PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS CORPORATIVAS Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE NEGOCIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA MUTUALISTA PICHINCHA.

AUTORA: CARMEN PAOLA GUALPA COLLAGUAZO
DIRECTOR: MGTR JAQUELINE ARELLANO VERDEZOTO
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: "CONTEXTO MACROECONÓMICO DE LA EMPRESA"

QUITO, MAYO 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera significativa en la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradezco a Dios y mi Arcángel Miguel por ser mi protector y guía.

Con todo mi corazón y alma, expreso mi profundo agradecimiento a mi mamita, quien ha desempeñado el papel de madre y padre a lo largo de mi vida. Gracias a su incansable esfuerzo y dedicación, he podido culminar mis estudios. Su ejemplo inquebrantable de perseverancia, generosidad, amor y paciencia ha sido mi guía constante, impulsándome a alcanzar cada meta que me he propuesto. Ella es mi heroína, y mi amor por ella no tiene límites. ¡Te amo, mami!

A mi padre, que desde el cielo sigues protegiéndome y respaldando mis sueños.

A mis hermanos Eliza, Janina y Rober, quienes con su amor incondicional y preocupación constante han sido un pilar fundamental en cada etapa de mi vida. Han estado a mi lado, brindándome apoyo inquebrantable en los momentos difíciles y celebrando con sinceridad cada uno de mis logros, como si fueran propios.

A mi Tía Rosi y a mi Mami Lucita, quienes a lo largo de mi vida han sido un constante pilar de apoyo y presencia amorosa. Siempre han estado ahí para mí, mostrándome su inquebrantable apoyo y cuidado, y nunca han dejado de estar pendientes de mi bienestar. Su amor y confianza han sido la fuerza motriz que me ha impulsado a seguir adelante en los momentos más desafiantes.

A mis sobrinos Alfre, Erick, Joseph, Mishell, Mafer, Kelly y Kevin: han sido mi inspiración constante a lo largo de este camino. A pesar de su corta edad, han demostrado una determinación admirable al perseguir y alcanzar sus sueños, sin importar lo difícil que haya sido el trayecto. Su valentía y perseverancia son un recordatorio constante de que no hay límites para lo que se puede lograr con dedicación y esfuerzo.

A mis cuñados Luis, Cooper, Cecilia con su presencia y aliento han sido un regalo invaluable que atesoro profundamente.

A mis queridas amigas Mari y Grace, quienes no solo son mis mejores amigas, sino también mis hermanas de corazón. Su cariño incondicional ha sido un faro de luz en los momentos más oscuros, siempre presentes para brindarme ánimo y motivación cuando más lo he necesitado y por compartir conmigo los momentos de alegría.

A mi directora de tesis profe Jaqui por su orientación experta, su paciencia y su apoyo constante a lo largo de este proceso. Sus consejos y comentarios han sido invaluables para el desarrollo de este trabajo

A todos ustedes, ¡muchas gracias!

DEDICATORIA

A mi madre, quién siempre ha sido mi mayor inspiración y apoyo incondicional a lo largo de este camino. Su amor, sabiduría y sacrificio han sido la fuerza motriz detrás de cada logro que he alcanzado. Le dedico este trabajo con profundo agradecimiento y amor. Este logro también es suyo.

Gracias por ser parte de este viaje.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta investigación es examinar los fundamentos teóricos y metodológicos para validar un plan de comunicación interna dentro de una empresa, específicamente enfocado en el área de negocios financieros de Mutualista Pichincha. Se trabajó con una muestra de 28 colaboradores pertenecientes a dicha área. El diseño metodológico adoptado fue de carácter transversal y no experimental, con un enfoque cuantitativo. Mediante la aplicación del Test de Portugal, se obtuvieron los siguientes resultados: 5 puntos para la comunicación ascendente, 4.57 para la descendente y 6.92 para la horizontal. Estos valores indican que la comunicación en los tres niveles dentro de la empresa es inadecuada o baja. El puntaje total de 16.5 refleja una comunicación organizacional inadecuada. Con base en estos análisis, se propone un plan de comunicación que busca abordar las deficiencias identificadas y contribuir al logro de las metas corporativas, al mismo tiempo que se fomenta un clima laboral más satisfactorio para los colaboradores.

Palabras claves: comunicación interna, comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal, clima laboral.

ABSTRACT

The main objective of this research is to examine the theoretical and methodological foundations to validate an internal communication plan within a company, specifically focused on the financial business area of Mutualista Pichincha. We worked with a sample of 28 collaborators belonging to this area. The methodological design adopted was transversal and non-experimental, with a quantitative approach. Through the application of the Portugal Test, the following results were obtained: 5 points for upward communication, 4.57 for downward communication and 6.92 for horizontal communication. These values indicate that communication at the three levels within the company is inadequate or low. The total score of 16.5 reflects inadequate organizational communication. Based on these analyses, a communication plan is developed that seeks to address the identified deficiencies and contribute to the achievement of corporate goals, while fostering a more satisfactory work environment for employees.

Key words: internal communication, upward communication, downward communication and horizontal communication, work climate.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii

AGRADECIMIENTO iii

DEDICATORIA v

RESUMEN EJECUTIVO vi

ABSTRACT vii

ÍNDICE GENERAL viii

ÍNDICE DE FIGURAS xiii

INTRODUCCIÓN 1

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA 3

1.1 Antecedentes 3

1.1.1 Historia de la empresa 4

1.2 Filosofía Empresarial 5

1.2.1 Misión 5

1.2.2 Visión 5

1.3 Organigrama Jerárquico 5

1.4 Organigrama General Mutualista Pichincha 6

1.5 Planteamiento del problema 10

1.6 Justificación 12

1.7 Objetivos 12

1.7.1 Objetivo General 12
1.7.2 Objetivos Específicos 12
2. METODOLOGÍA 13
2.1 Determinación de alcance 13
2.1.1 Enfoque y tipo de investigación 13
2.1.2 Diseño de la investigación 13
2.1.3 Investigación Exploratoria 14
2.1.4 Investigación Descriptiva 14
2.2.3 Investigación Correlacional. - 15
2.2 Población y muestra 15
2.2.1 Descripción de la muestra 15
2.2.2 Muestra 15
2.3 Criterio de inclusión, exclusión y eliminación Criterio de inclusión 15
2.3.1 Criterio de exclusión 16
2.3.2 Criterio de eliminación 16
2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación 16
2.4.1 Técnica 16
2.4.2 Instrumento 16
2.5 Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos 17
2.6 Análisis e interpretación de resultados 17

