



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO: ESTUDIO E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN  
LA ESTRUCTURA INTERNA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE  
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Viteri Ibarra Jacqueline Priscilla**

**PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Viteri Ibarra Jacqueline Priscilla**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Psicóloga Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

---

**Msc. Carrillo Sofía**

### **REVISOR(ES)**

---

**(Nombres, apellidos)**

---

**(Nombres, apellidos)**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Msc. Galarza Colamarco Alexandra**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Viteri Ibarra Jacqueline Priscilla**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **de Trabajo de Titulación**, previo a la obtención del Título **de Psicólogo Organizacional**, 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 mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**Viteri Ibarra Jacqueline Priscilla**

---



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Viteri Ibarra Jacqueline Priscilla**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Trabajo de Titulación**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**Viteri Ibarra Jacqueline Priscilla**

---

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento es a Dios principalmente por haberme permitido continuar hasta la finalización de mi carrera y todas aquellas personas que aportaron para que así suceda.

**Priscilla Viteri I.**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación, así como mi esfuerzo durante todos mis años de estudios van dedicados a mi madre, quien con su empuje ha sabido forjar mi carácter y mi profesión.

**Priscilla Viteri I.**

# TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

Msc. Sofía Carrillo  
TUTOR

---

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Sofía Carrillo Saldarreaga**



# ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	9
RESUMEN (ABSTRACT).....	13
Palabras Claves.....	13
INTRODUCCION.....	14
CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	19
1. Comunicación.....	19
1.1. Modelo de proceso de comunicación.....	20
1.2 Funciones de la comunicación.....	22
1.3. Direccionamientos de la comunicación.....	23
2. Comunicación Organizacional.....	25
2.1 Importancia de la comunicación en las organizaciones.....	25
2.2. Tipo de comunicación organizacional.....	26
2.2.1. Comunicación verbal.....	26
2.2.2 Comunicación no verbal.....	27
3. Comunicación interna.....	29
4. Comunicación financiera.....	31
CAPITULO II ANALISIS DE LA EMPRESA.....	32
5. Introducción de la empresa.....	32
6. Políticas.....	33
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	35
7. Recolección de datos.....	35
8. Preguntas de encuesta.....	36
9. Resultados obtenidos.....	37
CAPITULO IV PROPUESTA.....	53
10. Objetivo del manual.....	53
11. Finalidad del manual.....	53

12. Estructura del manual.....	54
13. Elaboración de manual de comunicación y desarrollo.....	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1, preguntas de encuesta.....	36
---------------------------------------	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Pregunta 1, encuesta.....	38
Gráfico 2 Pregunta 2, encuesta.....	39
Gráfico 3 Pregunta 3, encuesta.....	40
Gráfico 4 Pregunta 4, encuesta.....	41
Gráfico 5 Pregunta 5, encuesta.....	42
Gráfico 6 Pregunta 6, encuesta.....	43
Gráfico 7 Pregunta 7, encuesta.....	44
Gráfico 8 Pregunta 8, encuesta.....	45
Gráfico 9 Pregunta 9, encuesta.....	46
Gráfico 10 Pregunta 10, encuesta.....	47
Gráfico 11 Pregunta 11, encuesta.....	48
Gráfico 12 Pregunta 12, encuesta.....	49
Gráfico 13 Pregunta 13, encuesta.....	50
Gráfico 14 Pregunta 14, encuesta.....	51
Gráfico 15 Pregunta 15, encuesta.....	52

## RESUMEN (ABSTRACT)

Este trabajo de investigación busca conocer más a fondo como se va manejando la comunicación interna entre los trabajadores y ver qué imagen se está proyectando hacia sus clientes externos.

El desenvolvimiento de este trabajo está presentado por medio de encuestas, y debidamente analizados con gráficos, con el fin de tener un acercamiento más profundo con los trabajadores y conocer específicamente en donde recae las falencias que se han ido presentando.

En la actualidad el sector financiero ha sido uno de los más vulnerables por los cambios tan acelerados en lo que se está desarrollando en Ecuador, por esa razón es que se escogió trabajar e investigar con una de las entidades financieras más representativas del país, ya que por su gran cantidad de clientes es donde recae con gran peso la incertidumbre por parte de los clientes externos.

**Palabras Claves:** Comunicación, Comunicación organizacional, Comunicación interna, Comunicación financiera.

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de las empresas y organizaciones se están generando modificaciones en todos los procesos, se están cambiando constantemente, y se crean nuevas reformas y procedimientos, especialmente en las entidades financieras, que por parte de la Superintendencia de Bancos, Compañías y Seguros, que es donde nace la incertidumbre por no tener una comunicación clara al momento de realizar la gestión por parte de los colaboradores de las financieras. En el departamento de recursos humanos específicamente en el área de comunicación es que recae toda esta responsabilidad, en generar a los colaboradores un plan de acción para que la comunicación sea repartida de forma eficaz hacia todos los trabajadores de las entidades financieras.

En los conocimientos técnicos y prácticos que se plasmaran en este tesis es lo que le va a facultar manejar una metodología idónea en base a la necesidad que está presentando las compañías financieras un plan de mejora en el área de comunicación, trayendo como consecuencia y/o resultado un mejoramiento en el clima y los procesos que gestionan los colaboradores de dichas empresas financieras.

### **Planteamiento del Problema**

Según lo que manifiesta Alberto Chiavenato que “toda organización debe de construir sobre una sólida base de información y comunicación y no solo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de la difusión de la información”. Cualquiera que sea la naturaleza del negocio debe de cumplirse este parámetro de información.

La comunicación debe ser efectiva ya que existe un constante cambio dentro del régimen que regula las funciones financieras. Para que esta comunicación sea efectiva, los colaboradores de la empresa juegan un papel muy importante, sin la gestión de ellos ningún programa de comunicación será efectivo si ellos no lo ejecutan. Los líderes de cada entidad tienen la obligación de impartir los comunicados, pero son los colaboradores quienes tienen que poner en práctica dichos comunicados, y así contribuir con el plan de acción.

Sin embargo, la comunicación que se da en la empresa no siempre es efectuada en los tiempos establecidos, trayendo como consecuencia cierta incertidumbre y creando un malestar en el clima laboral, al desconocer sobre el tema que están directamente relacionados con la gestión de los colaboradores.

### **Justificación**

Como resultado, este inconveniente afecta directamente a los colaboradores y rumores por parte de los clientes de las entidades. Por esta razón es que la investigación juega un papel importante en la consecución de la comunicación interna en la organización.

Existen algunos medios en los que la empresa ha diseñado para que la comunicación en general sea repartida y vista hacia los colaboradores pero en muchos casos por la naturaleza del negocio en los diferentes departamentos es que no siempre es revisada en los tiempos establecidos.

Como remedio a este problema planteado es que con la investigación desarrollada se dará un plan de acción de comunicación por escalas para así poder segmentar el nivel de importancia de la comunicación y que se puedan cumplir en los tiempos establecidos y evitar sanciones y/o multas, la gestión de

los colaboradores será efectiva y clara al momento de tener contacto con los clientes externos de la organización.

### **Objeto de Estudio.**

Para ejecutar la investigación el enfoque se centra en el sector financiero ya que durante las últimas décadas el sistema financiero en el país ha sido un tema muy sensible por parte del Gobierno Nacional hacia la población que reside en el Ecuador, no solo por los cuenta ahorristas sino por las empresas que tienen relaciones comerciales con los bancos privados.

Dentro de los cambios constantes y acelerados en los que se ven afectados no solamente todos los bancos sino también las cooperativas y las operadoras de tarjeta de crédito y las demás empresas relacionadas con el sector financiero. Para ello se toma como referencia a una de las entidades con mayor prestigio y antigüedad ya que muchos de los ecuatorianos que son clientes externos tienen una relación comercial y financiera.

### **Objetivo General**

1. Elaborar una metodología que contribuya a un mejor servicio de comunicación organizacional y estrategia de ejecución en la institución financiera.



**Objetivos Específicos:**

1. Identificar los requerimientos puntuales de la comunicación organizacional de la entidad financiera.
2. Construir un manual de comunicación interna con los requerimientos base que promueva la comunicación efectiva a nivel nacional.
3. Segmentar por escalas la información de acuerdo a su grado de importancia.

**Hipótesis**

Mejorar la comunicación interna en la entidad financiera, lo que eliminará la incertidumbre que ocurre al no poder tener una comunicación efectiva.

**Metodología:**

Se escogió la investigación de tipo documental pues consiste en un análisis de la información que fundamentalmente se obtiene de los documentos existentes en cuanto al tema; siendo su producto final la fundamentación o base para el desarrollo del proyecto que pretende generar una herramienta para la práctica profesional en la organización financiera.

