de escalas de cumplimiento. Esto dará el soporte necesario para conseguir información necesaria para la toma de decisiones de la organización. Si el desempeño es positivo y cumple los objetivos, será necesario alentar a los empleados para que continúen manejándose de la misma manera, y sí; al contrario, no los está cumpliendo; será necesario detectar los problemas y soluciones para corregirlos.

La evaluación de desempeño es necesaria realizarla al menos con periodicidad anual para poder identificar el desarrollo de las personas y hacer el seguimiento necesario. Esto ayudará a fidelizar a los trabajadores, mejorar los resultados, contribuyendo así a aumentar la productividad, calidad y mejorar las relaciones entre superiores y empleados.

No debe ser tomada a la ligera, debe tener un periodo de planificación en el que se establecen los objetivos, evaluadores, evaluados, criterios y escala de evaluación, periodo de evaluación, los medidores a utilizar: calidad, resultados, indicadores, productividad, desempeño, entre otros. El evaluador debe tener un proceso de entrenamiento y llevar la evaluación en doble vía, pues este es el momento oficial para mantener una comunicación en el que tanto evaluador como evaluado pueden comunicar sus dificultades, interrogantes, elementos que le generan satisfacción. Todo esto con el fin de empoderar al colaborador y

retroalimentarlo sobre su desempeño y aporte a la rentabilidad y productividad del negocio.

Es importante establecer los indicadores que se deben usar en la evaluación, y estos pueden ser estratégicos, o de gestión (Camejo, 2012).

Los estratégicos pueden ser (Activa, 2018):

- Medición del grado de cumplimiento de objetivos
- Manejo de estrategia y como corregir o fortalecerlas
- Orientación de los recursos
- Estrategias de la organización y formas de llevarlas a cabo

Entre los indicadores de gestión podemos mencionar los siguientes:

- Medición de avances en sus actividades y procesos
- Obtención de datos sobre actividades realizadas y componentes.

1.1.9. Evaluación del potencial

Se considera como Potencial al nivel más alto que un individuo puede realizar de manera satisfactoria en el momento actual de su carrera, contando con los conocimientos, habilidades y compromiso necesarios para cumplir su labor.

Todo trabajo tiene su nivel de complejidad por los problemas que suelen presentar en la labor. Cuando decimos que alguien tiene potencial, estamos apostando a predecir que va a tener un desempeño importante en el puesto dado, por eso, hablamos de una predicción de éxito en la labor porque cuenta con las habilidades, conocimientos y actitud necesarios para desempeñarse.

Un colaborador con potencial bajo o nulo no se desempeñará de manera satisfactoria pues no contará con las destrezas necesarias. En cambio, una persona

que excede las demandas del puesto, tenderá a buscar otras oportunidades para aplicar todo su potencial.

La evaluación del potencial tiene como fin optimizar el uso del talento disponible en la organización y planificar la contratación de nuevos colaboradores que aporten de manera efectiva a la organización. Permite a la organización:

- Evaluar la capacidad potencial de toda su plantilla.
- Identificar candidatos internos para ocupar posiciones clave en la organización.
- Optimizar la selección de candidatos internos para la cobertura de posiciones independientes de la función.
- Identificar fortalezas, oportunidades de mejora en cuanto a los requerimientos de la estructura organizacional actual o futura.
- Determinar necesidades de incorporación externa para desarrollo a largo plazo.

Es importante en la planificación de la dotación de personal sobre todo en fusiones, transformaciones organizacionales. Esto se debe a que permite evaluar puestos que aún no existen y asegurar que se designe a nuevos colaboradores con el potencial adecuado.

El líder del área es el responsable de realizar las evaluaciones de potencial de su equipo. Para este proceso, es imprescindible que se maneje un alto nivel de objetividad, por lo que se puede manejar una interacción entre los gerentes en que se alineen los criterios necesarios para la evaluación. De esta manera, se evita en lo posible que los miembros evalúen de manera diferente a los miembros de su equipo.

Para el proceso de Evaluación del Potencial es necesario:

- Construir una escala de referencia en la que se determine el nivel de trabajo y los parámetros de referencia en todas las funciones, unidades.
- Evaluar la capacidad de Potencial Actual
- Realizar el análisis de la información

1.2. Marco conceptual

1.2.1. Comunicación

La comunicación es la habilidad para transmitir información, emociones e ideas por medio de símbolos. La comunicación se compone en un acto o proceso con enlace amplio e ilimitado, cumpliendo con tres funciones útiles para el hombre:

- Le facilita una interpretación del mundo.
- Le concreta una posición respecto a otros sujetos.
- Le ayuda a disfrutar y transformar su realidad.

“La comunicación es uno de los fines más importantes del lenguaje y siempre se establece entre dos o más interlocutores, con el propósito de emitir un mensaje informativo. Existe comunicación cuando hay entendimiento, en cambio cuando existe una falta de comunicación se podría decir que no estamos conectados en el mismo canal. Por lo que se podría decir que la comunicación es un intercambio de mensajes. Los medios masivos de comunicación son otra forma de transmitir mensajes de todo tipo a la población por medio de las radios, la televisión, la Internet, la prensa, en fin, logrando ser una forma de control social y un instrumento peligroso de doble filo, sirviendo para educar, someter o manipular a las personas que reciben dichos mensajes”

La comunicación es el proceso que nos permite intercambiar información mediante un sistema común de símbolos, signos o conductas. A través de él una persona

envía mensajes a otra. Los símbolos pueden ser palabras escritas o habladas; los signos adoptan formas y colores; la conducta puede ser cualquier tipo de comunicación no verbal como movimientos corporales o expresiones faciales.

Las cuatro habilidades fundamentales que utilizamos al comunicarnos son escuchar, hablar, escribir y leer. Las dos primeras son de mayor uso, pero por desgracia son las que reciben menos atención. Sin embargo, cualquier habilidad comunicativa es susceptible de perfeccionarse sea mediante la experiencia (que a veces se encarna en un profesor muy exigente) o el entrenamiento.

¿Por qué es Importante la Comunicación?

El mundo moderno es la sociedad de la información y todos los avances tecnológicos parecen ponernos en contacto con un número mayor de personas. Nos comunicamos por teléfono, por carta, por correo electrónico y con personas con quienes se encuentra en casa, en el trabajo y en otros sitios. Pasamos la mayor parte de las horas de vigilia comunicándonos de una u otra manera: de 10 a 11 horas diarias. Las habilidades comunicativas eficaces se han convertido en una ventaja en todos los aspectos de la vida.

“Por ser la comunicación el elemento más importante de las relaciones humanas, la capacidad de interactuar eficazmente con quienes trabajan se mejora la experiencia laboral de todos. Cuando más conozca la comunicación y cuanto más sensible sea ella, más sólidas serán sus relaciones humanas”.

1.2.2. La comunicación esencial para el desempeño laboral

El estudio realizado por Canseco y Ojeda (2016), en el contexto de las empresas, la comunicación es una competencia que facilita todos los procesos interpersonales necesarios para alcanzar las metas de productividad. En colaboración con una compañía internacional del sector farmacéutico en México, se trabajó en la detección de necesidades laborales en un área en particular: la captura de datos clínicos. La entrevista grupal arrojó

dos grandes categorías por trabajar, mismas que fueron el objetivo de la intervención: la comunicación como vía para relacionarse con otros y evitar el deterioro de las relaciones laborales, y el sentirse tomado en cuenta y valorarse laboralmente y como personas. Se diseñó e implementó un taller para incidir en estas necesidades mediante la utilización de la competencia laboral de la comunicación.

Los resultados apuntaron a dos obstáculos de la comunicación organizacional: interacciones deficientes las que generalmente se entiende que trabajar en equipo significa que varias personas trabajan juntas, con todo lo que ello implica; sin embargo, el mayor esfuerzo que se hace sigue siendo individual y se inscribe en un entorno de competencia. Así, las relaciones tienden a deteriorarse ya que los miembros del equipo parten usualmente de la idea de que los demás deben ajustarse a lo que cada uno de ellos piensa y cree; y por otra parte, la necesidad de los participantes de sentirse tomados en cuenta, las relaciones se vuelven deficientes cuando los miembros del equipo perciben que no son escuchados, vistos, tomados en cuenta, atendidos o apoyados, no solo por sus supervisores sino también entre ellos mismos. En muchos casos se prefiere seguir instrucciones sin cuestionarlas o sin involucrarse en ellas; de este modo, las exigencias para cumplir con las metas del trabajo son vistas como un abuso de las capacidades, lo que genera un mayor estrés y descontento laboral. En esta situación de tensión, la sensibilidad, la confianza, la congruencia y el trato amable se dejaban de lado, por lo que las personas y sus necesidades no son entendidas como tales (Canseco & Ojeda, 2016).

1.2.3. Trabajo cooperativo y colaborativo

La palabra cooperación expresa una conducta humana, que puede ser descrita como un comportamiento de unión o colaboración entre individuos que se encuentra dirigido a una meta en la que existen intereses comunes. La cooperación ya sea voluntaria o

involuntaria, directa o indirecta, formal o informal, siempre combina esfuerzos que llevan a un fin específico en el que todos los participantes obtienen una ganancia real o imaginaria, a partir de un comportamiento que minimiza los conflictos de rivalidad internos al grupo; reduce, mas no anula la competencia. A niveles intelectuales más elevados la cooperación implica intenciones recíprocas y comportamiento asociativo, llegando en ocasiones a convertirse en un fin en sí mismo (Olvera, 2013).