2.7 Variables demográficas de la muestra 18

2.8 Protocolo a seguir para el desarrollo y aplicación de la encuesta 18

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA 20

2.9 Aplicación y análisis de la metodología PESTEL 40

2.9.1 Político 40

2.9.2 Económico 41

2.9.3 Sociales 41

2.9.4 Tecnológicas 41

2.9.5 Ecológicas 42

2.9.6 Legales 42

3. PROPUESTA 43

3.1 Título 43

3.2 Introducción 43

3.3 Justificación 44

3.4 Visión del Plan 45

3.5 Misión del Plan 45

3.6 Objetivos del Plan 45

3.7 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA 45

3.8 Desarrollo de la propuesta 46

3.9 Matriz del plan de comunicación 47

Referencias.....56

ANEXOS 58

Anexo 2 Cronograma de actividades 59

Anexo 3 Marco conceptual 61

Anexo 4 Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral 69

Anexo 7 Consentimiento informado 79

.....79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de los colaboradores encuestados 20
Tabla 2. Edad de los colaboradores encuestados 21
Tabla 3. Atención sobre temas de trabajo 22
Tabla 4. Sugerencias que deben ser tomadas en cuenta 23
Tabla 5. Confianza para discutir problemas laborables 24
Tabla 6. Comprensión para otorgar permisos 25
Tabla 7. Confianza para temas personales 26
Tabla 8. Información sobre el desempeño 27
Tabla 9. Recibo de información necesaria para el trabajo 29
Tabla 10. Comprensión en el lenguaje que usa su jefe 30
Tabla 11. Que tan claras son las instrucciones que recibe de su jefe 31
Tabla 12. Es oportuna la información que recibe de su jefe 32
Tabla 13. Clima de confianza entre compañeros 33
Tabla 14. Integración entre compañeros para solución de problemas 34
Tabla 15. La comunicación entre compañeros es amplia 35
Tabla 16. Se oculta información relevante entre compañeros 36
Tabla 17. Elaboración de un plan de comunicación interna 37
Tabla 18. *Análisis FODA* 38
Tabla 19. Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Ascendente 47
Tabla 20. Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Descendente 49
Tabla 21. Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Horizontal 51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género....20
Gráfico 2. Edad....21
Gráfico 3. Atención sobre temas de trabajo....22
Gráfico 4. Sugerencias tomadas en cuenta....23
Gráfico 5. Confianza para discutir problemas laborables....24
Gráfico 6. Comprensión para otorgar permisos....26
Gráfico 7. Confianza en temas personales....27
Gráfico 8. Información sobre el desempeño laboral....28
Gráfico 9. Recibe información necesaria para realizar el trabajo....29
Gráfico 10. Es comprensible el lenguaje usado por sus jefes superiores....30
Gráfico 11. Que tan clara son las instrucciones que da el jefe....31
Gráfico 12. Es oportuna la información que recibe de su jefe....32
Gráfico 13. Clima de confianza entre compañeros....33
Gráfico 14. Integración entre compañeros para solución de problemas....34
Gráfico 15. La comunicación entre compañeros es amplia....35
Gráfico 16. Se oculta información relevante entre compañeros....36
Gráfico 17. Elaboración de un plan de comunicación interna....37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama General **Fuente:** Mutualista Pichincha....6

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, el éxito de una organización está intrínsecamente ligado a su capacidad para establecer una comunicación efectiva y fomentar un clima laboral propicio para el desarrollo óptimo de sus colaboradores. En este contexto, surge la necesidad imperiosa de diseñar y efectuar un plan de comunicación estratégica, que no solo promueva el cumplimiento de las metas corporativas, sino que también contribuya a optimizar el clima laboral en el área de negocios financieros de Mutualista Pichincha, ubicada en la ciudad de Quito.

La importancia de esta propuesta, radica en comprender que la comunicación, fluida y transparente es un elemento fundamental para la cohesión organizacional, la eficacia operativa y el bienestar de los colaboradores. En un sector tan competitivo como es los servicios financieros, donde la interacción entre los equipos de trabajo y la consecución de objetivos son aspectos cruciales, la implementación de un plan de comunicación integral se convierte en un componente diferenciador para el éxito sostenible de la empresa.

El presente trabajo se enfoca en proponer un plan de comunicación que abarque tanto aspectos estratégicos como tácticos, dirigidos a optimizar la interacción entre los distintos niveles jerárquicos y departamentales, fortalecer la identidad corporativa y fomentar un ambiente laboral enriquecedor en Mutualista Pichincha. A través de este enfoque proactivo y orientado al bienestar organizacional, se aspira a potenciar el compromiso de los colaboradores, mejorar la eficiencia operativa y, en última instancia, consolidar la posición de la empresa como líder en el sector financiero a nivel nacional.

En este contexto, se delinean estrategias específicas que comprenden desde matrices para la comunicación ascendente, descendente y horizontal; la definición de mensajes clave y canales de comunicación adecuados, hasta la implementación de actividades de integración y capacitación, con el propósito de alinear los esfuerzos individuales con los objetivos corporativos y crear un entorno de trabajo colaborativo y motivador; con miras a realizar ajustes oportunos que permitan adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

En definitiva, la presente propuesta de plan de comunicación para Mutualista Pichincha, representa un compromiso firme con la excelencia organizacional y el bienestar integral de sus colaboradores, reafirmando el compromiso de la empresa con la calidad, la transparencia y el crecimiento sostenible en el competitivo mercado financiero de la ciudad de Quito.

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Para lograr los objetivos de cualquier organización se pretende aprovechar la inteligencia, creatividad y capacidad de toma de decisiones de todos sus miembros, guiados por una visión simultánea. No obstante, según (Costa, 2017) esta perspectiva actualizada de la doctrina empresarial integrada, donde es muy apropiada hoy en la actualidad, representa un desafío significativo que los profesionales de la comunicación deben abordar a diario.

Según (Aguilera , 2017), en un estudio realizado con 210 empresas distribuidas en diez países de América Latina (México, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Perú, Argentina, Bolivia y Chile), con un promedio de 21 empresas por nación, se descubrió que el 87% de los problemas relacionados con el rendimiento, la productividad, la eficiencia y la eficacia estaban asociados con fallas en la comunicación interna. Estas dificultades incluían diseños inadecuados o la falta de un plan directivo adecuado.

La investigación llevada a cabo por la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Ecuador aborda el proyecto titulado "Plan de Comunicación Interna para la Empresa Ciudad del Auto en Ambato", desarrollado por la autora Espinoza en 2019. La muestra del estudio comprendió a 80 participantes, incluyendo 75 colaboradores y 5 supervisores, con edades entre los 23 y 45 años. Los resultados, evaluados a través del Test de Comunicación Organizacional Portugal (2005), que analiza la comunicación en sus distintos niveles (ascendente, descendente y horizontal), revelaron puntuaciones específicas. En el caso de la comunicación ascendente, se consiguió una puntuación de 9,92 puntos, donde la comunicación organizacional adecuada necesita mejoras urgentes en la empresa. Para la comunicación descendente, se registró una puntuación de 11,06 puntos, señalando una comunicación deficiente. En cuanto a la comunicación horizontal, se obtuvo una puntuación de 16,23 puntos, indicando un nivel medio de comunicación. El puntaje total fue de 37,22, evidenciando una comunicación organizacional inadecuada o baja. Ante estos resultados, se propuso la creación de un plan de comunicación interna dirigido a los colaboradores de la empresa Ciudad del Auto en Ambato.

El objetivo fue alcanzar un nivel adecuado-alto de comunicación ascendente, descendente y horizontal, con la finalidad de mejorar la colaboración en equipo y lograr los objetivos y metas empresariales. Este plan fue validado por especialistas, quienes expresaron su aceptación tanto desde la perspectiva de expertos como de beneficiarios.

1.1.1 Historia de la empresa

Mutualista Pichincha fue fundada en el año 1961 por el señor Roque Bustamante y otros socios. En sus inicios, la entidad financiera se estableció con el propósito de convertirse en líder en la concesión de créditos hipotecarios y fomentar el ahorro entre sus clientes. En aquel entonces, contaba con tan solo 10 colaboradores que se dedicaban a recorrer las calles de Quito para identificar posibles socios. A lo largo de los años, Mutualista Pichincha ha experimentado un notable crecimiento, consolidándose como una institución bancaria sólida con más de 400 empleados. Actualmente, ocupa una posición destacada como una de las más grandes de su tipo en el país. En los últimos dos decenios, la institución ha desembolsado más de USD 1.300 millones en créditos hipotecarios para clientes, así como USD 100 millones destinados a promotores y constructores de vivienda. Estas cifras significativas han contribuido a que Mutualista Pichincha sea reconocida como un referente destacado en el mercado de viviendas y su financiamiento.

Mutualista Pichincha ha funcionado a manera de entidad privada, regida por la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas, así como por sus referentes reglamentos y estatutos. A partir del 12 de mayo de 1994, la institución opera bajo la Ley General de Instituciones Financieras.

El presente prestigio alcanzado por Mutualista Pichincha se atribuye, en gran régimen, a que su labor se ha cimentado en cuatro pilares fundamentales que sustentan su organización corporativa: el ámbito bancario, el sector inmobiliario, la fabricación industrial de viviendas y el compromiso social, incluyendo el acompañamiento social; estos pilares están orientados a fomentar el desarrollo sostenible de la formación y contribuir al desarrollo integral de la sociedad.

En su empeño por favorecer al progreso social, Mutualista Pichincha ha evidenciado su responsabilidad con la consecución de la Agenda 2030, propuesta por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas en 2016. Para alcanzar este propósito, la institución ha delineado

estrategias y acciones destinadas a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), centrándose especialmente en la creación de capitales sostenibles (ODS 11), el desarrollo del trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), y el fomento de la equidad de género (ODS 5). Este enfoque en los ODS ha requerido un esfuerzo conjunto de las diversas demandas que conforman Mutualista Pichincha.

1.2 Filosofía Empresarial

La empresa trabaja bajo una serie de Valores Institucionales: honestidad, equidad, lealtad, dedicación, confidencialidad, calidad en el servicio, responsabilidad.