Su carácter es cuantitativo ya que considerará explicar las razones; determinar el por qué y el cómo respecto a la toma de decisiones respecto a la comunicación. La modalidad de investigación

se plantea como bibliográfica en la mayor parte de su desarrollo ya que se recurrió tanto a libros y publicaciones relacionadas; se realizó también una pequeña intervención de campo para tomar en cuenta la información actualizada y veraz del medio circundante, la cual proviene de encuestas realizadas a los colaboradores y personas de cargos altos dentro de los diferentes departamentos.

# **CAPITULO I**

## **Marco Teórico.**

### **1. Comunicación**

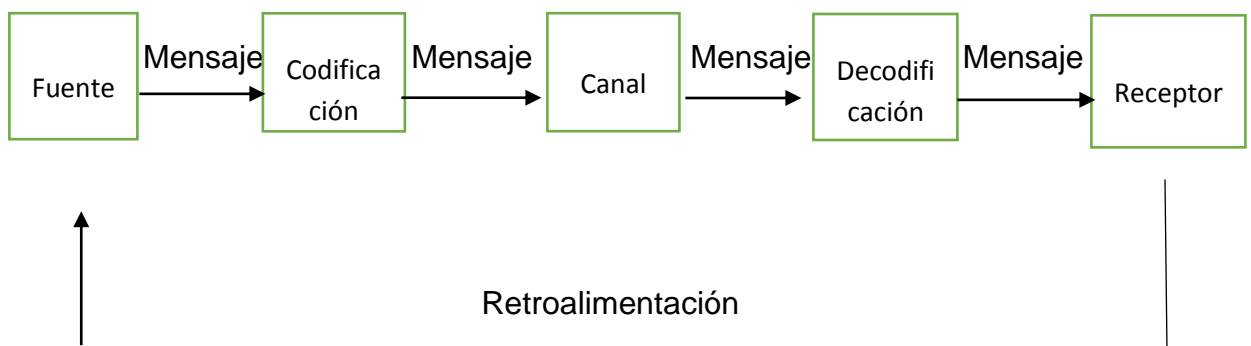
Antiguamente se creía que solo era necesario comunicar algo y que el acto de comunicar era algo básico y sencillo, pero en la actualidad y por la complejidad de las comunicaciones y en toda la diversidad que existe es que muchas veces es necesario tener una retroalimentación para saber que el mensaje fue recepto correctamente en su objetivo inicial, muchos más en las empresas, que es prácticamente necesario que los trabajadores tengan este tipo de retroalimentación no solo para los empleados sino también para los gerentes ya que la información que ellos reciben es de mucha importancia.

La comunicación es un proceso que tiene que darse bajo los parámetros y los diferentes lineamientos en los que está enfocada la comunicación, esto quiere decir que se tiene que saber utilizar el método adecuado hacia el grupo focal a quien va dirigido el mensaje, por ejemplo la comunicación en los jóvenes es un lenguaje coloquial para ellos, que puede estar representada de forma verbal, gestual y por símbolos, a diferencia de las empresas la comunicación es formal y con un lenguaje técnico y especializado. Lo mismo ocurre en las diferentes disciplinas en las que se desenvuelve cada profesional, como es el caso de los doctores que tienen un lenguaje específico para cada diagnóstico y así progresivamente con cada profesión. Por lo que el acto de comunicar no es solamente un acto sociocultural sino que tiene lineamientos según el grupo focal a quien va dirigido el mensaje.

La comunicación tiene muchas formas de ser expresada, una de ellas puede ser los símbolos, los gestos, las expresiones faciales, los códigos, etc. Así mismo la comunicación tiene varios sentidos en las que se desarrollarán más adelante.

### 1.1 MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

El modelo del proceso de comunicación tiene como propósito asegurarse que la comunicación llegue a su punto final de la forma correcta desde que fue enviada, por eso el modelo tiene varios pasos en los que tiene que ser efectuado cada uno de ellos según el orden planteado, y para que la fuente se asegure que el mensaje fue enviado al receptor lo hace por medio de la retroalimentación y así de esa manera se pueda comprobar que el mensaje fue recibido correctamente.



Elaborador por: (Robbins, 1999, p. 312)

En cuanto al mensaje se lo va a interpretar mientras en cuanto nosotros podamos entenderlo, a demás en el mensaje también está involucrado todos los movimientos de la cara y las gesticulaciones que demos (Robbins, 1999, p. 313).

El *mensaje* es toda aquella representación física que va a estar presente en cada uno de los pasos hasta que llegue a su receptor.

El *canal* es el punto medio en que el mensaje tiene que seguir atravesando y es precisamente a la fuente que le corresponde indicar que si el canal tiene la característica de ser formal e informal. Cuando los canales son formales se los relaciona directamente con la organización y sus jerarquías en cambio los canales informales están en relación con los grupos sociales que se han creado dentro de la empresa. (Robbins, 1999, p. 313)

La persona en este caso llamado receptor es a quien siempre se dirige el mensaje, recordemos que mensaje es todo aquel que puede estar presentado en letras, símbolos, pinturas, gráficos, sonidos, etc., Para que el receptor puede comprender plenamente el mensaje se tiene que saber si la persona tiene el conocimiento suficiente para que pueda comprenderlo y/o traducirlo, a todo este proceso se lo conoce como *decodificación* (Robbins, 1999, p. 313).

La *retroalimentación* es el paso final para saber si la persona pudo comprender plenamente el mensaje. Con este paso final se verifica que el mensaje pudo llegar en su objetivo inicial (Robbins, 1999, p. 313).

## **1.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.**

Existen funciones de la comunicación de las cuales se plantea en cuatro funciones principales. El de controlar, motivar, expresión emocional e información.

*Controlar.*- dentro de una empresa en donde existen varias personas de diferentes costumbres y hábitos es normal que surjan en un mismo grupo de trabajo ciertos desaciertos en el comportamiento individual partiendo desde la jerarquía hasta sus trabajadores o en los mismos grupos de trabajo cuando existen estas irregularidades ellos tienen que comunicar directamente a su línea de supervisión directa para que ellos puedan regir y controlar la situación. Lo mismo ocurre en el ámbito familiar cuando los padres imparten la norma para que sus hijos puedan vivir en correcta armonía (Robbins, 1999, p. 310).

*Motivación.*- esto va más por el lado del reconocimiento, cuando el empleado ha desempeñado su trabajo de manera correcta y es premiado con alguna recompensa (cualquiera que fuera el tipo de recompensa sea económica, de puesto de trabajo o algún certificado escrito que se le anexará a su file personal). Pero no todos los empleados tienen reconocimientos, algunos colaboradores tienen que pasar por un proceso de retroalimentación para refrescar sus metas y el objetivo de trabajo. Por esto este ítem se llama motivación para seguir impulsando a todos los colaboradores ya sea para el reconocimiento o el reforzamiento (Robbins, 1999, p. 311).

La mayor parte del tiempo en que los seres humanos se desenvuelven es en su puesto de trabajo, ya que cada individuo permanece en su trabajo más de ocho horas en un tiempo promedio. En las empresas se crean círculos sociales, en donde ellos pueden desarrollarse y manifestarse así como mostrar sus frustraciones y su satisfacción, por eso este ítem se llama *expresión emocional*. Este punto es vital para los empleados ya que los seres humanos somos seres sociales y necesitamos desarrollarnos no solo como profesionales sino también como personas (Robbins, 1999, p. 311).

*Información.*- todo el personal debe de estar 100% informado de como realizar sus responsabilidades en sus puestos de trabajo, cual es el objetivo de la empresa y cumplir con las funciones encomendadas. Todos estos cuatro puntos están entrelazados en un mismo nivel uno no es menos importante que otro (Robbins, 1999, p. 311).

### **1.3 Direccionamientos en la comunicación.**

“La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida además en dirección ascendente o descendente” (Robbins, 1999, p. 315).

Existen también diferentes direcciones de comunicación, hablando en el ámbito organizacional, las empresas tomaban a la comunicación con una figura triangular en donde la cabeza principal iba desde el dueño de la empresa hasta su subordinados, ahora la figura ha cambio un poco y se lo conoce como un

lineamiento descendente que va desde el gerente hasta la parte operativa de la empresa, pero el flujo que tiene este lineamiento permite que todos los departamentos tengan acceso a la información que el gerente ha manifestado, especialmente cuando se trata de comunicar alguna nueva política o norma a seguir, además este tipo de comunicación no necesariamente tiene que ser presencial (Robbins, 1999, p. 315).