Como actitud humana, la cooperación es una forma noble y constructiva de conducta: mueve al hombre a vivir en armonía con sus semejantes y es una respuesta positiva de la personalidad al medio ambiente. El sentido cooperativo se revela en múltiples manifestaciones de la vida: orgánica, intelectual y social. En las especies elementales y en las desarrolladas e inteligentes, el plan evolutivo establece la cooperación como ley natural, para el perfeccionamiento de las criaturas. Algas, infusorios, plantas superiores, el hombre, en toda la escala biológica los seres vivos aportan esfuerzo y energías por instinto, afectividad o razonamiento a fin de relacionarse, multiplicarse o supervivir (Olvera, 2013).

Para Centeno (2019), la criatura humana, pese a su organización superior, es limitada y dependiente. Marcha sola y/o ciega. Requiere cooperación de los seres y las cosas: fraternidad, intimidad, calor entrañable; compañía de alguien que participe del cansancio y el afán del camino. Y de la felicidad de haber llegado. Demanda el concurso de otras fuerzas para vigorizar sus propias energías. En su largo proceso de asentamiento terrestre, el hombre conoció el fracaso y la amargura de la lucha aislada. Volvió entonces los ojos a sus semejantes, en demanda de ayuda, y para ofrecer sus propios medios. El gesto fue principio de colaboración y solidaridad humanas; triunfo de un sentido social innato sobre el aislamiento individual cavernario. “El hombre de hoyes producto de la cooperación de la naturaleza y del instinto asociativo organizado. Somos animales sociables. Vivimos en

sociedad. Contribuyen a nuestro nacimiento factores biológicos sabiamente reunidos, y la sociedad imita ese proceso creacional uniendo inteligentemente a los hombres”

Según Bajaña (2015), no existe límite al radio de acción potencial de la cooperación, esto es, puede encontrarse tanto en grupos pequeños como en grandes y presentarse en diversos niveles de actividad humana, así se tiene por ejemplo la siguiente clasificación realizada por *Robert Nisbet*: “Es útil distinguir cinco tipos de cooperación: automática, tradicional, contractual, directa y espontánea. Cada uno de ellos puede encontrarse en todas las esferas de la sociedad humana-política, religiosa, económica, cultural- es importante además de distinguir las diferencias entre cada uno de los tipos, que raramente pudieran existir todos o alguno en condiciones de aislamiento” (p. 24).

La cooperación es una característica innata del ser humano. Existe, toda vez que éste se agrupa para saciar sus necesidades y logra a través de la asociación un mayor bienestar del que pudiera obtener si actuara individualmente. *Robert Nisbet* (Olvera L. , 2017) propone tres puntos de partida para el estudio de la cooperación humana, que son los siguientes:

- 1) La cooperación como normas éticas. Si se observa a la cooperación desde esta perspectiva se puede encontrar que tanto en ética como en religión la cooperación acido uno de los valores históricos más grandes que ha poseído el hombre, de hecho, se le ha considerado también como sinónimo de moralidad. *Nisbet* menciona como ejemplos los preceptos religiosos del hinduismo, Confucionismo y el cristianismo (Olvera L. , 2017, pág. 24)
- 2) Como proceso social. Esta perspectiva toma como centro del proceso evolutivo (no sólo humano, sino también vegetal y animal) a la cooperación y a la competencia, pudiéndoseles encontrar interactuando tanto en condiciones de estabilidad como de cambio (Olvera, 2017)

3) Como estructura institucional. La cooperación se manifiesta en innumerables organizaciones creadas por el hombre con el propósito de lograr una meta a través del comportamiento asociativo. Esas organizaciones han tenido sus orígenes desde la antigüedad hasta nuestros días y pueden encontrarse en todos los ámbitos de actividad humana: religión, política, cultura y economía. “Hasta antes del siglo XIX la cooperación como norma ética era la que había prevalecido en la esfera humana; sin embargo, con el impacto de la producción mercantil con base en la manufactura durante ese siglo, un renovado interés por la cooperación como proceso social y estructura institucional desplazó la postura anterior, ocasionando además posiciones diferentes entre los científicos sociales para pensar en la cooperación y en la competencia como procesos primordialmente económicos y de gran significado”. (Olvera, 2013)

1.2.4. Transversalidad

Para Solano (2014), la transversalidad es uno de los conceptos más mencionados en los procesos de gestión social y ambiental. Sin embargo, también es un término poco entendido que necesita ser correctamente identificado para llevar a cabo acciones más efectivas dentro de una organización. Un tema es transversal si es importante para el desarrollo y necesita, para su éxito, que muchos actores se involucren en él. Bajo esta definición, temas transversales son el medio ambiente (con sus múltiples subtemas, como el cambio climático, biodiversidad, agua, suelos, bosques, etc.), el desarrollo de la niñez, la igualdad de género, así como también la educación, la salud, entre otros.

Por su parte, la transversalidad es uno de los conceptos más mencionados, pero menos comprendidos y abordados en los procesos de gestión social y ambiental. En primer lugar, se lo confunde frecuentemente con la interdisciplinariedad pese a que son dos conceptos diferentes. Por un lado, la transversalidad consiste en introducir un tema

en la vida diaria para abordarlo posteriormente de forma permanente. Mientras tanto, la interdisciplinariedad o Inter institucionalidad consiste en asumir un tema en forma eventual para resolver algún problema de manera puntual (Solano, 2014).

Desde la perspectiva de la institución encargada del tema transversal es necesario que tenga en claro qué quiere lograr. También, se requiere que identifique a los socios que necesita para conseguir las metas planteadas. Estos socios deben transversalizar el tema y para ello se debe aplicar el Marketing Social. Asimismo, la organización debe generar propuestas, conocer las limitaciones de los socios, desarrollar en ellos las capacidades para que asuman el tema y darles el soporte comunicacional, no solo para que se conozca el objeto de trabajo sino, desde la perspectiva de la comunicación para el desarrollo, que generen cambios en los actores que deben intervenir. Justamente, esta es la utilidad del enfoque de Marketing Social, que como se muestra una vez más, es importante para el desarrollo del país (Solano, 2014).

1.3. Marco legal

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador

CRE art 66 numeral 2, 325, 326

La Constitución de la República del Ecuador (CRE) en el capítulo IV “Derechos de Libertad”, artículo 66 numeral 2, reconoce el derecho a una vida digna (Asamblea Nacional, 2008):

“Art. 66. - Se reconoce y garantizará a las personas:

2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios (...)”
(p. 19)

LA CRE (Asamblea Nacional, 2008) para efectos de brindar una vida digna a los ciudadanos en la sección III “Formas de trabajo y su retribución” en el artículo 325 explica que el Estado reconoce y garantiza el derecho al trabajo de todas las personas dentro del territorio ecuatoriano:

“Art. 325. - El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.” (Asamblea Nacional, 2008, pág. 89)

Luego la CRE en el artículo 326 explica la sustentación del derecho al trabajo, a través de varios principios para efectos de la legislación ecuatoriana:

“Art. 326. - El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.” (Asamblea Nacional, 2008)

1.3.2. Código de Trabajo

CDT art 2, 432, art Innumerado 2

El Código de Trabajo (Asamblea Nacional, 2012) regula todas las relaciones entre empleadores y empleados, se aplica en todas las modalidades de empleo y condiciones de trabajo.

Para su efecto el Código de Trabajo, en el artículo 2, define la obligatoriedad del trabajo de la siguiente manera:

“Art.2. – Obligatoriedad del Trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.” (2012, pág. 3)

El Código de Trabajo en el artículo Innumerado 2, expone la multa que se impondrá cuando un empleador no cumpla con los requisitos de prevención de riesgos laborales:

“Art. ... (2). – De la Prevención. - Los empleadores que por no observar las normas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, causaren que el trabajador sufra enfermedad profesional o accidente de trabajo que motive una discapacidad o una lesión corporal o perturbación funcional, serán sancionados con una multa de diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general, impuesta por el Director o Subdirector del Trabajo, la misma que será depositada en una cuenta especial del CONADIS, sin perjuicio de otras sanciones tipificadas en este Código y otros cuerpos legales vigentes atinentes a la materia. A su vez, asumirán las obligaciones que sobre la responsabilidad patronal por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales establece el Código del Trabajo en caso de no estar afiliado a la seguridad social o no tener las aportaciones mínimas para acceder a estos beneficios.” (p. 84)

El Código de Trabajo en el artículo 432 faculta al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a dictar normas de prevención de riesgos laborales:

“Art. 432. - Normas de prevención de riesgos dictadas por el IESS. - En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidas en este capítulo, deberán observarse también las disposiciones o normas que dictare el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.” (p. 100)

1.3.3. Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a través del Consejo Directivo expide el Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo, por medio de la Resolución No. C.D.513 (IESS , s.f.).

El Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo en el artículo 51 expone sobre la prevención de riesgos:

“Art. 51. - De la Prevención de Riesgos. - El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al asegurado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo.

El Seguro General de Riesgos del Trabajo por sí mismo dentro de sus programas preventivos, y a petición expresa de empleadores o trabajadores, de forma directa o a través de sus organizaciones legalmente constituidas, podrá monitorear el ambiente laboral y las condiciones de trabajo.

Igualmente podrá analizar sustancias tóxicas y/o sus metabolitos en fluidos biológicos de trabajadores expuestos. Estos análisis servirán como un insumo para la implementación de los programas de control de riesgos laborales por parte de los empleadores.