1.2.1 Misión

Con excelencia, proveer servicios financieros, inmobiliarios y soluciones habitacionales en un marco de responsabilidad social.

1.2.2 Visión

Vivienda y hábitat adecuados, y bienestar familiar para todos.

1.3 Organigrama Jerárquico

Este organigrama refleja la estructura jerárquica de la empresa Mutualista Pichincha, conformada desde la Junta General de representantes de socios, la Gerencia General hasta las direcciones ejecutivas y de negocio. Cada nivel tiene sus responsabilidades específicas, y las unidades funcionales trabajan de manera coordinada para lograr los objetivos de la entidad bancaria. Datos actualizados en febrero del año 2019.

1.4 Organigrama General Mutualista Pichincha

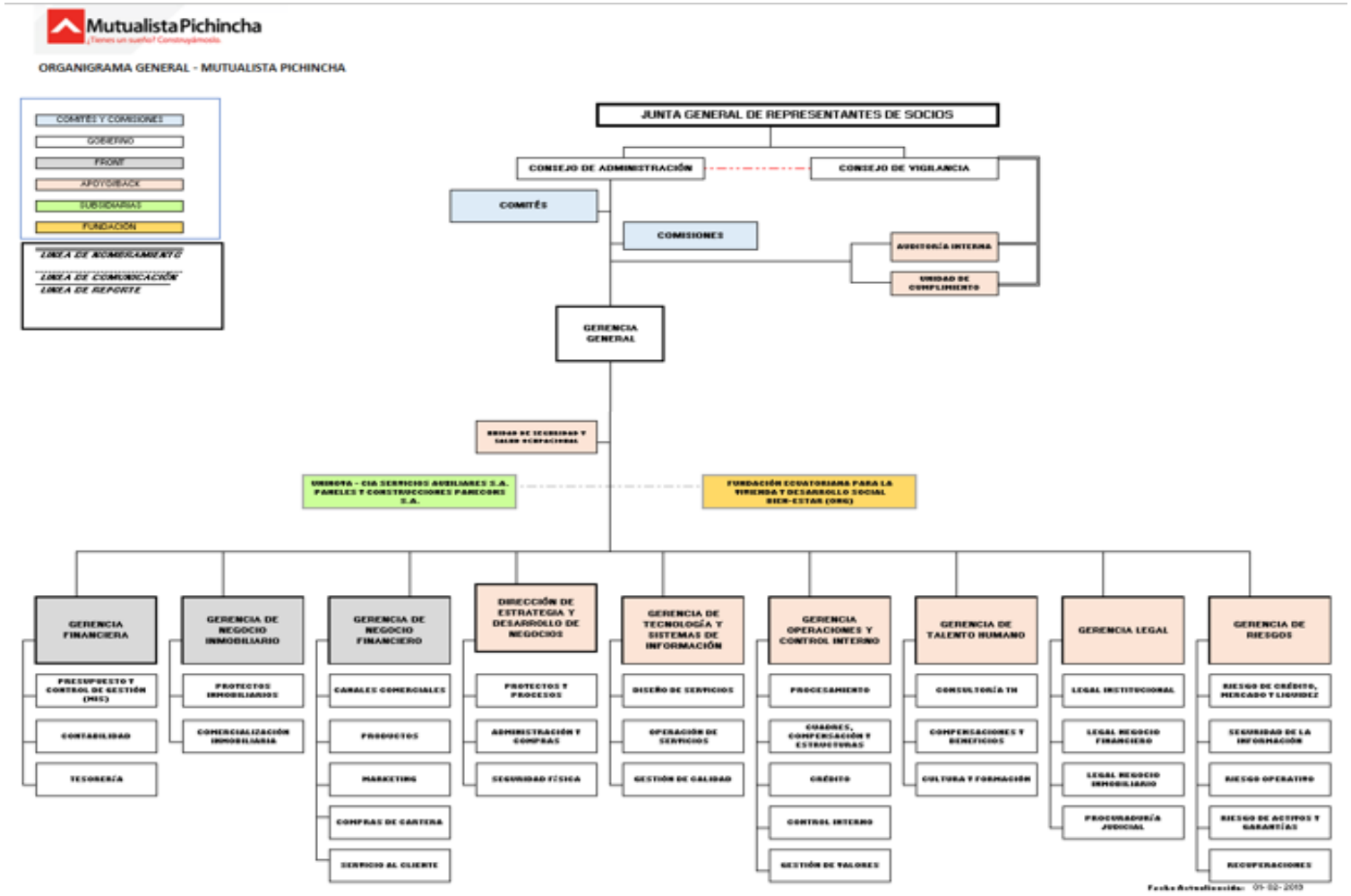


Figura 1. Organigrama General

Fuente: Mutualista Pichincha

Tabla 1. *Análisis FODA DE MUTUALISTA PICHINCHA*

Elaborado por: Mutualista Pichincha (2019)

FORTALEZAS		AMENAZAS	
F2	Posición sólida de Mupi en solvencia y liquidez	A2	Entorno político electoral en un país radicalmente polarizado
F3	Diversificación de portafolio (activos)	A3	país críticas y sin miras a mejorar en el corto plazo
F4	Contar con la capacidad y velocidad de respuesta del core y personal de IT	A4	Disminución de depósitos y demanda de créditos
F5	Tamaño de la organización al ser la Mutualista más grande del país	A5	Menor mercado potencial para el sector inmobiliario
F6	Personal abierto al cambio y con apego a los valores institucionales vigentes	A6	Falta de efectividad de los gestores de cobranza (internos y externos)
		A7	El control de la SB demanda recursos importantes de la institución
		A8	Eventos generados por la situación de Proinco
OPORTUNIDADES		**DEBILIDADES**	
O1	Oportunidad en segmentos migrantes	D1	Calidad de la cartera
O2	Prestación de servicios de Unifinsa a favor de Mupi	D2	Activo inmobiliario improductivo
O3	Fortalecimiento e incursión en líneas de negocios financieros, diferentes	D3	Costo fijo elevado
O4	Aprovechar el cambio a la Economía Popular y Solidaria	D4	Modelo de negocio
O5	Posicionamiento de Mupi, como solucionador los problemas de vivienda producto del terremoto de abril de 2016	D5	Cultura Organizacional no alineada a las necesidades de la institución
O6	Reactivación de las actividades productivas en las zonas afectadas por el terremoto de abril de 2016.	D6	Consistencia del Gobierno Coorporativo
O7	Estan identificación los 3 segmentos en donde hay potenciales oportunidades de negocio sustentable en el horizonte de tiempo del presente plan	D7	Estructura ineficiente de personal
O7	Fortalecimiento de Casa Lista (como empresa de servicios auxiliares) y Panecons	D8	Resolución del problema estructural de Panecons
O8	Crecimiento agresivo de producto de crédito respaldado por joyas		
O9	Implementación agresiva de fáctoring		

FORTALEZAS		AMENAZAS	
F1	Larga trayectoria en el mercado financiero	**A1**	Recesiones económicas
F2	Diversificación de productos y servicios	**A2**	Aparición de tecnología disruptiva
F3	Inversión en tecnología y digitalización	**A3**	Cambios en las regulaciones financieras
F4	Amplia red de sucursales	**A4**	Inestabilidad política en el país
OPORTUNIDADES		**DEBILIDADES**	
O1	Crecimiento del mercado financiero	**D1**	Posible exposición a riesgos crediticios y de mercado
O2	Innovación financiera	**D2**	Regulaciones gubernamentales
O3	Expansión geográfica	**D3**	Estructura ineficiente del personal
O4	Alianzas estratégicas	**D4**	Dependencia tecnológica

Tabla 2. *Análisis FODA actual de la empresa Mutualista Pichincha*

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

La Mutualista Pichincha ha demostrado fortalezas consistentes a lo largo del tiempo. Manteniendo una posición sólida en solvencia y liquidez, ha gestionado eficazmente sus activos y pasivos para mantener un equilibrio financiero saludable. Además, ha diversificado su portafolio de manera efectiva, distribuyendo inversiones en diferentes activos, sectores o geografías para reducir riesgos. Estas fortalezas históricas muestran que la empresa se encuentra bien posicionada aprovechando su tamaño, presencia en el mercado y capacidad de adaptación rápida a los cambios, manteniendo una cultura organizacional sólida y coherente. Estas características han sido activos importantes para impulsar el crecimiento, la

innovación y el éxito continuo en el mercado financiero. Estas fortalezas se han mantenido hasta la actualidad, respaldadas por una larga trayectoria en el mercado financiero, diversificación de productos y servicios, inversión en tecnología y digitalización, así como una amplia red de sucursales. En conjunto, estas fortalezas combinadas siguen contribuyendo al éxito continuo de la Mutualista Pichincha en el mercado financiero.