Pero también existe el lineamiento ascendente que es vital para los gerentes, de esto va a depender su nivel satisfacción que los empleados tienen para la empresa, esta retroalimentación está compuesta por su nivel de satisfacción, identificación, contento o descontento con la empresa, además de aportar con ideas de cómo mejorar ciertos parámetros o políticas que tiene la empresa en particular. Este lineamiento le permite conocer al gerente si los empleados se sienten contentos en sus puestos de trabajo (Robbins, 1999, p. 315).

No podemos dejar de lado el último lineamiento lateral. Este lineamiento está desempeñado por personas de un mismo grupo ya sea de trabajo, grupo de estudio, grupo familiar o grupo de amigos.

En los grupos de trabajo esto permite a los trabajadores poder hacer sus grupos operativos y compartir información y ayudarse unos con otros en la tarea encomendada. Para las empresas que tienen sus fábricas este grupo permite que los trabajadores que operan en la planta, tengan un mismo nivel de información para cumplir con su tarea encomendada al 100%, además este tipo de direccionamiento de comunicación puede ser de mucha ayuda entre los miembros de un mismo equipo, porque entre ellos se pueden compartir



conocimientos o experiencias pero también se puede crear un conflicto ya que se puede correr el riesgo de fuga de información (Robbins, 1999, p. 316).

## **2. Comunicación organizacional**

Es una disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia que se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades. (Ecured, 2015)

### **2.1 Importancia de la comunicación en las organizaciones**

En base a lo mencionado se indica que:

Los colaboradores desean saber todo aquello que repercutirá, directa e indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y promoción interna, disposición en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de Recursos Humanos, actitudes culturales, sociales y deportivas en las que pueden participar. (Andrade, 2005, p. 71)

De este concepto se puede segregar en varias categorías la importancia de la comunicación.

1. *Datos básicos de la empresa.*- está en relación directa con todo el negocio de la compañía, tanto como su visión, misión, valores y objetivos institucionales y en su relación comercial con la naturaleza de negocio a la que pertenece, considerando también sus competidores directos del mercado
2. *Información relacionada con el desempeño de los trabajadores.*- aquí se detalla las responsabilidades, funciones y obligaciones de los trabajadores en su puesto de trabajo, además de las políticas, normas y reglamento de trabajo, respetando siempre los parámetros que estipula el marco estratégico de la compañía.
3. *Condiciones de trabajo.*- está en relación directa de lo que la empresa ofrece hacia sus trabajadores (beneficios sociales, ergonomía y seguridad y salud ocupacional)

## **2.2 Tipos de comunicación organizacional**

### **2.2.1. Comunicación Verbal.**

Sobre la comunicación verbal recaen las palabras, el léxico, los diferentes tipos de lenguajes, los diferentes códigos generales establecidos, los diferentes idiomas, etc. Son manifestados a través de los diferentes medios auditivos y se lo expresa con los diferentes tonos de voz y énfasis.

La manifestación de la comunicación verbal es a través de las palabras, sobre el discurso que una persona pueda manifestar al otro en nuestra interrelación, no importa el lenguaje en el que nos desarrollemos al hablar. Para que esta ley se cumpla es necesario que la otra persona pueda escuchar lo que nosotros manifestamos a través de nuestras palabras.

### **2.2.2 Comunicación no Verbal.**

Se comunica a través del lenguaje corporal, de signos, escritos y de forma visual.

La comunicación no verbal incluye los movimientos del cuerpo, las entonaciones o énfasis que le damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y receptor. Esto todo lo que podemos demostrar a través de nuestro cuerpo, cara, manos, cejas, el ceño, incluyendo además nuestro estado de ánimo, cuando demostramos alegría, tristeza, el llanto, etc. todo estos parámetros nos indican algo aun así no sea una comunicación escrita (Robbins, 1999, p. 320).

También se manifiesta que el estudio académico de los movimientos del cuerpo ha sido llamado Kinestisia para puntualizar mejor como nos manifestamos a través del mismo, por ejemplo la postura de nuestros brazos, si los estiramos, si los cruzamos, el movimiento de nuestras manos, cuando estamos conversamos o saludamos a alguien, o la postura de nuestros hombros cuando hacemos referencia a algo que nos están manifestando en la conversación, charla, etc. (Robbins, 1999, p. 320).

Si bien es cierto que hay que estar atentos con los mensajes que se puedan presentar en doble sentido esto se refiere a cuando decimos una cosa y actuamos diferente aquí podemos señalar aquel refrán que dice “un acto vale más que mil palabras” entrando la incertidumbre de cuál será el mensaje correcto, pues solo dependerá de como quiera tomarlo el receptor, considerando que muchas veces nuestros actos denotan más en nuestros deseos que pueden ser manifestados de forma inconsciente (Robbins, 1999, p. 321).

Tampoco debemos de olvidar que dentro de la comunicación no verbal encontramos las expresiones faciales, incluyendo en las expresiones una carga emotiva muy alto, porque suele pasar que no podemos decir con palabras lo que muchas veces a través de nuestras expresiones si (Robbins, 1999, p. 321)

Sin embargo no todas las personas piensan de la misma manera, y manifiestan otros puntos de vista acerca de la comunicación no verbal.

Si en algún momento no existe o no se da la comunicación, no es que no haya comunicación sino más bien es una comunicación negativa, ya que todo se comunica, es imposible no comunicar, toda conducta es comunicación. Aún dormida o abstraído o en silencio una persona se está manifestando. Todos estos comportamientos son portadores de un mensaje ya sea de forma explícita o implícita. La no comunicación es sinónimo de no conducta y tal cosa no existe (Scheinsohn, 2009, p. 21).

Para citar un ejemplo, nos vamos a referir cuando en una relación interpersonal una persona no desea entablar una conversación, por más que la otra persona lo persuada, el otro sujeto se terminará alejando, porque así lo desea, aunque parezca incoherente el decir que este mensaje fue claro, aunque no hayan palabras de por medio. Toda conducta en manifiesto es comunicación (Scheinsohn, 2009, p. 22).

Solo la muerte puede ser catalogado como no comunicación, pero aun así la manifestación del cuerpo sin vida comunica que la persona ya dejo de vivir, y esto ya se vuelve un mensaje (Scheinson, 2009, p. 23).

### **3. Comunicación interna.**

La comunicación interna es aquella que se genera dentro de un grupo estructural formado, como ocurre en las familias, los miembros del hogar tienen una comunicación interna entre sí, de la misma forma ocurre en las empresas, donde cada colaborador con su propio léxico fomenta a que se forme un lenguaje interno entre ellos, por las relaciones interpersonales en que se tienen que desenvolver para trabajar unos con otros y en equipo. Cada grupo formado tiene su propio lenguaje y sus propios códigos que solo es desarrollado entre ellos.

Además la comunicación interna es el lenguaje intrínseco que tienen los miembros de la empresa en los grupos creados y el lenguaje técnico según el marco referencial de la empresa.

Según el desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones se puede indicar que los gerentes de las empresas manifiestan a sus colaboradores sobre cuáles son los objetivos que la empresa se ha planteado y los intereses que obtendrán como rentabilidad los trabajadores.

De igual manera los gerentes harán uso de la comunicación interna cuando la empresa esté atravesando problemas financieros, productividad, competencia, tecnología, etc. Ya que la empresa seguramente tendrá que hacer reajustes en sus procesos internos. Cuando la empresa esté presentando diferentes niveles de irregularidad son los gerentes que tienen que desmentir los rumores que se

generan al atravesar este tipo de situaciones que inusualmente la empresa ha tenido.

Dentro de las empresas se tiene que considerar que existen dos tipos de organizaciones tanto la formal como la informal de las cuales se tiene que considerar el desenvolvimiento de las mismas.

Organización formal. Es aquella que se encuentra estructurada bajo parámetros óptimos establecidos de acuerdo a la capacidad de cada integrante, con un riguroso proceso de selección y análisis de perfil de cargos, desarrollando de esta forma un organigrama estructural adecuado en base a la filosofía de la organización.

Es desarrollada mediante procesos y estudios previos antes de su inicialización, para posicionarse convenientemente en el mercado, constituyéndose reglamentariamente ante los organismos de control y regularización del Estado.

Organización informal. A diferencia de la organización formal, la informal surge en el momento que la organización establecida crea grupos de personas y cargos, los cuales no se reflejan dentro del organigrama.

Los nuevos cargos o departamentos creados son impuestos desde relaciones de amistad o familia, frecuentemente, desde niveles jerárquicos altos.