Las actividades desarrolladas por el empleador a favor de la readaptación y reinserción laboral en condiciones de Seguridad y Salud, tendrán atención preferente en la aplicación de los programas preventivos desarrollados por las unidades de Riesgos del Trabajo.” (p. 23)

CAPITULO II

Marco Referencial

En la revisión documental de estudios relacionados a las variables de estudio, se ha realizado una recopilación sobre aquellos que han tenido una relevancia por los resultados obtenidos a nivel mundial y regional, los mismos que se resumen en este apartado.

Gómez y Guarniz (2019), realizaron un estudio sobre la Comunicación organizacional y productividad laboral en la Institución Educativa Particular Mi Buen Jesús, Chimbote – 2019, se fundamentó en las teorías de Comunicación organizacional sustentada por Túnez (2007) y Productividad laboral sustentada por Gutiérrez (2010). Se realizó bajo el tipo cuantitativo, nivel descriptivo. La población fue de 22 trabajadores. A los que se aplicó la encuesta. Con respecto a los resultados obtenidos, el 73% de los trabajadores percibieron que existe muy buena comunicación organizacional en la Institución, en cuanto a la dimensión comunicación interna el 77% de los trabajadores lo percibieron como un nivel muy bueno y la dimensión comunicación externa el 55% de los trabajadores lo percibieron como un nivel muy bueno.

Vasquez, en su trabajo sobre La comunicación organizacional y su relación con la ventaja competitiva del área de caja de Sodimac en Independencia – 2018, determinó la relación entre comunicación organizacional y ventaja competitiva en el en el área de caja. La población fue de 33 trabajadores del área de caja. La metodología utilizada fue de tipo aplicada, no experimental de nivel descriptivo- correlacional. El resultado obtenido fue que, si existe relación entre las variables estudiadas, concluyendo que la comunicación organizacional guarda relación con la ventaja competitiva en el en el área de caja. ya que la comunicación organizacional es el pilar de toda organización y con ella se logra el éxito.

Baquero (2020) afirmó, en su artículo *Redes y actores: Un avance en las relaciones de poder en la comunicación organizacional*, que los trabajadores asociaron a través de referentes sensoriales, las percepciones y cualidades subjetivas que nacen de las experiencias individuales en el entorno laboral, construyendo un mapa que narra cómo se dan los nexos entre las personas y las funciones asignadas. Se concluye que las bases neurofisiológicas de la metáfora y el lenguaje para construir el mundo organizacional pasa inicialmente por la mente individual para constituir la en una experiencia subjetiva colectiva, cultural y estructural.

Blacio (2020), en su estudio sobre *La equidad laboral y su influencia en el clima organizacional de Financiera Confianza en Chiclayo*, muestra estudio del clima organizacional, con el objetivo de conocer la participación de una coalición entre la equidad laboral y el clima organizacional en los colaboradores. Esta investigación se realiza bajo el enfoque cuantitativo, no demostrativo y de elaboración descriptivo correlacional. Se estableció una la población total de 15 coladores en el área administrativa (asesores de negocios), y los instrumentos utilizados fueron la Tabla de Pareto y Tabla de Ishikawa, el instrumento fueron las encuestas; los cuales gozan de confiabilidad y validez. Las conclusiones fueron que la estabilidad de la empresa se ve afectada principalmente por la Inequidad laboral que genera un clima laboral negativo, representando un 80% del total de las causas.

Munevar (2018), en su estudio para el diseño del Plan de comunicación organizacional en las pymes dedicadas a la comercialización y/o distribución de pinturas. Se creó una propuesta para gestionar la comunicación interna y establecer las necesidades y las posibles mejoras que hay en las pequeñas y medianas empresas en cuanto a comunicación interna y a su cultura organizacional, que debe funcionar como una herramienta a un público en general, que en este caso sería a los clientes internos dando

respuesta y soluciones y así contribuir a la ejecución de las metas planteadas para la comunidad interna de la empresa.

Buenaño y Córdova (2014), en su investigación persiguió el objetivo de determinar cómo el proceso de la comunicación interna afecta el desempeño laboral de la empresa Jean Up, la misma que aplicó un diseño cuantitativo, descriptivo, con revisión documental y aplicación de un cuestionario a los empleados de la empresa, con lo que se propuso realizar un plan de comunicación interna el cual consta de varias etapas, como los objetivos, estrategias, público objetivo, estrategias, políticas de comunicación y los medios de comunicación a utilizar en Jean Up.

Marín (2019) mostró en su investigación el grado de relación de la Comunicación Interna y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novo Centro Universal SAC Sede El Tambo – Huancayo, la selección de la población de los colaboradores se hizo de forma completa por (muestreo censal), teniendo una muestra no probabilística intencional o criterial, con un total de 28 colaboradores. El método de investigación empleado es el inductivo – deductivo; con un diseño de investigación: experimental – demostrativo, con la aplicación de una encuesta al personal en obra, siendo este el instrumento para la recolección de datos e información requerida. Las principales conclusiones son, que el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.

Aragón y Pacco (2021), desarrollo su investigación en torno a la aprobación de la relación existente entre las variables comunicación interna y desempeño laboral en los analistas de crédito de Financiera . Su metodología fue de nivel descriptivo, relacional y transaccional; se diseñó una encuesta en coherencia con los indicadores de estudio, el universo estuvo conformado por 56 analistas de crédito. Los instrumentos utilizados

estuvieron compuestos por la escala de comunicación interna de Ballarta Rodríguez con 34 ítems mientras que la escala de desempeño fue la de Karen González que tiene 25 ítems. Los resultados demostraron la existencia de una relación significativa entre las variables, con un nivel moderado, directamente proporcional; tener entorno laboral con mejor nivel de comunicación ya que esto repercute en el desempeño laboral como en la producción con lo cual se regulariza el efecto cascada que aporte al logro de los objetivos.

CAPÍTULO III

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Enfoque de la investigación

3.1.1.1 Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos, para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas y confía en la medición es decir examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019).

3.1.2. Alcance de la investigación

3.1.2.1 Descriptivo

La investigación es descriptiva porque determina las características que identifican los colaboradores, en el Fideicomiso financiero, como base fundamental para estructurar una propuesta que apoye la comunicación organizacional. Por ello este tipo de estudio estará basado en técnicas específicas de recolección de la información, como lo es la encuesta a los integrantes del área financiera. La información recogida se analizará cuantitativamente.

3.1.3. Diseño de la investigación

El estudio es no experimenta porque no manipulo deliberadamente las variables (Martínez, 2020).

De la misma manera, el diseño es de campo, transversal, ya que para el estudio diagnostico se requiere una medición del fenómeno objeto de estudio en un solo momento.

Es importante resaltar que además del tipo de investigación definido en este apartado, se debe hacer énfasis en que la investigación es de tipo proyectivo (proyecto factible) porque el objetivo general apunta a un producto específico que buscará solucionar la problemática esbozada: Plan para la mejora de la comunicación organizacional en el área financiera.

3.2. Población y(o) muestra.

3.2.1. Población

La Población objeto de estudio está conformada por 50 personas que visitan diariamente las oficinas del Fideicomiso en la ciudad de Guayaquil, esto según los registros del área Financiera.

Actualmente la empresa cuenta con un total de 25 trabajadores en las diferentes áreas de servicio.

3.2.2. Muestra

La muestra estadística consiste en la porción que se extrae de una población estadística para un determinado estudio, con el fin de representar, conocer y determinar los aspectos de dicha población. (Económica, 2022)

Para el estudio diagnóstico se usó una muestra conformada por las personas que colaboran en el área financiera, que son 10 personas en la oficina de Guayaquil.

3.3. Instrumento recolección de información.

El instrumento utilizado estuvo conformado por un cuestionario adaptado de la Encuesta de medición del riesgo psicosocial diseñado por el Ministerio de Trabajo de Ecuador, mismo que tiene como finalidad recolectar datos enmarcados en el estudio diagnóstico de la necesidad planteada en el objetivo general.

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos utilizado comúnmente en los trabajos de investigación científica. Consiste en un conjunto de preguntas presentadas y enumeradas en una tabla y una serie de posibles respuestas que el encuestado debe responder. No existen respuestas correctas o incorrectas, todas las respuestas llevan a un resultado diferente y se aplican a una población conformada por personas (Arias, 2020)

Según Hernández et al. (2019), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.117)

Los mencionados autores han definido al cuestionario como un instrumento de recolección de información a una muestra de encuestados, conformado por un conjunto de preguntas relacionadas con las variables a medir, a fin de recabar los diferentes resultados que servirán de insumo para el análisis y diseño de propuestas de solución a la problemática planteada en la investigación.

Para el caso de esta investigación, se utilizó el cuestionario sugerido por el Ministerio de relaciones labores, a través de la Dirección de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión Integral de Riesgos aplicado para organizaciones privadas y públicas con más de diez empleados dentro del territorio nacional, como método para medir y crear un plan preventivo de los riesgos psicosociales (MDT, 2018). La administración de este cuestionario, se realizó a través de grupos de WhatsApp.

3.3.1. Validez

El cuestionario original fue validado de acuerdo a las pautas científicas establecidas al respecto en el estudio original de donde fue tomado.

El Cuestionario para la evaluación de riesgos psicosociales diseñado por el Ministerio de trabajo, pasó por un análisis de sus características psicométricas

(validez y fiabilidad) (MDT, 2018). Se constata que el estudio comprobó la validez del cuestionario

3.3.2. *Confiabilidad*

El alfa de Cronbach mide la fiabilidad del instrumento y se considera un valor mayor a 0.7 que existe confiabilidad en el instrumento (MDT, 2018).