Las amenazas pasadas y actuales que enfrenta la empresa representan desafíos multifacéticos que pueden impactar su estabilidad, rentabilidad y competitividad en el mercado financiero. La incertidumbre política, por ejemplo, ha generado volatilidad en los mercados financieros y dificulta la planificación a largo plazo de la empresa. Los cambios tecnológicos, como la adopción de fintech (finance y technology) y la automatización de procesos financieros, lograron transformar la forma en que se prestan los servicios financieros, obligando a la empresa a adaptarse rápidamente para no quedarse rezagada.

Además, los cambios en las regulaciones financieras impusieron nuevos requisitos de cumplimiento y afectan la forma en que la empresa opera y ofrece sus servicios. Estos desafíos requieren una gestión proactiva y estratégica por parte de la empresa para identificar y mitigar riesgos, así como para capitalizar oportunidades emergentes.

La capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno cambiante será crucial para su éxito continuo en el mercado financiero. Esto implica estar alerta a las tendencias del mercado, invertir en tecnología y capacitación del personal, diversificar las fuentes de ingresos y mantener una estructura financiera sólida que pueda resistir las turbulencias económicas. Además, fomentar una cultura organizacional ágil y receptiva al cambio ayuda a la empresa a innovar y mantener su posición competitiva en un entorno empresarial dinámico y desafiante. En última instancia, la capacidad de la empresa para navegar y prosperar en medio de estas amenazas determinó su capacidad para mantener y aumentar su presencia y éxito en el mercado financiero a largo plazo.

Al aprovechar de manera efectiva las oportunidades pasadas y actuales, MUPI (Mutualista Pichincha) no solo puede fortalecer su posición en el mercado financiero, sino también ha sentado las bases para un crecimiento sostenible y un éxito a largo plazo. Al centrarse en la innovación, el talento, la expansión inteligente, la responsabilidad social corporativa y la diversificación de ingresos, MUPI se ha posicionado como un líder en su industria y generando un impacto positivo en sus resultados financieros como en la sociedad en general.

Abordar las debilidades pasadas y actuales de manera proactiva requiere un enfoque holístico que abarca desde la mejora de procesos internos hasta la innovación en productos y servicios, pasando por la inversión en desarrollo de talento y la gestión eficaz de riesgos. Al implementar estas estrategias de manera efectiva, la empresa pudo fortalecer su competitividad, eficiencia operativa y rentabilidad a largo plazo, asegurando su éxito continuo en el mercado.

1.5 Planteamiento del problema

Para identificar la problemática en el área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha fue necesario tomar en cuenta las metas corporativas y el porqué de la falta de cumplimiento de las mismas.

Por parte de la empresa lleva a cabo la evaluación de objetivos y valores corporativos mediante un proceso de evaluación de desempeño dirigido por el gerente de productos financieros cada tres meses. En este proceso, se asigna un 20% de peso a los valores corporativos y un 80% a los objetivos institucionales alcanzados; con estos argumentos se identifican el incumplimiento de las metas corporativas que se ha venido dando hace tiempo atrás, teniendo como causa aparente la poca participación de trabajo en equipo, la falta de empoderamiento de su puesto de trabajo; falta de conocimiento de los objetivos empresariales, falta o ausencia de retroalimentación; estos datos se corroboran con lo mencionado en una entrevista realizada a la trabajadora social de la empresa, donde se evidencian estas quejas de quienes han sido desvinculados. Estos hallazgos se alinean con las percepciones de los colaboradores actuales en el área de negocios financieros, teniendo como efecto un inadecuado proceso de comunicación que puede influir en el bajo cumplimiento de las metas corporativas, razón por la que se propone un plan de comunicación interna enfocado en mejorar el clima laboral en el área de negocios financieros de Mutualista Pichincha y a su vez lograr el cumplimiento de las metas corporativas.

El incumplimiento de las metas corporativas no es un problema nuevo, sino que ha persistido a lo largo del tiempo, ya que se lo ha venido mencionando en las juntas de directorio que se dan de forma trimestral. Este fenómeno se atribuye principalmente a la falta de empoderamiento de los empleados en sus roles; cuando los miembros del equipo no se sienten capacitados para tomar decisiones y liderar iniciativas dentro de sus áreas de

responsabilidad, es probable que no se comprometan plenamente con el logro de las metas de la empresa. Estas deficiencias, se han evidenciado en la entrevista realizada a la trabajadora social al momento de iniciar este proyecto de investigación, quien nos mencionaba que los ex colaboradores, tras su desvinculación, resaltan la deficiente comunicación y el clima laboral no favorable.

Los comportamientos observados parecen estar influidos por un ineficiente proceso de comunicación, el cual impacta directamente en la percepción de un clima laboral poco satisfactorio. Este hecho se constata a través de las experiencias compartidas por los ex colaboradores y la persistencia de estas percepciones entre los actuales miembros del equipo en el área financiera como ya se mencionó en el párrafo anterior. En vista de esta problemática, se propone la implementación de un plan de comunicación interna cuyo objetivo central es lograr el cumplimiento de las metas corporativas, y mejorar significativamente el clima laboral en el área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha.

Para identificar la problemática en el área de negocios financieros de la empresa MUPI fue necesario tomar en cuenta las metas corporativas para el año 2024, mismas que se detallan a continuación:

1.- Colocar al menos 15 créditos para vivienda por semestre en cada uno de los cantones de la provincia de Pichincha.

2.- Construir al menos 1 conjunto institucional y de vivienda de unas 100 familias.

3.- Garantizar que la política de compensación y beneficios sea competitiva y esté en línea con el mercado.

4.- Fomentar un entorno de trabajo diverso e inclusivo, donde se valoren y respeten las diferencias personales y profesionales. (POA) Plan Operativo Anual Mutualista Pichincha; La empresa lleva a cabo la evaluación de objetivos y valores corporativos mediante un proceso de evaluación de desempeño dirigido por el gerente de productos financieros cada tres meses. En este proceso, se asigna un 20% de peso a los valores corporativos y un 80% a los objetivos institucionales alcanzados. Por tal motivo en las últimas evaluaciones de desempeño realizadas en los años 2021-2022 e inicios del año 2023 la puntuación de desempeño no ha aumentado del 55%.

1.6 Justificación

El tema de investigación titulado "Propuesta de un plan de comunicación para mejorar el clima laboral en el área de negocios financieros de la Mutualista Pichincha de la ciudad de Quito" se encuadra intrínsecamente en la línea de investigación "CONTEXTO MACROECONÓMICO DE LA EMPRESA", se puede establecer que la importancia de este estudio, radica en el ofrecimiento como un producto final entregable, la misma que consiste en el diseño de un plan de comunicación interno perfilado al área de negocios financieros como objeto de estudio, cuya intención principal es elevar los horizontes de producción, eficacia y actividad de la mencionada empresa.

La utilidad del trabajo de investigación posee dos dispositivos primordiales; primero mejorar la comunicación interna en el área de negocios financieros para el desempeño de las metas colectivas y en segunda instancia mejorar el clima laboral logrando así una comunicación interna efectiva en toda el área.

El impacto de esta investigación, a partir de su propuesta, será considerado como una herramienta que beneficie directamente al área de negocios financieros de la Mutualista Pichincha.

Los principales beneficiarios de esta investigación serán todos los colaboradores del área de negocios financieros de la MUPI en primera instancia; con la proyección a ser replicado en las demás áreas de la empresa y poder contar con una adecuada comunicación organizacional interna.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de comunicación interna para los colaboradores del área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha de la ciudad de Quito para el año 2024, para lograr el cumplimiento de las metas corporativas y mejorar el clima laboral.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de la comunicación interna en el clima laboral de Mutualista Pichincha.
- Examinar los fundamentos teóricos y metodológicos utilizados para validar un plan

de comunicación interna del área de negocios financieros de la Mutualista Pichincha.