Las organizaciones modernas al igual que las tradicionales están conformadas por seres humanos, motivo por el cual es necesario que exista una correcta comunicación y estructura organizacional para alcanzar los objetivos trazados por la institución.

El uso eficiente de tecnologías se puede lograr a través de una excelente comunicación interna entre todos los niveles jerárquicos de la empresa, mediante los componentes del proceso de comunicación.

#### **4. Comunicación financiera**

Comunicación financiera es un concepto que está directamente relacionado a que las personas puedan acceder a conocimientos e información, que les permite mejorar sus condiciones de vida, en cuanto sus ahorros, préstamos, créditos y demás temas relacionados con los servicios que ofrecen las financieras tanto con las personas naturales como las relaciones comerciales que pueden generarse con todas las empresas sean pequeñas, medianas o grandes

La comunicación vinculada con los productos y mercados financieros no puede pasar desapercibida para los directivos. De hecho, toda empresa que tenga necesidades de financiación está obligada a ser un emisor de comunicación financiera. Gracias a ello, podrá obtener los recursos necesarios para mantener sus objetivos de crecimiento. (empresas al día, 2015)

Los recursos financieros de una empresa se manejan de acuerdo con la filosofía de la entidad. Las cuentas anuales nos informan, a través del balance, del origen de los recursos financieros y de la forma en que han sido empleados, y a través de la cuenta de pérdidas y ganancias de cuáles han sido los resultados obtenidos. (empresas al día, 2015)

## **CAPÍTULO II**

### **Análisis de la empresa.**

#### **5. Introducción de la empresa**

Se enfocará este trabajo con uno de los bancos más fuertes en representación de clientes y con una amplia trayectoria de antigüedad, que les da como respaldo a sus empleados de gozar con un alto prestigio.

Además esta institución financiera cuenta no solo con agencias a nivel nacional sino que su negocio se está expandiendo a nivel internacional, especialmente donde existe gran cantidad de emigrantes.

Está dentro de la categoría de los cuatro bancos más fuertes del país, por la gran circulación de manejo de dinero que tiene junto con el Banco Central del Ecuador.

Dentro de los servicios que presta el banco no solo es con clientes naturales sino que tiene varias relaciones comerciales con grandes empresas, ayudando así al sostenimiento económico del país. Admitiendo además que la institución financiera cuenta como principal aporte a la comunidad en general y la comunidad Episcopal ecuatoriana.



Tiene como filosofía aportar al sostenimiento económico y responsable de sus clientes yendo de la mano con los principios fundamentales que tiene el banco.

Por la gran cantidad de colaboradores que el banco tiene, es que ha desarrollado adecuadamente toda su estructura para que todas las agencias a nivel nacional respondan correctamente al marco estratégico que el banco se ha planteado como objetivo institucional.

La empresa no solo busca dar satisfacción y seguridad a sus clientes sino que su capital humano esté debidamente identificado con la empresa, con las políticas y lineamientos. Por eso la institución financiera busca constantemente actualizarse para seguir siendo un banco vanguardista.

## **6. Políticas**

La entidad financiera bajo sus estatutos maneja varias políticas para ayudar a no crear un caos por la magnitud de empleados que tiene bajo su nómina y darle un ordenamiento y regularización en su gestión interna. Para ello se señala a continuación las políticas que posee.

- Política de Nepotismo
- Política de prevención de lavado de activos
- Política de actividades ilícitas
- Política de sigilio bancario
- Política de confidencialidad

- Políticas de seguridad y salud ocupacional
- Política de análisis de Buro y central de riesgo
- Política seguridad informática
- Política de contratación
- Política para las escuela de Cajas y Ejecutivo de negocios
- Reglamento interno
- Política de endeudamiento y solicitudes de crédito para los empleados
- Políticas de vacaciones
- Políticas de acciones disciplinarias
- Política de prohibiciones y responsabilidad de los empleados
- Política de conflicto de intereses
- Política de imagen institucional

## **CAPITULO III**

### **Metodología**

En la ejecución del marco metodológico, se contempla el desarrollo de la investigación acorde al objetivo del proyecto planteado, que incluye la determinación de la población y muestra considerando el instrumento adecuado para realizar la recolección de datos.

#### **7. Recolección de datos.**

Se tomará como referencia de investigación a los colaboradores del banco considerando un número de 60 personas encuestadas en su totalidad, distribuidas de la siguiente manera:

- ✓ 30 Cajeros
- ✓ 20 Ejecutivos de negocios
- ✓ 10 Recursos humanos

Para el desarrollo de la misma, se implementará un método cualitativo, la finalidad de utilizar este método es de poder llegar a tener un análisis más profundo de los resultados de las encuestas, con el fin de parametrizar adecuadamente, con esto se evita la generalización y ambigüedad de resultados, y se va directamente a la médula o raíz del problema planteado.

## 8. Pregunta de encuestas

Para el desarrollo del método cualitativo se realizan encuestas con preguntas cerradas para que el resultado a obtener sea 100% concreto. Las preguntas están delimitadas al enfoque de los diferentes niveles jerárquicos que existen en la empresa para segmentar y corroborar en donde más recaen las falencias que existen en la comunicación. La segmentación de las preguntas están diseñadas de la siguiente manera:

**Tabla No. 1**

<b>Segmento / Estructura</b>	<b>Preguntas</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	1. En la inducción de recursos humanos recibió temas sobre la comunicación?
	2. En los documentos de ingreso firmo usted algún documento sobre los pasos a seguir cuando usted reciba alguna comunicación?
	3. Considera usted que el departamento de recursos humanos está pendiente sobre todos los temas del negocio en cuanto a toda la información del banco?
	4. Considera usted que el departamento de recursos humanos se preocupa por cumplir la política de comunicación?
<b>LA ORGANIZACIÓN</b>	1. Maneja usted alguna plataforma de comunicación?
	2. Para usted es de fácil acceso obtener las políticas de comunicación?
	3.Cuál de las siguientes opciones que ofrece el banco es para usted más viable obtener una comunicación asertiva?
	4. Se ejecuta la retroalimentación cuando se ha enviado alguna comunicación?

<b>DIRECCIÓN JERARQUICA</b>	1. Tiene acceso al comité directivo?
	2. Tiene acceso a su segunda línea de supervisión?
	3. Considera usted que dentro del presupuesto de la empresa el comité directivo asigna un rubro especial para la comunicación?
<b>GESTIÓN DE LOS COLABORADORES</b>	1. Con qué frecuencia revisa su correo institucional?
	2. Cuando usted reciba alguna comunicación la lee enseguida?
	3. Si en la comunicación que usted recibió vía correo electrónico del cual usted tiene que hacer alguna gestión la resuelve en ese mismo momento?
<b>DE OPINIÓN</b>	1. Considera usted que el banco logra cumplir su objetivo de comunicación en base a todos los esfuerzos que realiza? Sustentemos el porqué

Elaborado por Priscilla Viteri I.

## 9. Resultados obtenidos

En este punto se detallará cada una de las preguntas con su respectivo gráfico y análisis del mismo, de las encuestas realizadas, para identificar la situación actual que están atravesando los trabajadores en la financiera que tiene una buena representación de clientes en el país.