Como se observa el cuestionario resultó confiable para la muestra seleccionada.

El modelo de cuestionario que fue aplicado en esta investigación se orienta hacia el uso de una escala de Likert, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Opciones de respuesta del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial

Opción de respuesta	Puntuación
Completamente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Poco de Acuerdo	2
En desacuerdo	1

Nota. Opciones de respuesta del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial de los trabajadores del sector textil de Guayaquil, agosto 2022.

Fuente: (MDT, 2018)

Las dimensiones tomadas del modelo original, han sido seleccionadas acorde a las necesidades de la investigación, siendo las dimensiones seleccionadas, aquellas que se relacionan con el objeto de estudio.

3.4. Validez y confiabilidad del instrumento.

3.4.1. Validez

El Cuestionario para la evaluación de riesgos psicosociales diseñado por el Ministerio de trabajo, paso por el análisis de sus características psicométricas (validez y fiabilidad) del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial, la herramienta se aplicó a una muestra de 386 empresas en general públicas y privadas con más de 12 trabajadores de todas las actividades económicas del país. La selección de empresas e instituciones se realizó mediante muestreo (Ministerio de Trabajo,2018)

3.5. Proceso de recolección de datos

En el proceso de recolección de datos se mantuvo en todo momento una comunicación con los sujetos de estudio, se presentó una encuesta en línea, la misma que ha sido de manera anónima.

La aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se han diseñado para que su aplicación sea inmediata, por lo que se elaboró en Google Forms, con la intención de que a través de los grupos de *WhatsApp* o por medio de correo electrónico se aplicaron los instrumentos de medición a fin de tener datos de manera inmediata. Siendo que los instrumentos pueden ser aplicados de manera online, se preferirá este canal para lograr el objetivo propuesto.

3.6. Procesamiento de los datos

En cuanto al procesamiento de datos, se generaron registros en Excel, donde se procede a realizar la generación de gráficos, tablas y el respectivo análisis.

3.7. Variables.

Las principales variables de estudio se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3.
Variables de la investigación

Variable	Concepto teórico	Concepto operacional
Comunicación organizacional	La comunicación organizacional se define como los canales y formas de comunicación que se producen dentro de las organizaciones, ya sean empresas, instituciones académicas, organizaciones no lucrativas u organismos gubernamentales. Incluye tanto la comunicación al interior de la organización como la comunicación hacia el público externo. (QuestionPro, 2022)	Tiene como objetivo guiar el trabajo por lo que debe ser muy práctica e incluso contar con ejemplos. Esta comunicación ayudará a los nuevos trabajadores a saber cómo funciona la empresa y en qué consiste su puesto de trabajo. (Agencia de comunicación, 2022)
Desempeño laboral	Se trata de un concepto en recursos humanos que sirve para poder entender la capacidad de desenvolvimiento de una persona en su rol. (Factorial HR, 2022)	El desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada colaborador aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo (Factorial HR, 2022)

3.8. Resultados

El análisis se iniciará con la tabulación de los datos obtenidos, los cuales se presentarán en una tabla de frecuencia, a fin de mostrar las sumatorias de cada opción de respuesta y su equivalente en porcentaje de cada pregunta, representándolos también

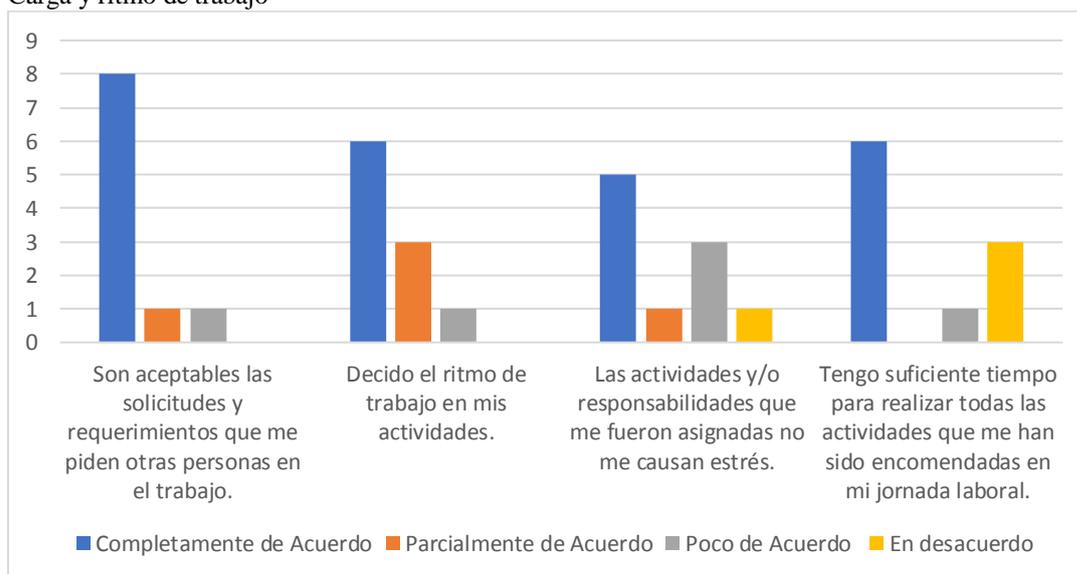
en un gráfico de barras o circular. Se culminará el proceso con un análisis e interpretación de cada resultado obtenido en la investigación realizada.

3.8.1. Presentación de los resultados

La encuesta se la realizó a una muestra de 10 trabajadores, en varios aspectos que cubre la encuesta sobre riesgos psicosociales propuesto por el Ministerio de Trabajo. Las respuestas se presentan a continuación:

3.9.1.2 Carga y ritmo de trabajo

Figura. 2
Carga y ritmo de trabajo



La dimensión de carga y ritmo de trabajo considera las actividades relacionadas a las solicitudes y requerimientos que otras personas hacen en el puesto de trabajo, por lo que las personas se sienten y consideran estar de acuerdo en esto.

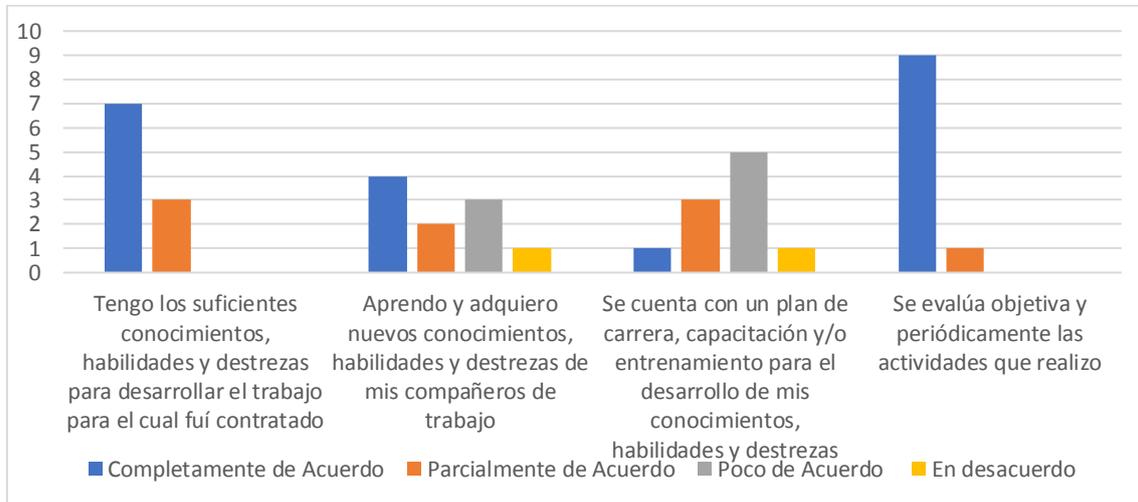
Por otra parte, en la actividad de que se decide de manera individual el ritmo de trabajo en las actividades, se sienten a gusto con que ellos mismos decidan el ritmo en el que trabajan.

En cuanto a las responsabilidades que le fueron asignadas y si están causando estrés, algunos consideran que están parcialmente de acuerdo con esto.

3.9.1.3 Desarrollo de competencias

Figura. 3

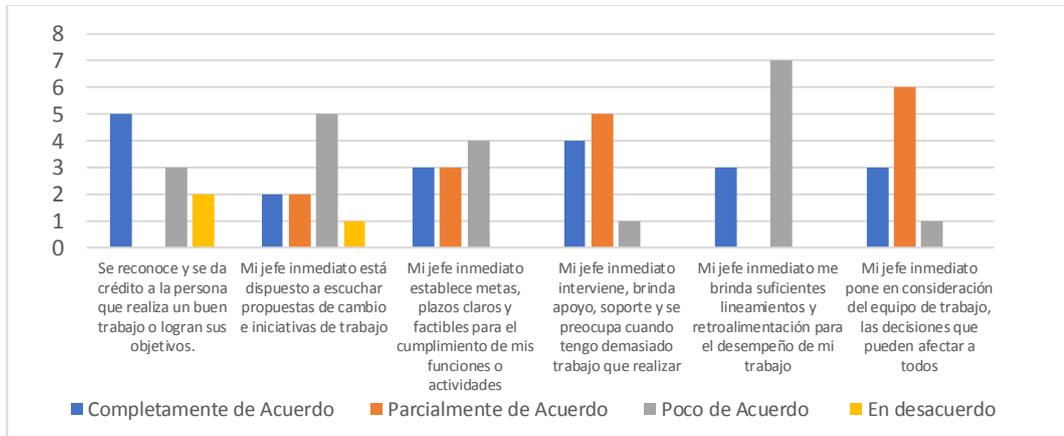
Desarrollo de competencias



En cuanto al desarrollo de competencias, las actividades que componen esta dimensión miden los conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo, a lo que respondieron que estas competentes para las labores asignadas, mientras que están completamente de acuerdo con aprender y adquirir nuevos conocimientos habilidades y destrezas desde los otros campamentos.