- Diseñar el plan de comunicación interna dirigido a los colaboradores del área de negocios financieros.

2. METODOLOGÍA

2.1 Determinación de alcance

2.1.1 Enfoque y tipo de investigación

El estudio se basa en un enfoque cualitativo, lo que significa que recoge y analiza datos no numéricos para obtener una comprensión profunda de conceptos, opiniones o experiencias. Además, se centra en explorar experiencias vividas, emociones o comportamientos, y los significados que las personas les asignan. Por ello, los hallazgos se presentan en forma de descripciones verbales. (López, 2015)

2.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue de tipo transversal y no experimental. Un estudio transversal, según la definición de (Varona, 2015), implica la observación de datos de variables recopilados en un período específico sobre una población, muestra o subconjunto predefinido. Por otro lado, la investigación no experimental se lleva a cabo sin la manipulación intencional de las variables establecidas en la formulación del problema, centrándose principalmente en el análisis directo de la relación de causa y efecto del fenómeno en su contexto natural, para luego examinarlo teórica y prácticamente en su desarrollo.

En el caso de este trabajo de investigación, el fenómeno estudiado se relacionó directamente con comprender cómo un plan de comunicación interna, en el área de negocios financieros, puede contribuir al cumplimiento de las metas corporativas y a mejorar el clima laboral. Además, se buscó validar un plan de comunicación interna específico para Mutualista Pichincha.

La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, utilizando todo el proceso de análisis e interpretación de datos mediante tablas y gráficos elaborados con programas estadísticos como Excel y SPSS. Este método facilitó una evaluación objetiva del problema identificado y la formulación de posibles soluciones.

La investigación tuvo un alcance descriptivo, basándose en el bajo porcentaje de

cumplimiento de las metas corporativas propuestas por la empresa. Se exploraron las relaciones laborales tanto entre los colaboradores de toda el área de negocios financieros, así como con los directivos. El objetivo fue identificar posibles deficiencias originadas por una comunicación interna no adecuada.

De igual forma se trabajó con los siguientes métodos:

- Método Científico: Se define como una serie de acciones esenciales para adquirir conocimientos válidos mediante el uso de instrumentos confiables. Se guio por el proceso de cuestionamiento sistemático, haciendo uso de análisis, síntesis, deducción e inducción, empleando operaciones lógicas.
- El Método Inductivo: Posibilitó el análisis científico de los eventos de manera específica, sirviendo como reseña en el estudio realizado, especialmente en la construcción del marco teórico y para fundamentar de manera más sólida la propuesta.
- *Método deductivo:* Se utilizó para definir con precisión los elementos del estudio, apoyándose en conceptos y normas generales. Este enfoque permitió partir de teorías, hechos y modelos, para luego aplicarlos detalladamente en el contexto de la investigación.
- *Análisis y síntesis:* Este proceso facilitó la adquisición, comprensión y aplicación de la información pertinente a la descripción del trabajo. Se empleó para resumir de manera lógica y secuencial, condensando cada detalle y especificación del problema abordado.

2.1.3 Investigación Exploratoria

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se optó por emplear la metodología de investigación exploratoria, ya que esta facilita que el investigador pueda identificar y familiarizarse de manera efectiva con el problema de estudio. Establecer una conexión continua con el entorno en el que surge el problema posibilitará la comprensión de sus causas, permitiendo así la generación de alternativas para su resolución. Al profundizar en el conocimiento, se logrará plantear el problema, formular la hipótesis y encontrar soluciones para abordar el tema planteado.

2.1.4 Investigación Descriptiva

Según (Rebollo, 2022), la investigación descriptiva se define como aquella en la cual se

detallan las características o rasgos de la situación o fenómeno bajo estudio. El objetivo de este estudio fue analizar las particularidades de la deficiente comunicación interna, formular hipótesis, enunciar los supuestos que respaldan dichas hipótesis, seleccionar temas y fuentes pertinentes, así como desarrollar técnicas para la recopilación de información. Además, se exploraron alternativas para abordar esta problemática mediante la implementación de una estrategia que facilite la canalización de comunicaciones entre los empleados, promoviendo así el trabajo en equipo a través de una comunicación interna efectiva.

Para respaldar la credibilidad de los resultados, se emplearon técnicas de investigación como la observación y encuestas, junto con sus respectivos análisis estadísticos. Estos resultados serán revisados, analizados, tabulados y procesados con la mayor viabilidad y responsabilidad.

2.2.3 Investigación Correlacional. - Este tipo de investigación tiene como objetivo identificar la relación o el grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de una muestra o contexto específico. A veces, se examina únicamente la relación entre dos variables, pero a menudo se investigan conexiones entre tres, cuatro o más variables (Hernández, 2014).

2.2 Población y muestra

2.2.1 Descripción de la muestra

Para el estudio se trabajó con los colaboradores del área financiera que son un total de 28 personas, de edades comprendidas entre los 28 a 46 años, siendo 15 de género femenino y 13 de género masculino.

2.2.2 Muestra

Dado el grupo de personas analizado, no fue requerido llevar a cabo un cálculo específico para determinar una muestra, ya que se empleó el 100% de la población. Esta elección asegura una mayor seguridad y un pequeño margen de error en los datos recolectados, cuando la población es inferior a 200 individuos, no se ejecuta un cálculo de muestra, sino con la totalidad de la población.

2.3 Criterio de inclusión, exclusión y eliminación Criterio de inclusión

Los empleados que hayan trabajado en la empresa durante los últimos seis meses y cuenten con al menos un título de educación terciaria.

2.3.1 Criterio de exclusión

El personal que tenga contrato eventual y el personal que está tomando vacaciones.

2.3.2 Criterio de eliminación

Los individuos que no quieran colaborar con la investigación, y que no llenen correctamente los cuestionarios.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación

2.4.1 Técnica

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, la cual permitirá recopilar datos de la población estudiada respecto a la comunicación organizacional y el clima laboral, mediante preguntas objetivas y concisas.

2.4.2 Instrumento

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó el Cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), el cual evalúa la comunicación en distintos niveles: ascendente, descendente y horizontal. Este cuestionario consta de 15 enunciados; los primeros cinco miden la comunicación ascendente, los siguientes cinco la descendente, y los últimos cinco, la horizontal.

El instrumento fue validado tanto teórica como prácticamente en 2014 por estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Esta validación se llevó a cabo mediante la evaluación en entornos laborales de aspectos como la participación, competencias y servicios involucrados en los procesos comunicativos en diferentes niveles. Se considera que este instrumento puede ser aplicado en otras investigaciones con objetivos similares.

El proceso de validación, según lo señalado por (López, 2015) implicó identificar el objetivo al que estaría propuesto el instrumento, así como las dimensiones comprendidas en él. Posteriormente, estas dimensiones fueron operacionalizadas como parte esencial en la construcción de los indicadores para formar las preguntas o ítems, los cuales fueron traducidos en elementos medibles cuantitativamente.

De acuerdo con Ruiz (2018), el procedimiento de validación consistió en primer lugar en definir el propósito general al que se destinaría el instrumento, junto con las diversas dimensiones que abarcaría. Luego, estas dimensiones se convirtieron en componentes esenciales para la elaboración de indicadores que servirían como base para las preguntas o

elementos del instrumento. Estas preguntas o elementos fueron posteriormente traducidos en términos cuantitativos para poder medirlos de manera precisa.

La escala empleada para medir sus respuestas son de tipo Likert:

Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas veces	3
Ocasionalmente	2
Nunca	1

El puntaje máximo que se puede obtener en este cuestionario es de 75. Los rangos se distribuyen de la siguiente manera:

60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
45 a 59 = Medio (comunicación organizacional promedio) y
01 a 44 = Bajo (inadecuada comunicación organizacional)
Los rangos por áreas son:
20 a 25 = Alto (adecuado)
15 a 19 = Medio
01 a 14 = Bajo (inadecuado). (Portugal, 2005)

2.5 Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

En la etapa final de ajuste de la Escala CL SPC del instrumento de Clima Laboral, los datos de la muestra total fueron analizados utilizando el programa SPSS. Se estimó la confiabilidad mediante los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, obteniendo correlaciones de .97 y .90 respectivamente. Esto indica una alta consistencia interna de los datos y permite concluir que el instrumento es confiable.