**Gráfico 1: Pregunta 1**

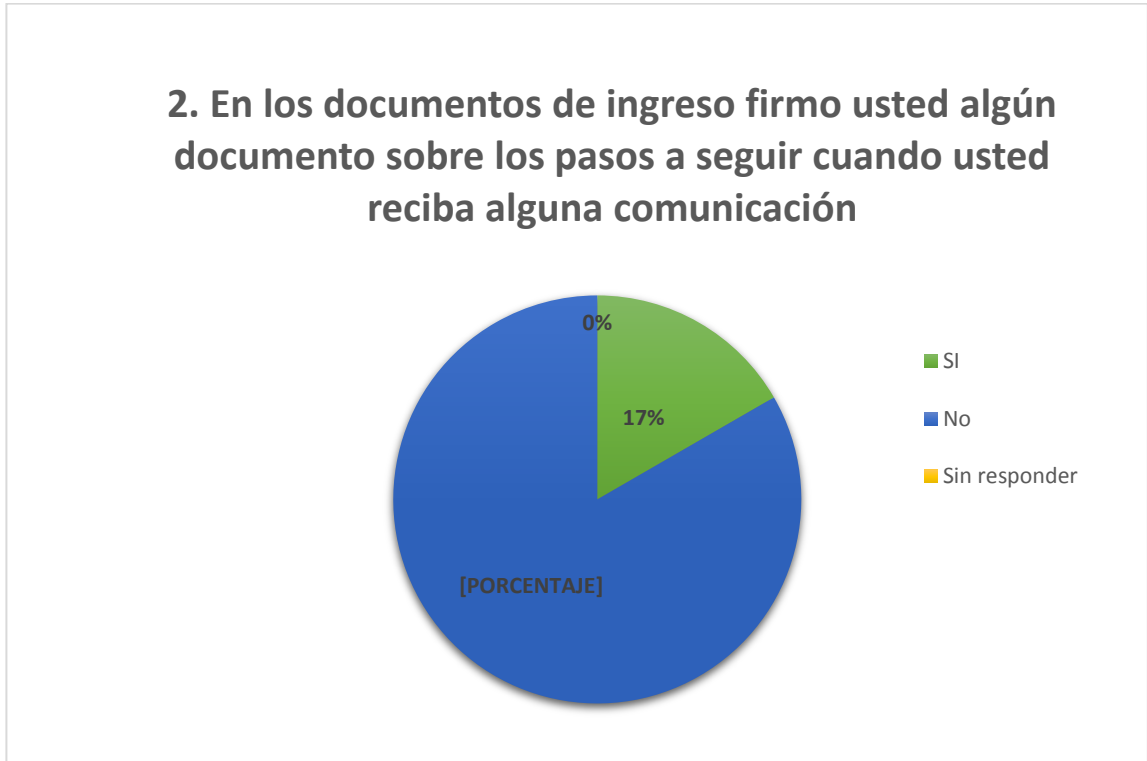


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	48	80%
No	12	20%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, que en su gran mayoría que corresponde al 80% manifiesta que si recibió por parte de recursos humanos temas acerca de la comunicación, que está directamente relacionado con la institución financiera. El 20% restante discrepa de haber recibido este tema en particular.

**Gráfico 2: Pregunta 2**

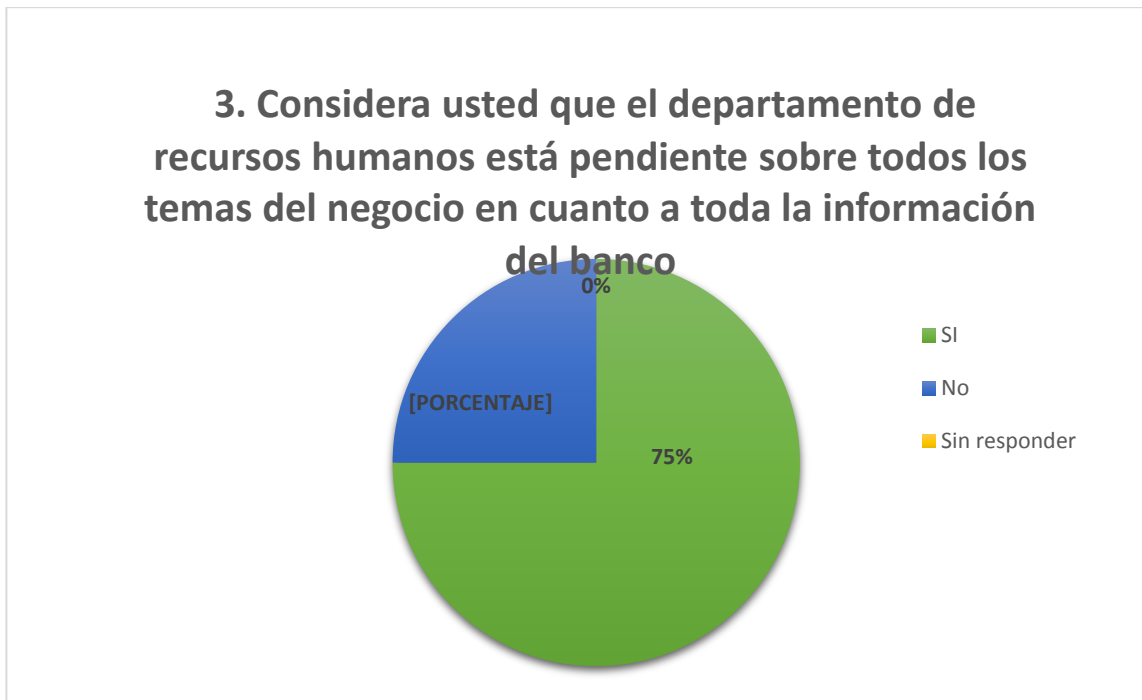


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	10	17%
No	50	83%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

De los resultados obtenidos se puede resaltar que el 83% de las personas encuestadas indican que no recibieron ninguna documentación referente a la comunicación y tan solo el 17% indica haber recibido dicho documento.

**Gráfico 3: Pregunta 3**



Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	45	75%
No	15	25%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

De los resultados encontrados en esta pregunta claramente se puede ver que el 75% de las personas considera que el departamento de recursos humanos está pendiente de todas las comunicaciones que se generan y que es impartida hacia los colaboradores, pero el 25% indica todo lo contrario.



**Gráfico 4: Pregunta 4**



Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	47	78%
No	13	22%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

De los resultados obtenidos en esta pregunta se puede observar que en su mayoría que corresponde al 78% manifiesta que el departamento de recursos humanos se preocupa por hacer cumplir la política pero 22 % restante indica lo contrario y que la responsabilidad recae sobre cada uno de los colaboradores y no solo depende del departamento de recursos humanos.

**Gráfico 5: Pregunta 5**

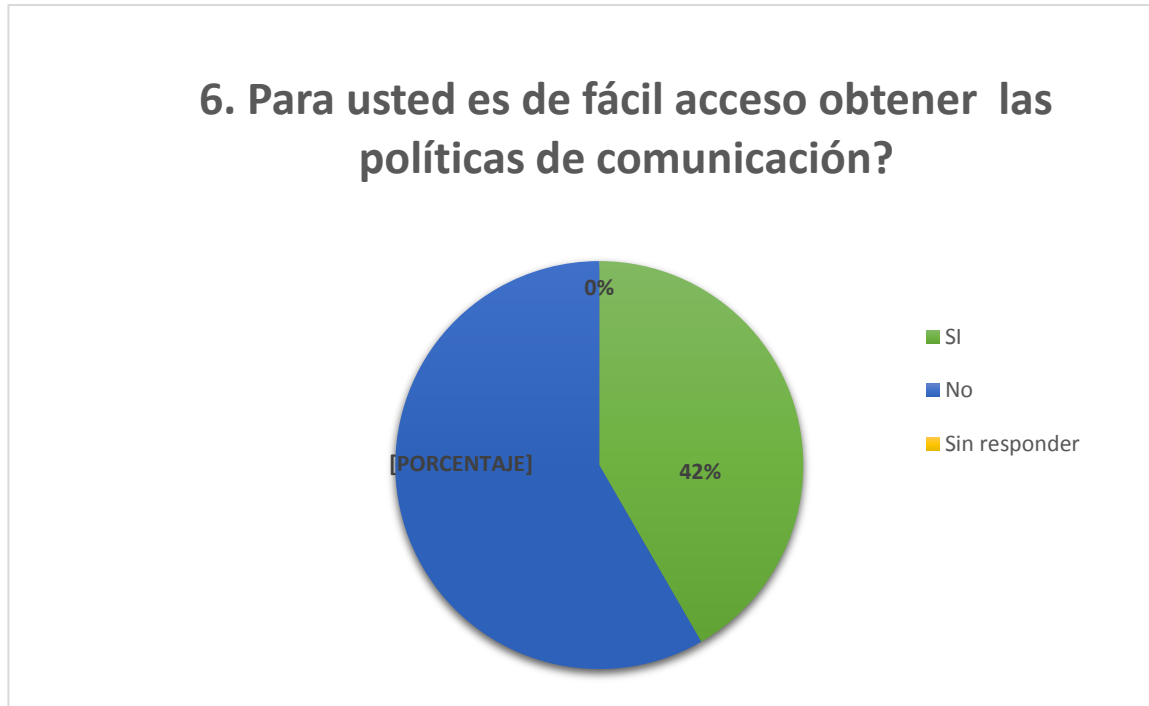


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	3	5%
No	57	95%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

En los resultados destacados en esta pregunta claramente se puede resaltar que la institución financiera no cuenta con una plataforma tecnológica para la comunicación. Los resultados son que el 95% que los colaboradores no tienen ningún sistema integrado dentro de sus computadores pero a diferencia del 5% indica que si lo posee.