3.9.1.4 Liderazgo

Figura. 4
Liderazgo



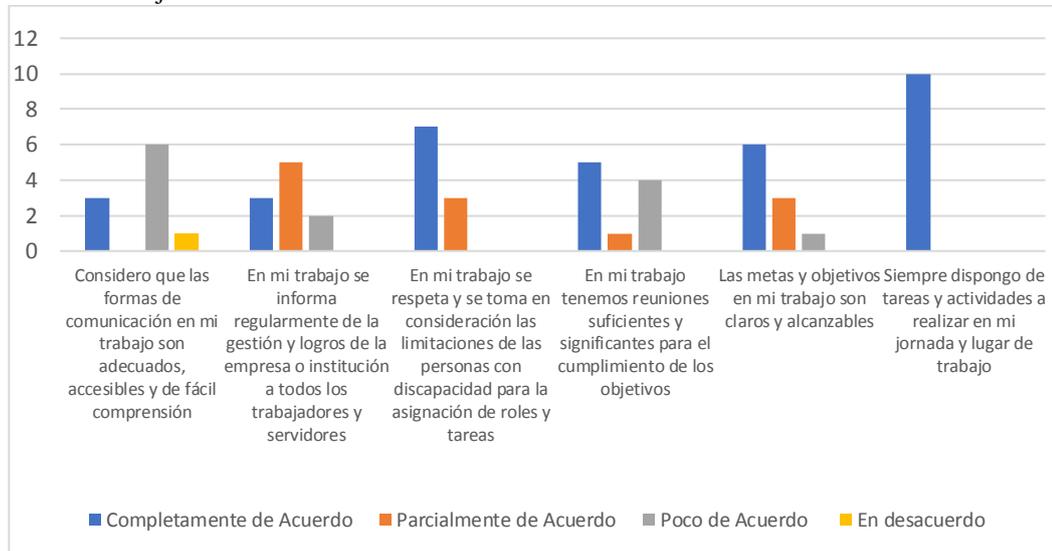
En la dimensión de liderazgo, se puede evidenciar varias actividades relacionados con el reconocimiento y crédito que se le da a la persona que realiza un buen trabajo, el mismos en el que los colaboradores están completamente de acuerdo, sin embargo, cuando se habla de que el jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio o iniciativas en el trabajo, las personas perciben están poco de acuerdo, inclusive con el establecimiento.

Entre aquellas cosas que están poco de acuerdo se destaca que el jefe inmediato no brinda suficientes lineamientos y retroalimentación que remedie el desempeño del trabajo realizado. Por lo que esto termina afectando el ambiente laboral, ya que la situación de comunicación con el jefe inmediato, no está acorde a las necesidades de realización del equipo laboral.

Finalmente, el equipo está parcialmente de acuerdo en que el jefe inmediato pone en consideración del equipo el trabajo las decisiones que pueden afectar a todos, por lo que el personal se siente desmotivado, ya que no se socializan las decisiones tomadas por la gerencia, cuando son necesidades o actividades nuevas en las que todos se ven involucrados.

3.9.1.5 Organización del trabajo

Figura. 5
Organización del trabajo



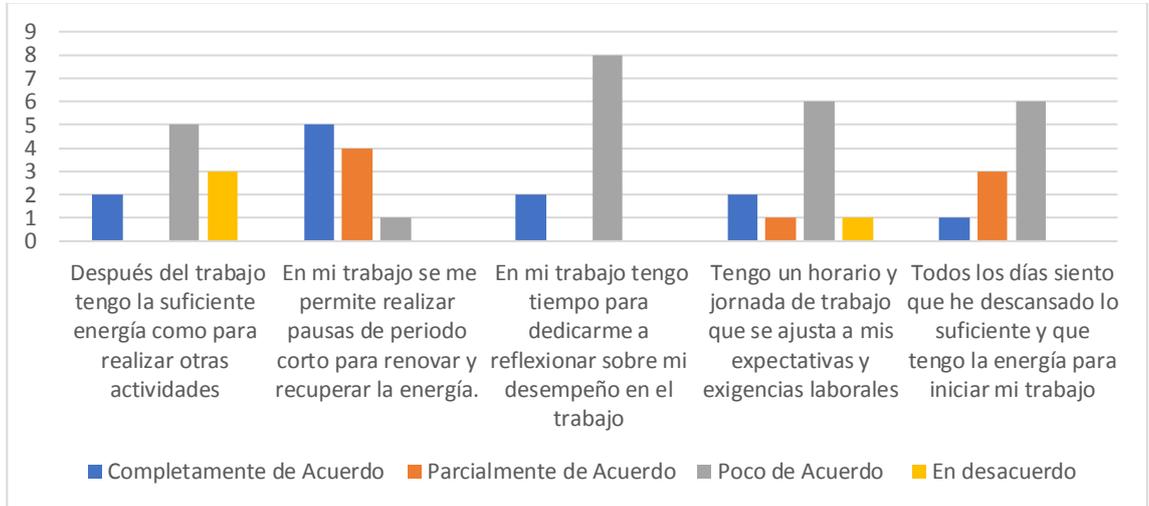
En cuanto a la organización del trabajo, las actividades que se han considerado esenciales para medir esta dimensión, y en la que el equipo de trabajo está poco de acuerdo es en las formas de comunicación en el trabajo, no son adecuadas, no son accesibles y no se comprenden fácilmente.

Asimismo, en cuanto a las reuniones suficientes y significativas para el cumplimiento de los objetivos, los mismos que muchas veces no son claros, o son a destiempo.

3.9.1.6 Recuperación

Figura. 6

Recuperación

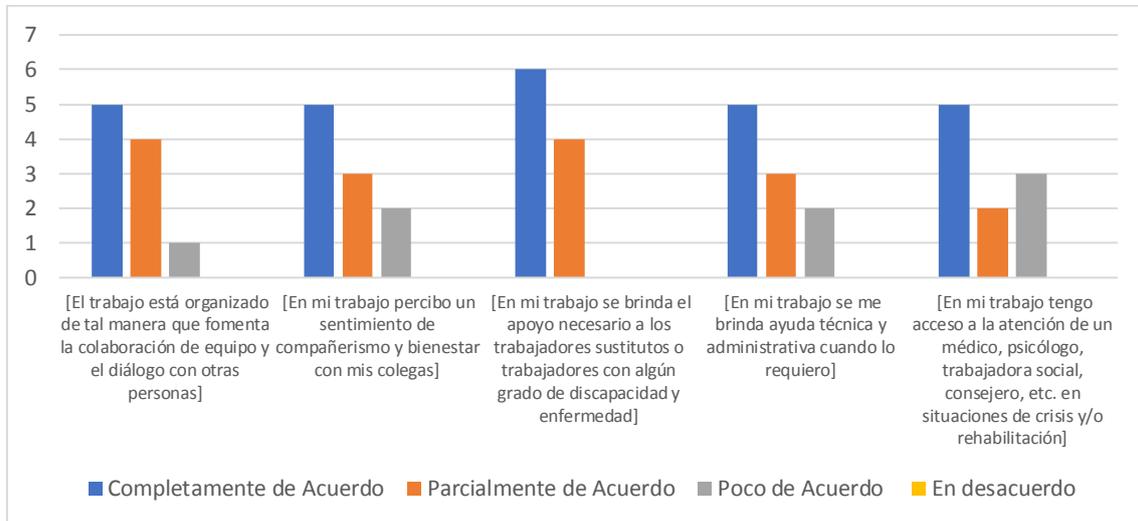


En cuanto a la recuperación sobre las actividades planteadas en la jornada laboral, la dimensión se evaluó en base a las actividades de si tenía suficiente energía como para realizar otras actividades luego del trabajo a lo que los colaboradores respondieron que estaban poco de acuerdo.

Asimismo, ocurrió con que ellos no disponen de tiempo para dedicar a la reflexión sobre el desempeño del trabajo, sobre el horario y la jornada de trabajo que se pueda ajustar a las expectativas y exigencias laborales, ya que los horarios se pueden extender sin considerar un turno extra o los beneficios de ley.