2.6 Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se muestran los resultados del cuestionario administrado a 28 colaboradores del área de negocios financieros de la empresa en estudio, durante el período comprendido entre noviembre y diciembre de 2023.

Con el fin de facilitar un análisis más claro, se ha generado un archivo en Microsoft Excel

donde se han vaciado todos los datos recopilados. Estos datos serán analizados posteriormente mediante tablas y gráficos.

2.7 Variables demográficas de la muestra

Se seleccionaron datos demográficos de los encuestados, entre los cuales se indagó la edad, el género, el área a la que pertenece y el cargo que desempeña.

El tamaño de la muestra fue de 28 colaboradores del área, de los cuales fueron 13 hombres y 15 mujeres.

Entre la población encuestada se halló que el 64% tenía entre 28 y 35 años, seguidos por un 36% por un rango de 36 a 46 años.

El total de los encuestados pertenecen al área de negocios financieros.

2.8 Protocolo a seguir para el desarrollo y aplicación de la encuesta

Para llevar a cabo el proceso de generación de averiguación a través de encuestas se comenzó por la definición de objetivos del trabajo de investigación y se continuó con los siguientes pasos:

- **Diseño de la muestra:** Para determinar el universo de estudio se tomó en cuenta los resultados de rendimiento por área de trabajo; no se requirió de cálculo de muestra alguna porque la población motivo de estudio consistió en los 28 colaboradores del área en su totalidad.
- **Preparación operacional para la recolección de datos:** Para establecer los datos a acumular la técnica utilizada fue la encuesta, aplicando un cuestionario estructurado (revisar anexo 1). Es importante destacar que para realizar esta encuesta se obtuvo el consentimiento informado del jefe de área y del responsable de la agencia ubicada en la ciudad de Quito, ya que se trata de una empresa privada. De esta manera, se mantuvieron los criterios de ética y anonimato, ya que los datos recopilados se utilizarán con fines científicos y académicos.
- **Construcción del formato de encuesta:** La encuesta incluyó diversos componentes fundamentales, como los datos operativos (identificación del encuestador, número de orden, fecha).
- **Recolección de datos:** Para la recolección de datos se tomó en cuenta el tiempo disponible de los colaboradores del área y posterior a ello se procedió a la tabulación de información.

- **Análisis e interpretación de resultados:** En esta sección, se procesa la información mediante gráficos utilizando el método descriptivo. En consecuencia, posibilitó la interpretación de los resultados; en base a las variables motivo de estudio.
- **Determinar los resultados de la encuesta:** En los resultados del cuestionario se refleja el 100% de los colaboradores que requieren de un plan de comunicación interna para el área de negocios financieros, también se determina mediante el test de Portugal los siguientes resultados: 5 puntos para la comunicación ascendente, 4.57 para la descendente y 6.92 para la horizontal. Estos valores indican que la comunicación en los tres niveles dentro de la empresa es inadecuada o baja. El puntaje total de 16.5 refleja una comunicación organizacional inadecuada.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Tabla 3. Género de los colaboradores encuestados

Géneros	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	13	46%
Femenino	15	54%
Total	28	100%

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

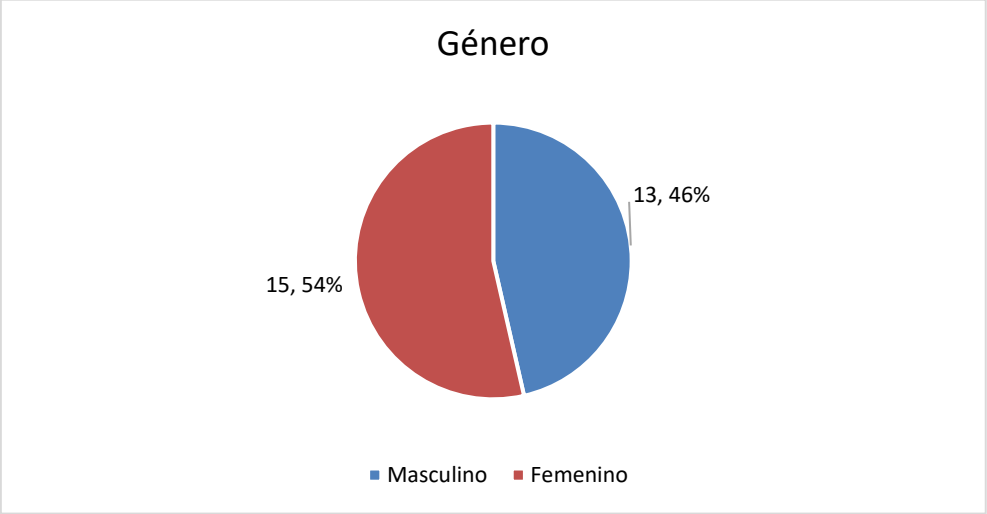


Gráfico 1. Género

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

De los colaboradores encuestados 15 que representan el 54% son de género femenino y 13 que corresponde al 46% pertenecen al género masculino.

Tabla 4. Edad de los colaboradores encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 a 28 años	18	64%
26 a 36 años	10	36%
Total	28	100%

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

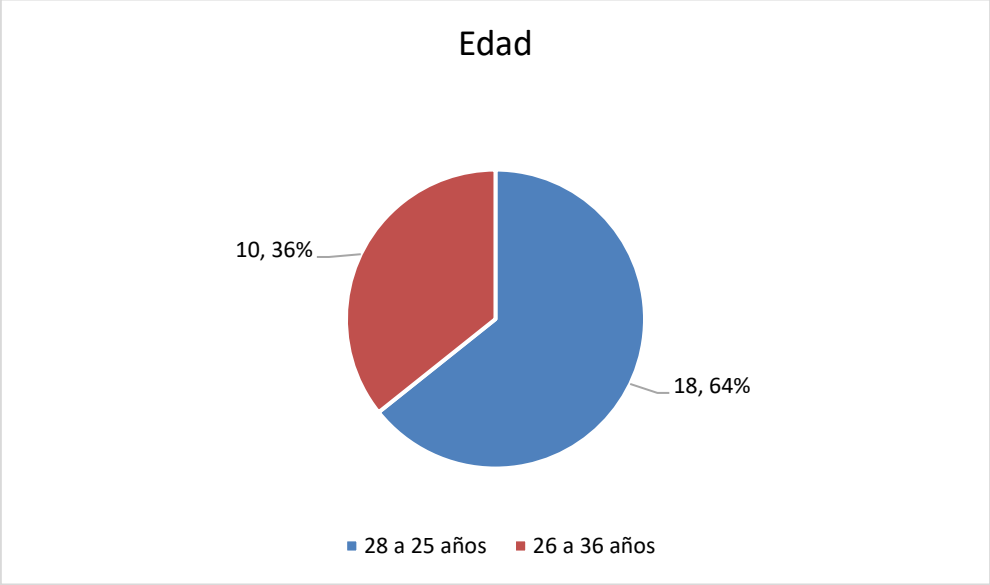


Gráfico 2. Edad

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

De los colaboradores encuestados 18 de ellos, el 64% están entre los 25 y 28 años de edad, y el 36% está en la edad de 26 a 36 años.

Pregunta 1: ¿Su jefe inmediato o su superior le presta atención cuando usted le habla sobre temas de trabajo?