**Gráfico 6: Pregunta 6**

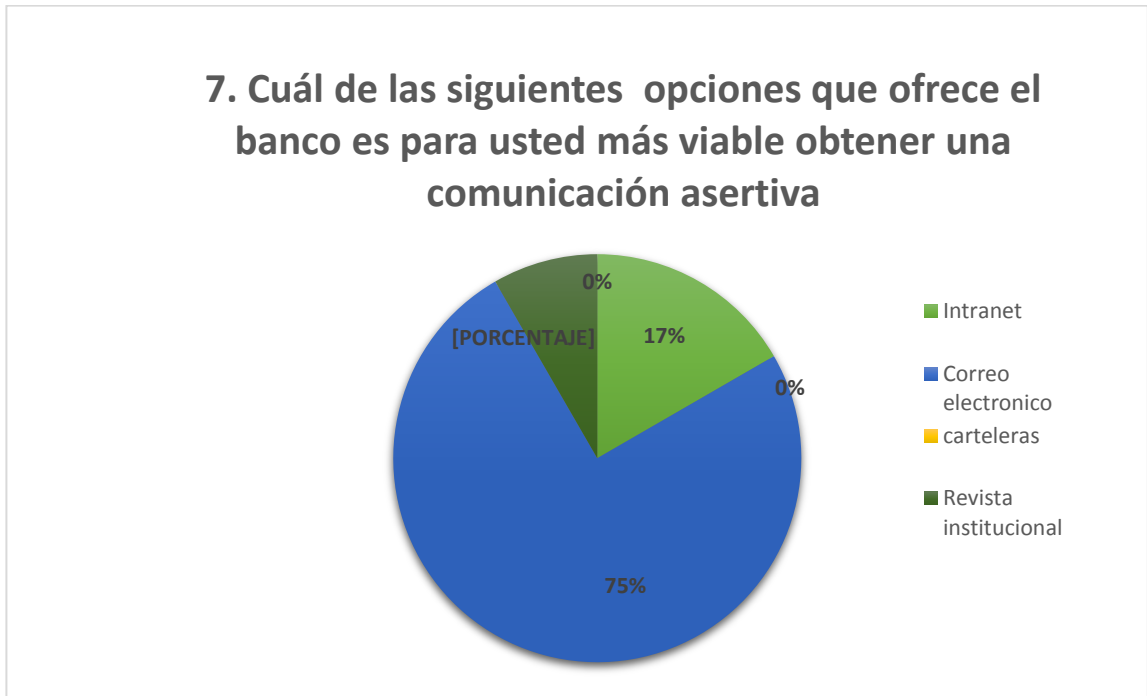


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	25	42%
No	35	58%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

Con el resultado obtenido queda demostrado que no existe una diferencia muy grande entre las dos opciones de respuesta, esto puede ser debido a los diferentes niveles de cargo de las encuestas administradas. Con un 58% correspondiente al no y el 42% que corresponde a que ellos si gozan de fácil acceso a las políticas de comunicación.

**Gráfico 7: Pregunta 7**



Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
Intranet	10	17%
Correo electrónico	45	75%
carteleras	0	0%
Revista institucional	5	8%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

Todos los empleados de la financiera tienen correo institucional y podemos destacar en las respuestas que el 75% de los encuestados hace uso de su email, brindándonos así que cualquier información que necesite replicar el banco a todos sus colaboradores puede hacerlo mediante esta herramienta de comunicación, tan solo el 17% revisa el intranet y el 8% presta tiempo para leer la revista institucional.

**Gráfico 8: Pregunta 8**

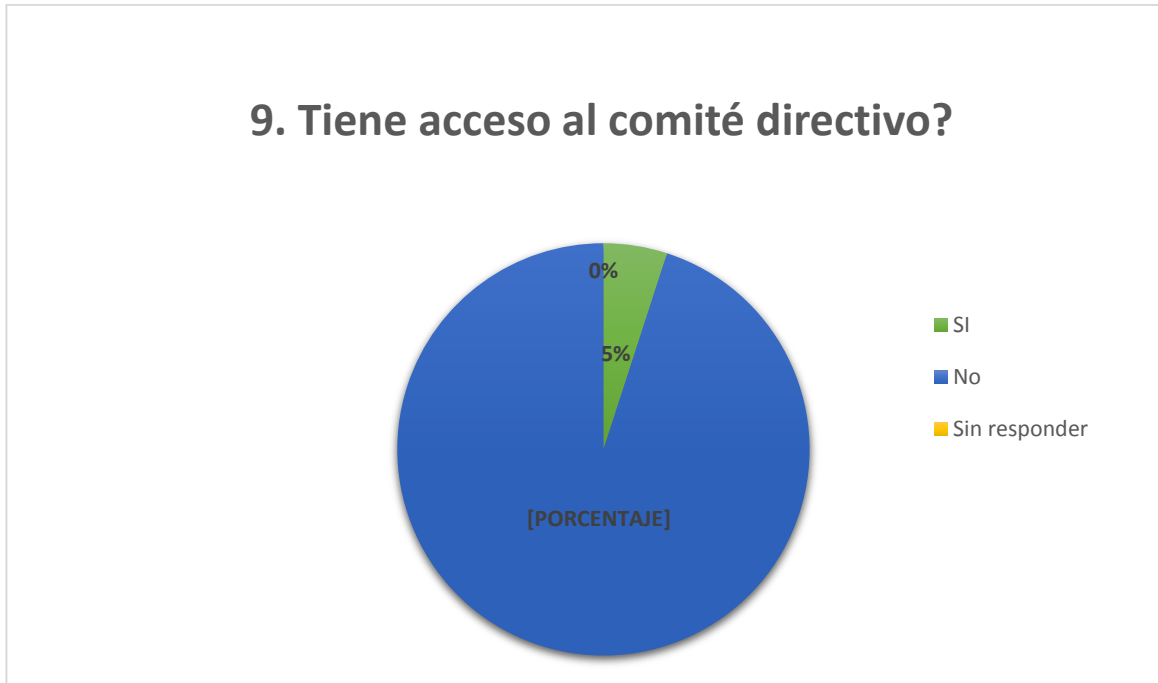


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	52	87%
No	8	13%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

El análisis que corresponde a esta pregunta, que en su gran mayoría que es el 87% manifiesta que si existe la retroalimentación como respuesta a alguna comunicación que ha sido enviada anteriormente, a diferencia del 13% que indica todo lo contrario.

**Gráfico 9: Pregunta 9**

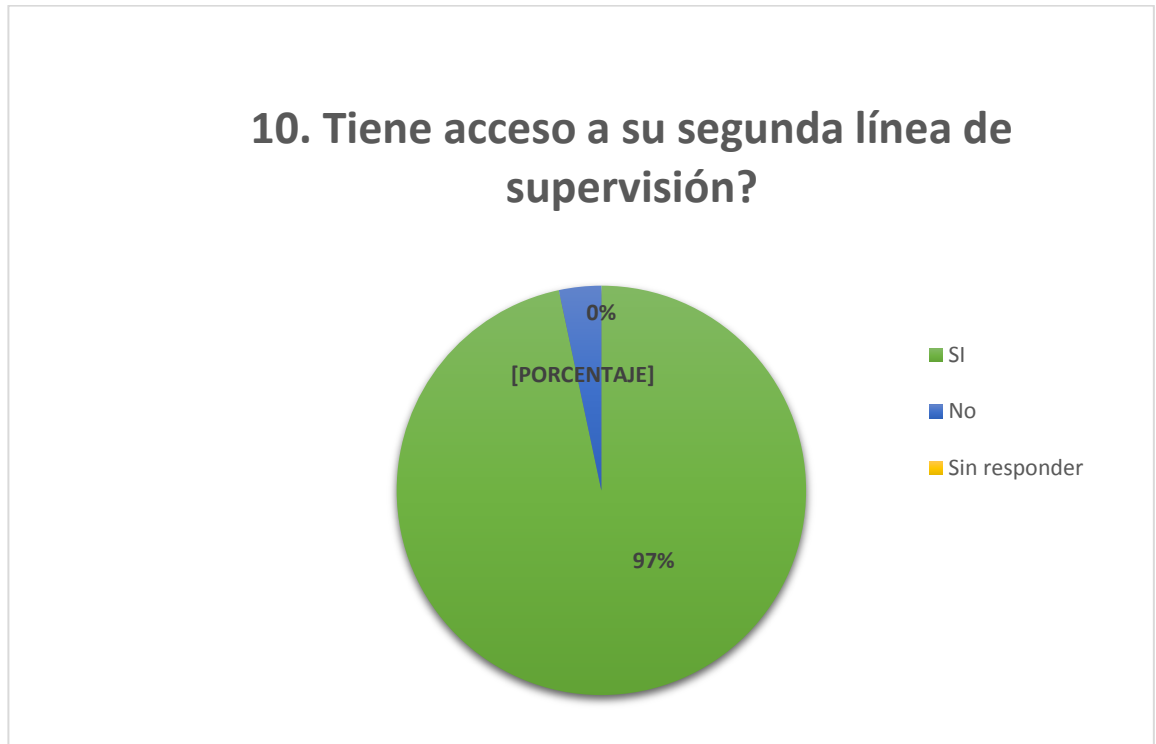


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	3	5%
No	57	95%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

El 95% que corresponde casi en su totalidad de las personas encuestadas indican que no tienen acceso al comité directo, que son los ejes principales de la institución, y con tan solo el 5% indica que si tiene acceso al comité directivo.