3.9.1.7 Soporte y apoyo

Figura. 7
Soporte y apoyo



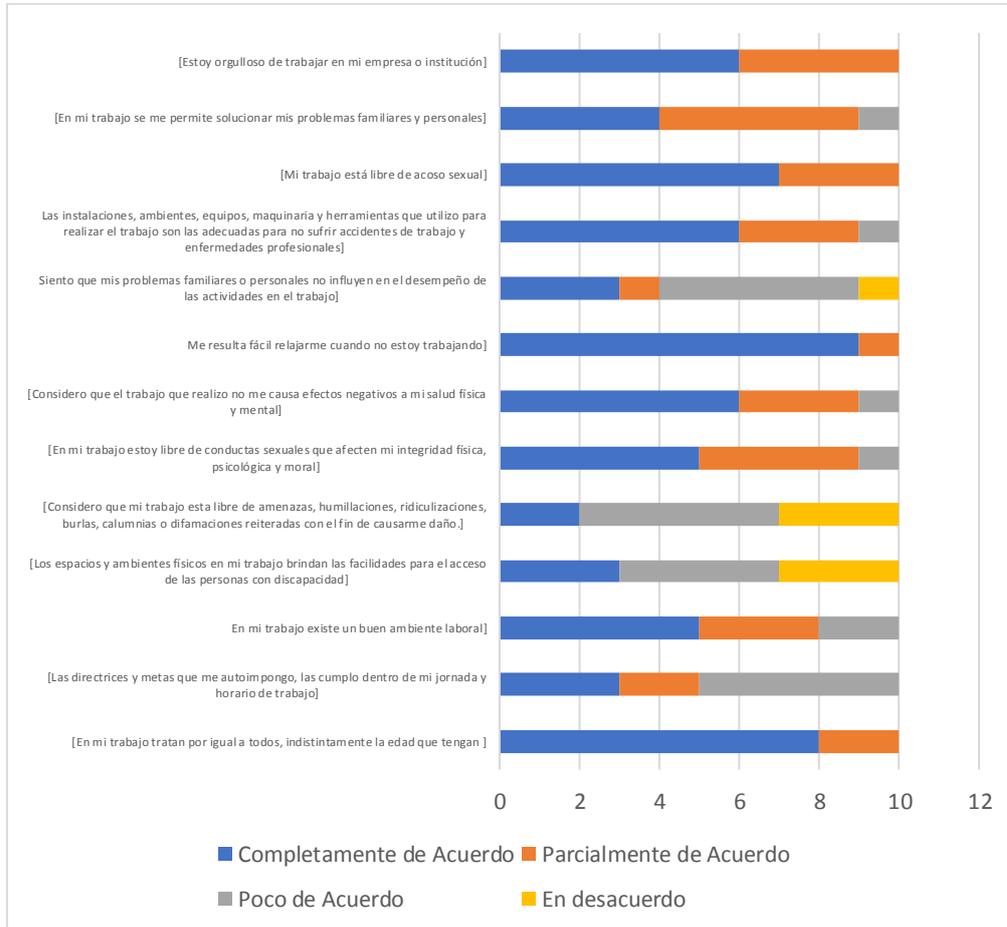
En cuanto a soporte y apoyo, el equipo de trabajadores se encuentra completamente de acuerdo con que el trabajo está organizado y fomenta productividad en trabajo en equipo.

Asimismo, se percibe un sentimiento de compañerismo, aunque es indiscutible que existan diferencias entre algunos elementos del equipo; están completamente de acuerdo en que en el trabajo se brinda el apoyo necesario para los trabajadores sustitutos o con algún grado de discapacidad y enfermedad.

Finalmente, se brinda la ayuda técnica, administrativa cuando se la requiere, y finalmente, se tiene acceso a la atención médica, pero no se cuenta con un psicólogo.

3.9.1.8 Otros puntos importantes

Figura. 8
Otros puntos importantes



De esta manera, para determinar el nivel de riesgo por dimensión se debió realizar una sumatoria obtenida de los ítems que conforman cada dimensión, una vez obtenidos los resultados de la sumatoria el resultado se compara con los valores que se establecen en la siguiente tabla:

Tabla 4.

Evaluación – Dimensiones del riesgo psicosocial

Dimensión	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Carga y ritmo de trabajo	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Desarrollo de competencias	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Liderazgo	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Organización del trabajo	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Recuperación	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Soporte y apoyo	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes	73 a 96	49 a 72	24 a 48
Otros puntos importantes: Acoso discriminatorio	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Otros puntos importantes: Acoso laboral	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Acoso sexual	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Condiciones del Trabajo	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Doble presencia (laboral – familiar)	7 a 8	5 a 6	2 a 4
Otros puntos importantes: Estabilidad laboral y emocional	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes: Salud auto percibida	7 a 8	5 a 6	2 a 4

Fuente: (MDT, 2018)

Como último punto para determinar el riesgo laboral, se realizó un sumatorio general de la puntuación que se obtuvo en cada dimensión y se comparó con los resultados que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5.

Evaluación – nivel del riesgo psicosocial

Nivel de Riesgo	Calificación	Descripción
Alto	58 a 116	El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.
Medio	117 a 174	El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia.
Bajo	175 a 232	El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga

Fuente: (MDT, 2018)

El proceso anterior, dio como resultados la siguiente tabla.

Tabla 6.

Nivel de riesgo laboral - Caso de estudio

Dimensión	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Evaluación
Carga y ritmo de trabajo	13 a 16	8 a 12	4 a 7	16
Desarrollo de competencias	13 a 16	8 a 12	4 a 7	16
Liderazgo	18 a 24	12 a 17	6 a 11	12
Organización del trabajo	18 a 24	12 a 17	6 a 11	24
Recuperación	16 a 20	10 a 15	5 a 9	10
Soporte y apoyo	16 a 20	10 a 15	5 a 9	20
Otros puntos importantes	73 a 96	49 a 72	24 a 48	52

Elaborado por: S. Coello (2022)

Fuente: Investigación de campo (2022)

Las dimensiones de carga y ritmo de trabajo, desarrollo de competencias, organización del trabajo, soporte y ayuda, el riesgo se ha evaluado como “Bajo”, que considera un riesgo de impacto mínimo.

En cuanto a las dimensiones de liderazgo, Recuperación y Otros puntos importantes, el riesgo se ha catalogado de “Medio”, debido a al riesgo incurrido frecuencia.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

4.1. Antecedentes

Cada día es más frecuente llegar a evidenciar una relación informal y casi sin comunicación entre empleado y empleador, producto de la inexistencia de valores corporativos, que fundamenten la actuación del entorno empresarial, causando poca familiaridad que existe con el eje empresarial y sus colaboradores, asimismo, los buenos hábitos que se deben mantener en un espacio laboral adecuado.

El uso de redes sociales deja expuesta la situación de violencia, acoso laboral y represión que muchas veces se vive en los sectores productivos, causados por la mala convivencia entre colaboradores o entre empleado y empleador. Los resultados de la encuesta realizados en la presente investigación, dan cuenta de que existe un malestar al respecto de la forma de comunicarse entre el jefe inmediato y el equipo laboral, lo que los desmotiva para llegar a las metas trazadas desde la gerencia administrativa del Fideicomiso.

Con estos antecedentes, se han logrado identificar espacios de mejora, tanto en la formación continua de los colaboradores, un plan de carrera con incentivos por logros obtenidos, y una mejor forma de comunicarse desde la gerencia, por lo que la presente propuesta se orienta a dar soluciones a estas problemáticas identificadas.

4.2. Justificación de la propuesta

La valoración de carga de trabajo ha tenido una importante acumulación a partir de la pandemia, y post covid el manejo de la agenda ha ido retrasada, sumando más carga a todos los puestos de trabajo, esto se ha hecho casi recurrente en el sector empresarial que ha dado un gran giro (de reactivación) luego de pandemia.

Uno de los aspectos que se evidenció en los resultados, fueron los temas como los turnos rotativos, la comunicación gerencial, y de parte de los empleados, la formación y la motivación para continuar con el logro de objetivos y metas propuestas por la gerencia.

Los colaboradores requieren estabilidad laboral en sus puestos de trabajo, la zozobra de que se queden sin el sustento para sus familias, es algo que va en aumento por la crisis

económica en la que se han sumido las empresas del sector empresarial, y esto conduce a tener un bajo rendimiento en su vida laboral, lo que, sumado a la inadecuada forma de comunicarse, permite que el ambiente laboral no sea el más adecuado para ser altamente productivos.

La comunicación interna, es la clave de la motivación, es lo que permite que los empleados sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, y seguramente se sientan a gusto en su lugar de trabajo, generando mejor optimización y fidelidad de su trabajo, representa una herramienta indispensable para incrementar la eficiencia productiva, fomenta la identificación, participación y toma de responsabilidades por parte del personal. La comunicación interna, corresponde a todos los componentes de la empresa desde la dirección, mandos intermedios hasta los empleados.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general

Fortalecer la comunicación entre los colaboradores del área financiera de una administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

4.3.2. Objetivo específico

- Diseñar estrategias para mejorar la comunicación entre el equipo financiero de la entidad.
- Elaborar campañas de comunicación y difusión sobre servicios, beneficios que se brinda al personal.
- Desarrollar actividades con el propósito de que se conozcan las acciones que se llevan adelante para mejora de la empresa.
- Capacitar al personal sobre diversos elementos que favorecen el conocimiento y las habilidades del personal.

4.4. Desarrollo de la propuesta.

La presente propuesta tiende a presentar un plan de mejoras que involucra tres ejes principales de la comunicación, como son la comunicación interna, comunicación externa y la comunicación en crisis.

Se conoce como la comunicación Interna a todas las actividades realizadas por la entidad gremial para crear y mantener las relaciones entre sus funcionarios, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la institución.

Se conoce como Comunicación Externa a todas las actividades realizadas por la entidad gremial, cuyo propósito es mantener relaciones con el público objetivo. A este tipo de comunicación se la conoce como: Relaciones Públicas.

Finalmente, la Comunicación en crisis es un tipo de comunicación fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis, que debe abarcar la convocatoria con carácter de urgencia un comité de crisis, el cual debe estar integrado por el Vocero oficial del hospital, un asesor legal, responsable técnico y un especialista en comunicación.