Tabla 5. Atención sobre temas de trabajo

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	3	11%
Algunas veces	15	53%
Ocasionalmente	10	36%
Nunca	0	0%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

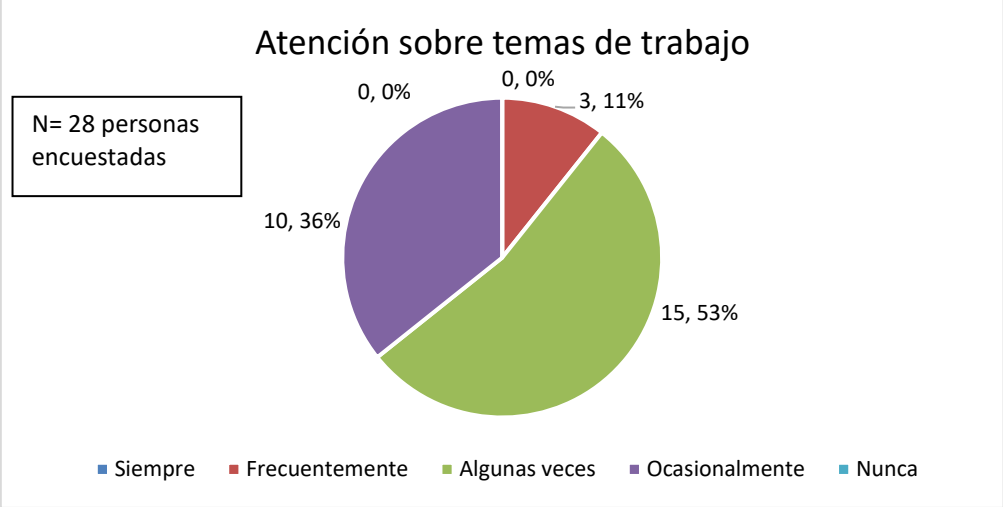


Gráfico 3. Atención sobre temas de trabajo

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

De 28 personas que corresponden al 100% de la población, el 89 % de las personas califican como “algunas veces” y “ocasionalmente” a la atención que su superior les brinda en temas

de trabajo, el 11% “frecuentemente” y el resto de rangos se mantiene en 0%; teniendo como resultado el bajo nivel de entendimiento en cuanto a temas de trabajo entre jefes y colaboradores siendo este un factor que debilita la efectividad en la comunicación interna. Esto evidencia que la atención brindada por los superiores en temas laborales es evaluada de manera crítica por parte de los colaboradores.

Pregunta 2: ¿Considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe inmediato o su superior?

Tabla 6. Sugerencias que deben ser tomadas en cuenta

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	8	29%
Ocasionalmente	18	64%
Nunca	2	7%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

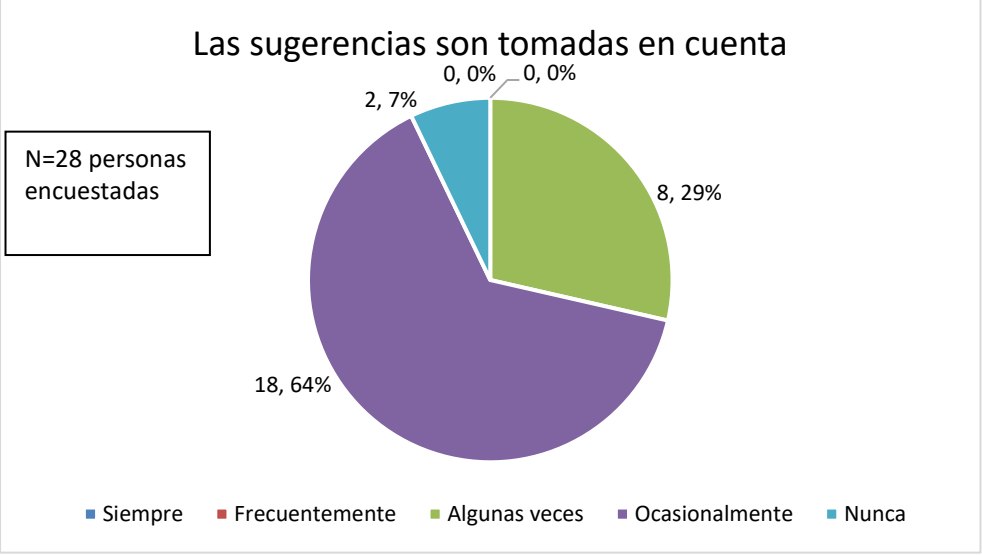


Gráfico 4. Sugerencias tomadas en cuenta

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

El 64% de personas encuestadas responde que ocasionalmente sus sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe inmediato o su superior, un 29% menciona que algunas veces y un 7% nunca. Estos resultados revelan la escasa disposición por parte de los líderes para considerar las sugerencias proporcionadas por los colaboradores del área financiera cuando surgen dificultades específicas.

Pregunta 3: ¿Siente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo, con su jefe inmediato o sus superiores?

Tabla 7. Confianza para discutir problemas laborables

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	10	36%
Ocasionalmente	14	50%
Nunca	4	14%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

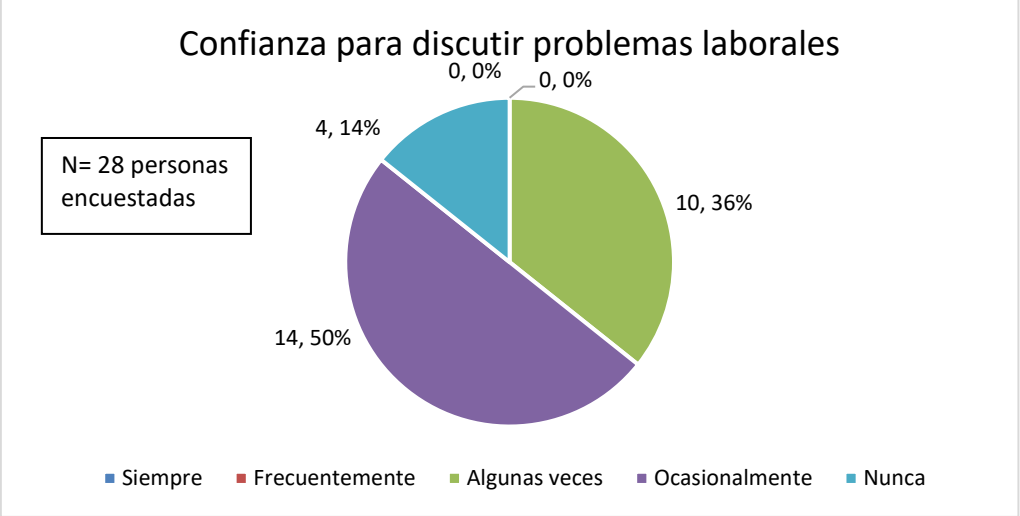


Gráfico 5. Confianza para discutir problemas laborables

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

Existe una variedad de niveles de confianza entre los colaboradores para discutir problemas laborales con sus superiores. Aproximadamente la mitad de los encuestados ocasionalmente se sienten lo suficientemente seguros como para abordar estos problemas con su jefe inmediato o superior. Un porcentaje considerable, el 36%, menciona que solo algunas veces se sienten cómodos haciendo esto. Por otro lado, un 14% declara que nunca se sienten con la confianza suficiente para plantear sus inquietudes laborales con sus superiores. Esta distribución de respuestas destaca la importancia de fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan más seguros y cómodos para discutir y resolver problemas con sus superiores, lo que puede contribuir a un mejor clima laboral y a una mayor eficiencia en la resolución de conflictos.

Pregunta 4: ¿Existe la comprensión y/o aceptación cuando se trata de permisos o cambios de horarios por temas personales?

Tabla 8. Comprensión para otorgar permisos

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	5	18%
Ocasionalmente	21	75%
Nunca	2	7%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

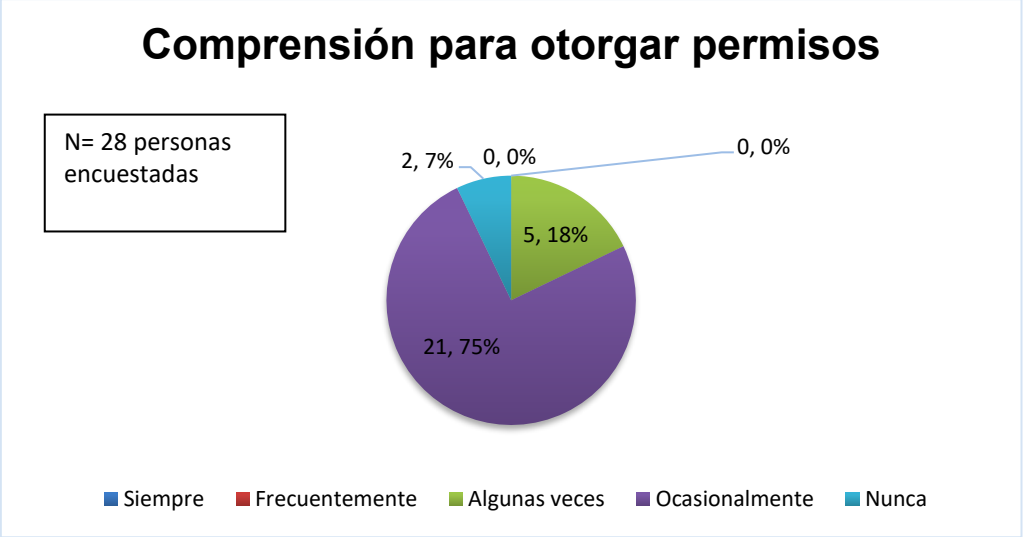


Gráfico 6. Comprensión para otorgar permisos

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

El 75% de personas encuestadas responde que ocasionalmente existe la comprensión para otorgar permisos y cambios de horarios cuando se trata de situaciones personales por su jefe inmediato o su superior, un 18% menciona que algunas veces y un 7% nunca. Se puede concluir que no existe la comprensión por parte de los jefes inmediatos y superiores para otorgar los permisos en asuntos personales lo que puede afectar negativamente al bienestar y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Pregunta 5: ¿Su jefe le brinda confianza para hablar de temas personales?