**Gráfico 10: Pregunta 10**



Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	58	97%
No	2	3%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

Es muy importante que los trabajadores tengan acceso a su línea de supervisión directa y como está demostrado en las respuestas de los trabajadores encuestados indica que prácticamente en su totalidad tienen acceso a su jefe directo, y tan solo un mínimo porcentaje que es el 3% indica que no goza de tener su línea de supervisión directa.

**Gráfico 11: Pregunta 11**



Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	42	70%
No	18	30%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

En el análisis de esta pregunta es de consideración para los trabajadores que el comité si asigna un rubro especial para que los trabajadores si sean capacitados, este porcentaje corresponde al 70%. A diferencia de ellos en un 30% indica que su comité directivo no asigna dicho rubro.



**Gráfico 12: Pregunta 12**

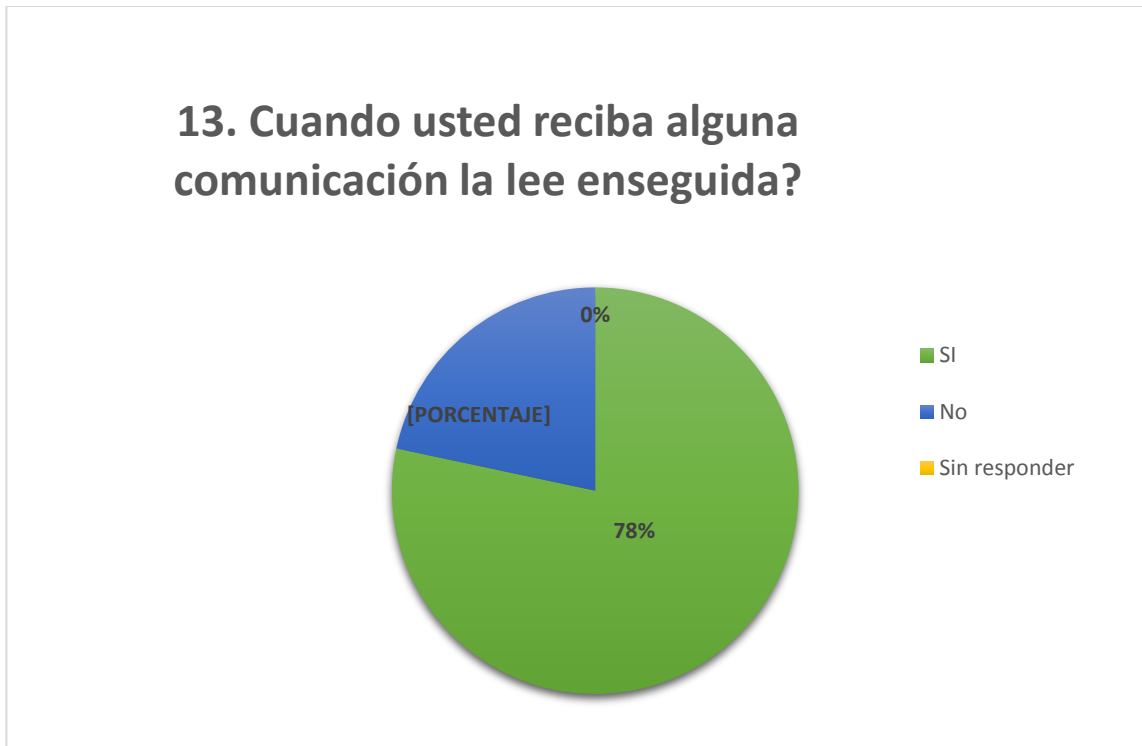


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
Todos los días	28	47%
Pasando un día	19	32%
Una vez a la semana	8	13%
Muy de vez en cuando	5	8%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

Claramente se puede ver que el 47% de los encuestados lee su correo todos los días, pero un porcentaje bastante considerable que es el 32% presta atención a su correo pasando un día, una diferencia menos corresponde al 13% haciéndolo una vez a la semana, con estos índices podemos destacar que en el caso de que los colaboradores llegasen a recibir alguna comunicación ellos no los leen en el mismo día que fueron enviados, dando como consecuencia un tiempo tardío en la respuesta a dichos comunicados.

**Gráfico 13: Pregunta 13**

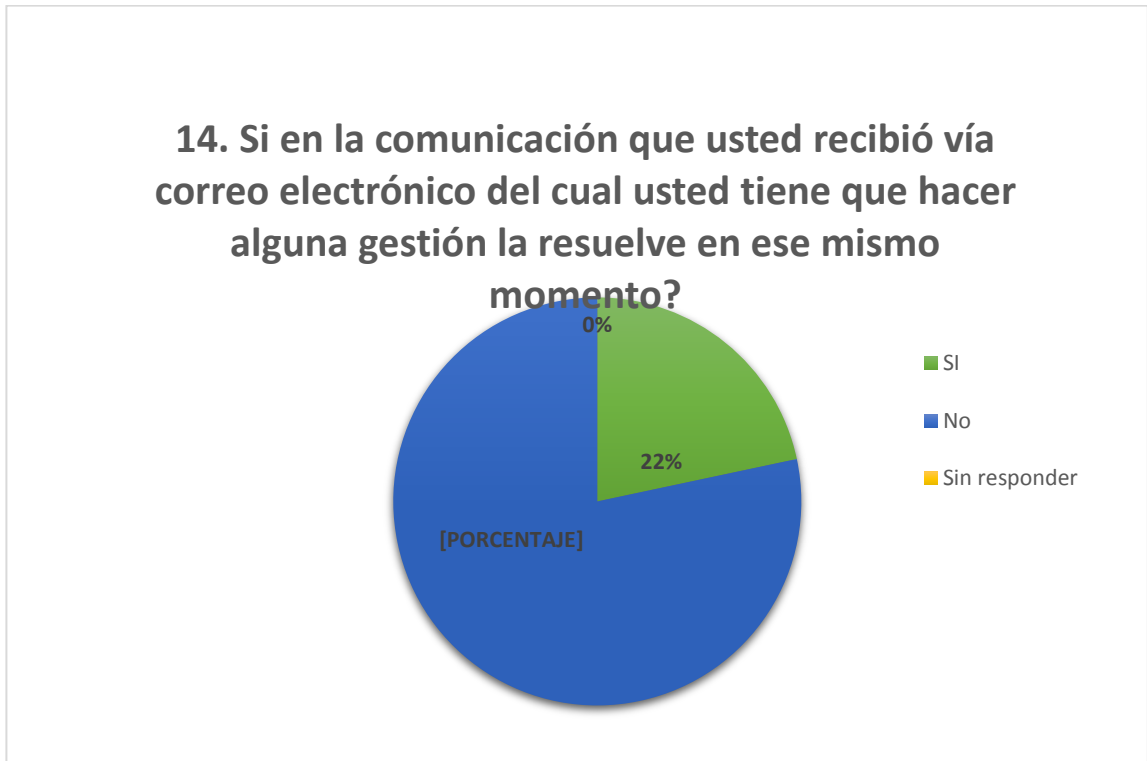


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	47	78%
No	13	22%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

Se busca que esta respuesta haya sido contestada con sinceridad, los encuestados indican en un 78% que si leen las comunicaciones de forma inmediata cuando las reciben, pero el 22% manifiesta que no las leen en el mismo tiempo que fueron enviadas las comunicaciones.