El presente plan contempla:

1. Elaboración de la estrategia de comunicación.
2. Implementación del plan de comunicación

Tabla 7

Estrategia de comunicación 1

Meta	Incrementar los valores corporativos y la pertenencia de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil en los empleados
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Crear un manual de marca• Renovar el logo del Fideicomiso en todas las instalaciones fuera y dentro del área de servicios.• Colocar habladores por cada valor en lugares estratégicos de las instalaciones.• Colocar un contacto telefónico para emergencias internas o WhatsApp que resuelva las 24 horas del día.

- Designar un método para que el teléfono de emergencia interna funcione.
- Diseñar un Programa de Activación de Valores donde se ejecute la actividad por cada valor y esta funcione semanalmente.
- Involucrar a todo el personal para la realización de carteleras o actividades programadas para poner en práctica los valores corporativos.

Estrategia: Informar a los colaboradores de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil sobre las acciones que se realizan.

Meta **Incrementar en un 50% el conocimiento de las actividades para el personal.**

- Actividades**
- Diseñar un resumen semanal de los principales resultados de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil en todas las áreas de atención desarrollada por los colaboradores.
 - Diseñar un blog de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil donde los colaboradores cuelguen los nuevos productos o servicios.
 - Crear un Comité de calidad para la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

Estrategia: Integrar los equipos de trabajo de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil

Meta Reducir al 50% la opinión de hostilidad de los grupos de interés frente al equipo de colaboradores que tiene la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

Actividades

- Crear las Olimpiadas deportivas de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil
- Crear un Ciclo de Carreras deportivas en equipo, con obstáculos, fuera del área de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.
- Institucionalizar días que hayan generado bienestar, celebraciones solemnes, etc.
- Capacitar a los equipos en Comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de tecnología.

4.5. Presupuesto de la Propuesta

Tabla 8.

Presupuesto de la Propuesta

Item	Detalle de la Actividad	Unidades	Valor
Estrategia:	Fortalecer la imagen empresarial en las instalaciones de la entidad.		
Meta	Incrementar los valores corporativos y la pertenencia de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil en los empleados		
Actividades	• Crear un manual de marca	1 Ing. Marketing	\$ 1,200.00
	• Renovar el logo del Fideicomiso en todas las instalaciones fuera y dentro del área de servicios.	1 Diseñador	\$ 800.00
	• Colocar habladores por cada valor en lugares estratégicos de las instalaciones.	Imprenta	\$ 1,500.00
	• Colocar un contacto telefónico para emergencias internas o WhatsApp que resuelva las 24 horas del día.	Imprenta/Quejas	\$ 300.00
	• Designar un método para que el teléfono de emergencia interna funcione.	Personal Quejas	\$ 250.00
	• Diseñar un Programa de Activación de Valores donde se ejecute la actividad por cada valor y esta funcione semanalmente.	Comunicación / TTHH	\$ 150.00
	Involucrar a todo el personal para la realización de carteleras o actividades programadas para poner en práctica los valores corporativos.	Comunicación / TTHH	\$ 300.00
Estrategia:	Informar a los colaboradores de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil sobre las acciones que se realizan.		

Meta	Incrementar en un 50% el conocimiento de las actividades para los grupos de interés.			
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un resumen semanal de los principales resultados de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil en todas las áreas de atención desarrollada por los colaboradores. 	Equipo Noticias /Comunicación	\$	1,500.00
	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un blog de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil donde los colaboradores cuelguen los nuevos productos o servicios. 	Desarrollador Web	\$	1,500.00
	<ul style="list-style-type: none"> Crear un Comité de calidad para la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil. 	Equipo Noticias /Comunicación	\$	800.00
Estrategia:	Integrar los equipos de trabajo de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil			
Meta	Reducir al 50% la opinión de hostilidad de los grupos de interés frente al equipo de colaboradores que tiene la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.			
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Crear las Olimpiadas deportivas de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil 	Equipo RRHH /Comunicación	\$	200.00
	<ul style="list-style-type: none"> Crear un Ciclo de Carreras deportivas en equipo, con obstáculos, fuera del área de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil. 	Equipo RRHH /Comunicación	\$	100.00

• Institucionalizar días que hayan generado bienestar, celebraciones solemnes, etc.	Ing. Marketing / Comunicación	\$	1,300.00
· Capacitar a los equipos en Comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de tecnología.	Equipo Noticias /Comunicación	\$	6,500.00
	Total	\$	16,400.00

Elaborado por: Autoras (2022)

Tabla 9.

Cronograma de la Propuesta

Item	Detalle de la Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Estrategia:	Fortalecer la imagen empresarial en las instalaciones de la entidad.					
Meta	Incrementar los valores corporativos y la pertenencia de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil en los empleados					
Actividades	· Crear un manual de marca					
	· Renovar el logo del Fideicomiso en todas las instalaciones fuera y dentro del área de servicios.					
	· Colocar habladores por cada valor en lugares estratégicos de las instalaciones.					
	· Colocar un contacto telefónico para emergencias internas o WhatsApp que resuelva las 24 horas del día.					
	· Designar un método para que el teléfono de emergencia interna funcione.					
	· Diseñar un Programa de Activación de Valores donde se ejecute la actividad por cada valor y esta funcione semanalmente.					
	Involucrar a todo el personal para la realización de carteleras o actividades programadas para poner en práctica los valores corporativos.					
Estrategia:	Informar a los colaboradores de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil sobre las acciones que se realizan.					
Meta	Incrementar en un 50% el conocimiento de las actividades para los grupos de interés.					

Actividades	· Diseñar un resumen semanal de los principales resultados de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil en todas las áreas de atención desarrollada por los colaboradores.					
	· Diseñar un blog de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil donde los colaboradores cuelguen los nuevos productos o servicios.					
	· Crear un Comité de calidad para la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.					
Estrategia:	Integrar los equipos de trabajo de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil					
Meta	Reducir al 50% la opinión de hostilidad de los grupos de interés frente al equipo de colaboradores que tiene la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.					
Actividades	· Crear las Olimpiadas deportivas de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil					
	· Crear un Ciclo de Carreras deportivas en equipo, con obstáculos, fuera del área de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.					
	· Institucionalizar días que hayan generado bienestar, celebraciones solemnes, etc.					
	· Capacitar a los equipos en Comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de tecnología.					

Elaborado por: autoras (2022)

CONCLUSIONES

Dentro de la presente investigación se realizó un análisis sobre las teorías más relevantes de la comunicación Organizacional y el desempeño laboral, las mismas que condujeron hacia la identificación de los elementos esenciales que debe tener la organización para lograr el éxito deseado frente a sus colaboradores, creando pertenencia y compromiso, desde un ambiente laboral que motive e invite a ser productivo todo el tiempo.

En este sentido, la Administradora de fondos y fideicomisos, presenta diversas situaciones que viven sus colaboradores dentro del área financiera, la misma que siendo agregador de valor, presenta diversas fricciones entre sus empleados, que han venido a tener consecuencias sobre el desempeño de los mismos, donde se ha venido desmotivando el personal por situaciones de comunicación entre la gerencia y el equipo de trabajo. Esto provocando reclamos que han ocasionado que los colaboradores pierdan el interés en hacer su trabajo diario desde la convicción del compromiso, sino que han pasado por un proceso de desidia que perjudica a la operación.

En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la comunicación organizacional interna en la Administradora de fondos y fideicomisos, se aplicó una encuesta de riesgo laboral diseñada y validada por el Ministerio de Trabajo, que condujo a algunos resultados que tienen relación con la comunicación entre el personal del área financiera, y su jefe inmediato, la escucha activa se nota ausente, mientras que la falta de comunicación de resultados, de logros obtenidos y de una definición clara de metas ha venido a provocar la desmotivación para ellos, a tal punto en que no encuentran felicidad en lo que experimentan en su jornada laboral, por lo que se ha pensado en diversas estrategias para fortalecer los espacios en los que se requiera.

La propuesta que se ha diseñado para lograr la mejora de la deficiencia en la comunicación organizacional en el área financiera interna entre el talento humano, para el mejoramiento del desempeño laboral de la administradora de fondos, contempla el eje de comunicación interna, la misma que promueve el incremento de los valores corporativos y la pertenencia de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad

de Guayaquil en los empleados, Informar a los colaboradores de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil sobre las acciones que se realizan e integrar los equipos de trabajo de la administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.

En cuanto al plan diseñado como respuesta a la problemática, este está proyectado para ser ejecutado en aproximadamente 5 meses, en los cuales se hará la ejecución de las actividades diarias que tienen un presupuesto estimado de \$16400 dólares americanos.

RECOMENDACIONES

La intervención del equipo de Talento Humano es urgente, para concretar la integración del personal del área financiera de la administradora de fondos, por lo que los programas de bienestar social, turnos e incentivos serán necesarios para mejorar el clima laboral y consecuentemente mejorar la actitud hostil de los colaboradores.

La integración del departamento de Comunicación con otras áreas relacionadas es de vital importancia, así como el manejo de los diversos Comités que van a llevar a otro nivel la imagen institucional y de Calidad, ya que, en conjunto con el área de Talento Humano, deben velar por el bienestar de sus colaboradores.

Se garantiza un plan de comunicación eficiente, siempre que exista un Sistema de control y seguimiento del mismo plan, por lo que es urgente que se involucre a la dirección estratégica para que logre impulsar un equipo consolidado que haga el seguimiento a cada actividad propuesta en el plan.

La comunicación es esencial para todo negocio, se debe inquirir a los jefes inmediatos para que esta fluya, por lo que se recomienda la puesta en marcha e implementación.

REFERENCIAS

- Activa, A. (2018). *Evaluación del desempeño laboral. ¿Qué es y cómo se desarrolla?* Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Agencia de comunicación. (2022). *La comunicación interna: operacional, organizativa, subjetiva y con objetivos*. Obtenido de <https://www.agenciasdecomunicacion.org/estrategias/la-comunicacion-interna-operacional-organizativa-subjetiva-y-con-objetivos.html>
- Aragon, A., & Pacco, R. (2021). *Relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los analistas de crédito en la Financiera Compartamos Arequipa – 2019*. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4455/Allison_Aragon_Ruth_Pacco_Tesis_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Arequipa: Enfoques Consulting EIRL.
- Baard, Rench, & Kozlowski. (2014). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, 48-99. doi: 10.1177/0149206313488210.
- Bajaña, T. (2015). *La gestión global del talento humano como estrategia corporativa de las empresas multinacionales*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1721/1/Bajaña-Sandoya-Maria-Tatiana-Trabajo-de-Titulacion.pdf>
- Baquero, D. (2020). *Redes y actores: Un avance en las relaciones de poder en la comunicación*.
- Barrientos, P. (2015). *El talento humano en el proceso de globalización de mercados*. Obtenido de https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/PBarrientosF/publ/Talento-humano-proceso-globalizacion.pdf

- Blacio, G. (2020). *La equidad laboral y su influencia en el clima organizacional de Financiera Confianza en Chiclayo*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62138>
- Buenaño, D., & Cordova, V. (2014). *La Comunicación Interna y su incidencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Jean Up*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8061>
- Caligari, R. (2006). *El recurso humano como principal activo de la empresa*. Obtenido de <http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/Petrotecnica/2006-5/ElRecursoHumano.pdf>
- Canseco, F., & Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 183-194.
- Chiavenato, I. (2017). *El capital humano de las organizaciones*. México: The McGraw-Hill.
- Cuentas, S. (2018). *La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032018000200004&lng=es&nrm=iso
- Diccionario económico y financiero. (2022). *Teoría Z de William Ouchi*. Obtenido de <https://economydesdeca.com/teoria-z-de-ouchi-que-es-origenes-caracteristicas/#:~:text=Evaluacion-y-promocion-lenta,promocion-debe-ir-mas-despacio>.
- Dunsguide. (2022). *Principales Empresas de Textil en Guayas*. Obtenido de <https://www.dunsguide.com/es/ec/search?industry=99994111&location=457>
- Factorial HR. (2022). *Cómo mejorar el desempeño laboral en empresas*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/mejorar-desempeno-laboral/#:~:text=evaluaciones-de-desempeño-,Que-es-el-desempeño-laboral,se-desenvuelve-en-su-rol>.
- Feito, R. (2020). *Este es el fin de la escuela tal y como la conocemos. Unas reflexiones en tiempo de confinamiento*. Obtenido de <https://ojs.uv.es/index.php/RASE/article/view/17130>

- Gómez , M., & Guarniz , L. (2019). *Comunicación organizacional y productividad laboral en la Institución Educativa Particular Mi Buen Jesús, Chimbote – 2019*. Obtenido de Comunicación organizacional y productividad laboral en la Institución Educativa Particular Mi Buen Jesús, Chimbote – 2019
- Gómez, J. (2011). El ruido: Efectos psicológicos y su incidencia económica. *Ingeniería* 21.
- Güell, F. C. (s.f.). *importancia y significado de la cooperacion - Binasss*. Obtenido de <http://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v5n8/art9.pdf>
- Guevara, M. (2011). *Plan estratégico de comunicación interna para organización*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf;sequence=1>
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469-MKT.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2019). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Joanna, C. (2012). *Indicadores de Gestión ¿Qué son y por qué usarlos?*
- Kadoch, L. (2022). *Ruido mental o psicológico*. Obtenido de <https://www.leonkadoch.net/elimina-el-ruido-mental-para-tomar-decisiones/#:~:text=El-ruido-psicologico-se-refiere,la-transmision-de-los-mensajes.>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review. . *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, , 856-866.
- Lozano. (2007). *El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- ManpowerGroup. (2018). *Estudio sobre escasez de talento*. Obtenido de <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2018/08/Contenido-tecnico->

Manpower-Escasez_de_Talento-1.pdf

- Marie Dalton, D. G. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico.: Thomson.
- Marin, L. (2019). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo*. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV_FCE_308_TE_Marin_Vilchez_2019.pdf
- Marín, P., & Gómez, D. (2022). La comunicación empresarial en tiempos de COVID. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*.
- Martínez, C. (2020). *Diseño de investigación, muestreo y métodos de recolección de datos*. Obtenido de <https://escueladedatos.online/disenio-de-investigacion-muestreo-y-metodos-de-recoleccion-de-datos/#:~:text=El-diseño-de-investigacion-proporciona,a-las-preguntas-de-investigacion>.
- Maza, V. (2019). *Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima-2018*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32370/Maza_CV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- McGraw-Hill. (2020). *La teoría Z*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/blog/la-teoria-z>
- MDT. (2018). *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial*. Ministerio de Trabajo , Quito . Recuperado el 08 de 07 de 2022, de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Guia-para-la-aplicacion-del-cuestionario-de-evaluacion-de-riesgo-psicosocial.pdf?x42051>
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002
- Munevar, L. (2018). *Plan de comunicación organizacional en las pymes dedicadas a la comercialización y/o distribución de pinturas*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/12515>
- Olvera, L. (2013). *Cooperación y conductas económicas humanas*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/OlveraLA/cap1.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Cambio tecnológico y futuro del trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_734829.pdf
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82544468.pdf>
- Ponce, F. (2015). *La comunicación organizacional y la satisfacción*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19499/1/comunicacion%20organizacional-y-satisfaccion-laboral.pdf>
- Pulakos, Arad, Donovan, & Plamon. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612. Pulakos, E. D., Schmitt.
- QuestionPro. (2022). *Comunicación organizacional: Definición, tipos y características*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>
- Quiroz, O. (2022). Ego y Liderazgo. *Pensamiento Estratégico*.
- Roussel, & Charbonnier. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Sánchez, V. S. (2009). *Relaciones Humanas.pdf*. Obtenido de <file:///C:/Users/PEDAGOGIA/Downloads/Relaciones%20Humanas.pdf>
- Solano, D. (2014). *¿Qué entendemos por transversalidad?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/06/13/transversalidad-marketing-social/>
- Universidad de Kansas. (2022). *Liderazgo en colaboración*. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/colaboracion-y-liderazgo/principal>
- Velásquez, C., Valbuena, M., & Moreira, C. (2018). La comunicación como instrumento para el desarrollo organizacional de las empresas. *Revista científica*

Atlantic.

Young y Williams, K. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance individual and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684. Obtenido de <http://gom.sagepub.com/content/33/6/657.short>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Coello Mazzini Sulay Yessenia, con C.C: # 0927865196 y Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth con C.C: # 0503728040 autoras del trabajo de titulación: La comunicación Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos 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 graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de julio del 2023

Nombre: Coello Mazzini Sulay Yessenia

C.C: 0927865196

Nombre: Lisbeth Elizabeth Játiva Millingalli

C.C: 0503728040



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La comunicación Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área financiera de una empresa administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES):	Coello Mazzini Sulay Yessenia y Játiva Millingalli Lisbeth Elizabeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	Psic. Jimmy Calle Cabezas Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27/07/2023	No. DE PÁGINAS:	81
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación Organizacional y Liderazgo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación, Organización, Desarrollo Comunicacional, Fideicomiso, Desempeño Laboral. Productividad, Liderazgo, Estrategias, Estrategias de Comunicación, Clima Laboral.		

RESUMEN:

La presente investigación tiene como propósito de estudio desarrollar estrategias de mejoramiento de la comunicación organizacional para los colaboradores de las organizaciones administradoras de fondos y fideicomisos del área financiera de la ciudad de Guayaquil, ya que la comunicación es la base principal para el desarrollo organizacional; con el fin de proporcionar a los colaboradores conocimientos necesarios sobre una correcta gestión que favorece la identificación y alineación de todos sus integrantes, la adhesión a objetivos organizacionales y de esta forma poder incrementar el desempeño laboral del personal. La metodología de la investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva y transversal. La selección de la población de los colaboradores se hizo de forma completa teniendo unas muestras homogéneas, con un total de 30 colaboradores. Entre los principales resultados de la investigación a los colaboradores del área financiera de una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, indican que es de suma importancia aplicar estrategias de mejoramiento de la comunicación organizacional, ya que se puede evidenciar que existe una ineficiente comunicación dentro de la organización, el trabajo ejecutado por los colaboradores están afectando de forma directa el desarrollo de sus actividades en la organización; y por ende esto afecta notoriamente en el desempeño laboral de los mismos. En conclusión, el diseño de estrategias para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional en el área financiera de una organización administradora de fondos y fideicomisos de la ciudad de Guayaquil, se basan en una serie de principios que permitan mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0991863309/0994832818	E-mail: sulay.coello@cu.ucsg.edu.ec lisbeth.jativa@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa	
	Teléfono: +593 99 241 0481	
	E-mail: zoila.bustos@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):	