**Gráfico 14: Pregunta 14**

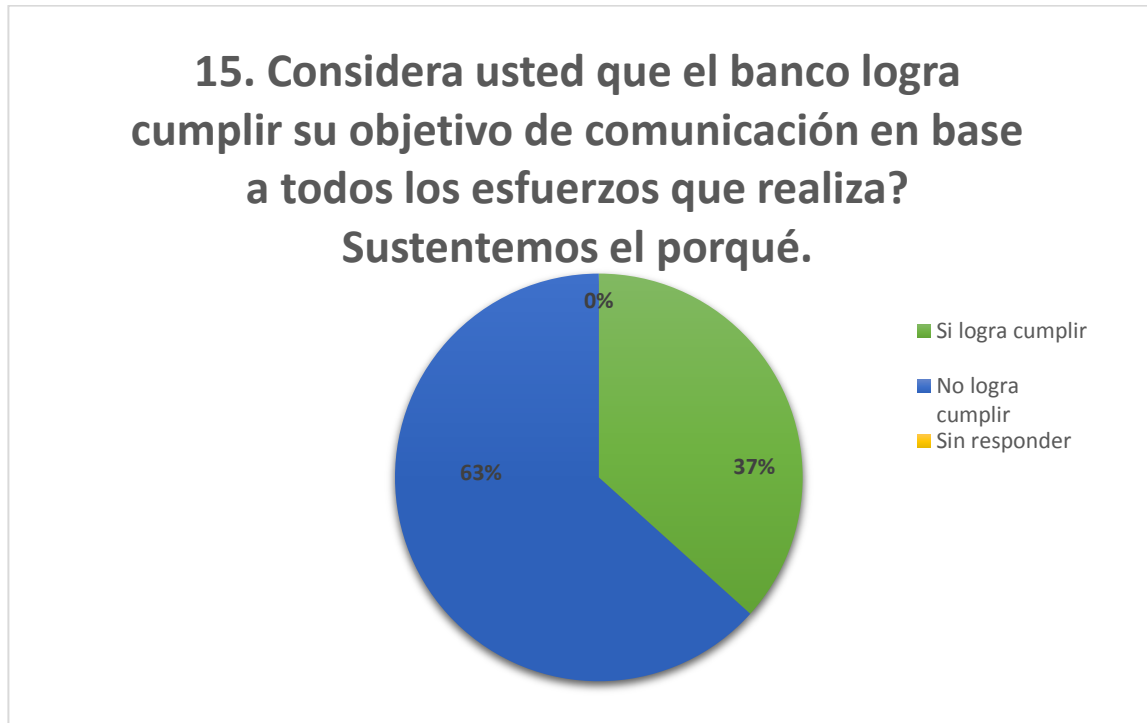


Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
SI	17	22%
No	43	78%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

La mayoría de las personas encuestadas no responde en los tiempos de respuesta señalada, la gestión interna que tienen que hacer los trabajadores, sino que lo resuelven fuera del tiempo de respuesta y tan solo el 22% de las personas los hace en el tiempo correspondiente.

**Gráfico 15: Pregunta 15**



Opciones	Respuestas contestadas	Porcentaje
Si logra cumplir	22	37%
No logra cumplir	38	63%
Sin responder	0	0%

**Análisis:**

En una escala promedio el 63% de las personas encuestadas resalta que a pesar de los esfuerzos que realiza el banco no logra cumplir su objetivo planteado, ya que ellos en su opinión manifiestan que los empleados que forman parte del área operativa (Cajeros y Ejecutivo de negocios) tienen que tener otra plataforma de comunicación que sea de fácil acceso para ellos. El 37% manifiesta que si logra su objetivo ya que para ellos si pueden leer las comunicaciones en los tiempos indicados.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **10. Objetivo del manual**

El objetivo concreto de este manual tiene como principal función poder brindarle a la entidad financiera una herramienta de guía, que le permita al comité directo conocer como regirse, en base al manual y la forma de cómo proceder, para que se vaya eliminando paulatinamente las debilidades en los procedimientos internos que se han presentado dentro de la organización.

#### **11. Finalidad del manual**

La finalidad de esta propuesta es poder contar con una guía rápida que está diseñada apropiadamente para la institución, con el fin de eliminar esas brechas que pudimos encontrar en el resultado de las encuestas administradas.

Considerando que el 90% de las personas encuestadas fueron de las áreas operativas que son Cajeros y Ejecutivos de negocio ya que son sobre ellos la dificultad que el banco ha presentado mayores inconvenientes, por la falta de comunicación que existen en estos cargos y el 10% restante corresponde al área administrativa que es el departamento de Recursos humanos.

## **12. Estructura del manual.**

La estructura en la que está constituido el manual es de fácil entendimiento y/o manejo de la información para que cuando los principales gerentes desean hacerle alguna modificación puedan hacerla sin mayor complicación y no alterar el formato.

Además goza de los puntos básicos en los que los diferentes manuales deben de tener, de igual manera han sido debidamente analizados bajo el marco referencia en que se desenvuelve la empresa y justificados cada uno de los ítems que se presentan en el manual.

### 13.Elaboración de un manual de comunicación y desarrollo

LOGO DE LA EMPRESA	<b>MANUAL DE DESARROLLO Y EJECUCION</b>	Documento – Serie 001
--------------------	---	--------------------------

Descripciones	Área:
	Vicepresidente del área:
	Cargos a los que aplica:

#### **FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR**

- a) Cada comunicación tiene que ser respondida en los tiempos establecidos por la misma, en el caso de no hacerlo se hará un llamado de atención verbal.
- b) Una vez realizada la tarea encomendada en la comunicación tiene que haber un mail de respaldo indicando que se realizó dicha tarea.
- c) En el caso de recibir una tarea con grado 1 tiene que notificar a su línea de supervisión que va realizar esa tarea de forma inmediata.
- d) Si el empleado sea reincidente y no cumpla la política se procederá con un llamado de atención por escrito.

**FUNCIONES PRINCIPALES A EJECUTAR**

Las comunicaciones estarán segmentadas bajo 3 niveles:

Nivel 1: Tiene que ser ejecutada de manera inmediata.

Nivel 2: Tiene que realizar la tarea en el tiempo señalado.

Nivel 3: El colaborador puede tomar su tiempo para realizarlo, no excediendo más de 7 días a partir de la notificación.

Comunicaciones con la matriz, sucursales y filiales.

Relaciones internas al cargo	Impartidas desde la matriz hacia todas las sucursales a nivel nacional
Relaciones externas al cargo	Relaciones directas con las filiales del banco y agencias fuera del territorio Ecuatoriano.

Preparado por:	Aprobado por:	Firma del Vicepresidente del área:	Fecha de la última revisión



## CONCLUSIONES

A la finalización de este proyecto se generan las siguientes conclusiones:

Según lo manifestado en las encuestas queda demostrado que la entidad financiera no cuenta con una plataforma idónea de comunicación e información, que es generada no solo por la entidad financiera sino también de la entidad que los normatiza que es la Superintendencia de bancos, compañías y seguros.

Debido a la inexistencia de esta plataforma la entidad financiera ha tenido problemas internos en sus procesos y una falta de regularización en la gestión que cada colaborador debe de cumplir, ya que no siempre lo que se comunica es replicado para todos los trabajadores, por las diferentes complejidades que tiene cada cargo, especialmente en el área operativa que es donde la empresa tiene su mayor porcentaje de trabajadores.

Estas irregularidades no solo es de incomodidad para los trabajadores sino que recae con mucho más peso para los clientes externos. Partiendo de la empresa hacia sus clientes externos es que se forma la imagen institucional y la empresa al no tener un lineamiento claro queda susceptible a rumores que se crean debido a esta falta estandarización. El máximo exponente de rumores que se genera es llegar a un feriado bancario, que en el país se especuló durante los meses de abril - Mayo del 2015.

En base a lo manifestado queda aceptado por parte de la entidad financiera poner en práctica el manual presentado para el mejoramiento y la estandarización en sus procesos y eliminar los inconvenientes presentados.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez manifestadas las conclusiones que se trabajaron en el desarrollo de esta investigación, lo que se recomienda es que se ponga en práctica el manual de desarrollo y ejecución presentado en la propuesta, con el fin de dar solución al malestar que ha sido generado por falta de una comunicación pertinente.

Este manual está debidamente diseñado bajo el marco de las políticas internas que tiene la institución financiera y la naturaleza de negocio en la que se desenvuelve la organización.

Se recomienda hacer uso de este manual ya que el empleado conocerá la categorización de la comunicación y podrá responder en los tiempos establecidos cada comunicación e información enviada.

Este manual es de fácil manejo y aplicable para todas los departamentos.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna: proceso, disciplina y tecnica*. Espana: Netbiblio.

Ecured. (27 de Agosto de 2015). *Comunicacion organizacional*. Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n\\_Organizacional](http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_Organizacional)

empresas al dia. (28 de Agosto de 2015). *Comunicacion financiera*. Obtenido de Comunicacion financiera:  
<http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajamadrid/leccion.asp?seccion=1&curso=16&leccion=13&cursos=1,2,3,4,5,6,7,14,15,16,17,18,19,27,28,30,31,32,33,35,36,38,39,40,43,44,45,46,47,48>

Robbins, P. S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Scheinson, D. A. (2009). *Comunicacion Estrategica*. Buenos Aires: Granica.