Tabla 9. Confianza para temas personales

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	4	14%
Ocasionalmente	22	79%
Nunca	2	7%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

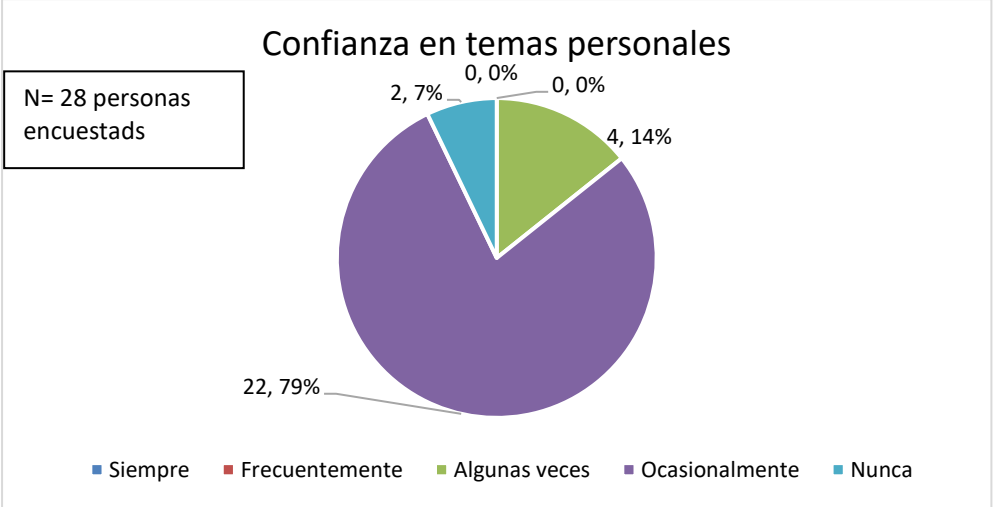


Gráfico 7. Confianza en temas personales

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

Son 22 personas que corresponden el 79% de encuestados, que ocasionalmente tienen la confianza de conversar los temas personales con su jefe inmediato o su superior, un 14% menciona que algunas veces y un 7% nunca. Estos resultados destacan la importancia de fomentar un ambiente laboral donde los colaboradores se sientan seguros para discutir una variedad de temas, incluidos los personales, con sus superiores, lo que contribuirá a una mayor satisfacción y bienestar en el área de negocios financieros.

Pregunta 6: ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?

Tabla 10. Información sobre el desempeño

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	21	75%
Ocasionalmente	7	25%
Nunca	0	0%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

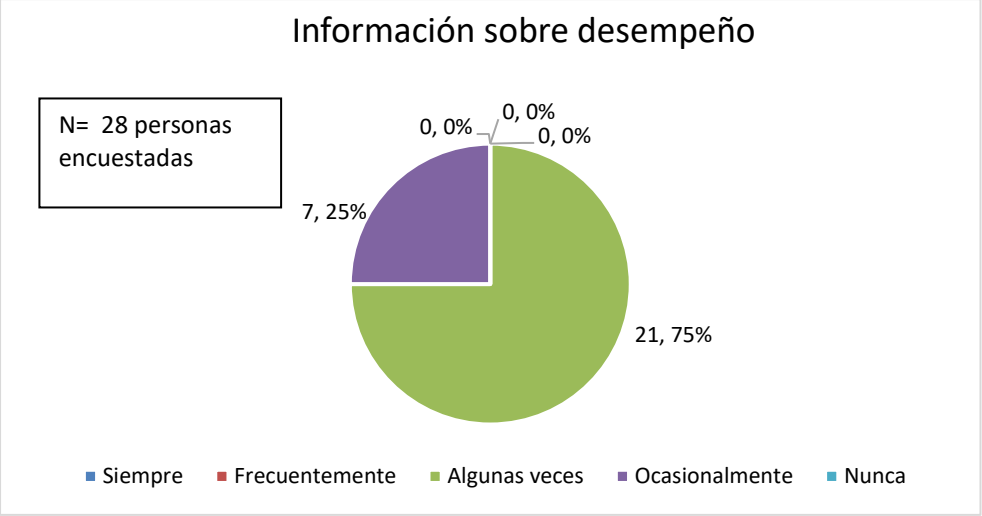


Gráfico 8. Información sobre el desempeño laboral

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

Los resultados señalan que la comunicación sobre el desempeño entre colaboradores y superiores carece de consistencia y frecuencia en la mayoría de los casos. La mayoría de los encuestados reciben información sobre su desempeño de manera irregular, lo que indica una falta de claridad y orientación respecto a las expectativas y el progreso laboral. Esta situación puede tener consecuencias negativas en la motivación, el desarrollo profesional y la eficacia laboral. Además, un pequeño porcentaje de empleados menciona recibir información "ocasionalmente", lo que sugiere una carencia aún mayor de retroalimentación, generando incertidumbre y afectando la satisfacción laboral.

Pregunta 7: ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

Tabla 11. Recibo de información necesaria para el trabajo

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	12	43%
Algunas veces	10	36%
Ocasionalmente	6	21%
Nunca	0	0%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

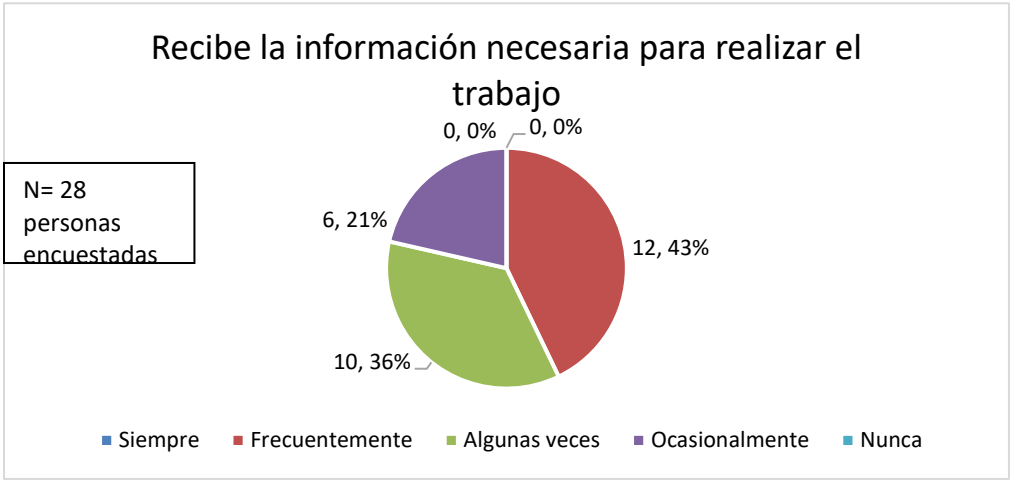


Gráfico 9. Recibe información necesaria para realizar el trabajo

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

Una vez realizada la encueta el 43% de personas encuestadas responde que "frecuentemente" recibe la información necesaria para realizar el trabajo, por parte de su jefe inmediato o su superior, un 36% menciona que algunas veces y un 21% es ocasional. Los resultados muestran que aproximadamente la mitad de los encuestados reciben información necesaria para su trabajo de manera frecuente. No obstante, un número considerable solo la recibe

algunas veces o de manera ocasional. Esto sugiere que hay espacio para mejorar la consistencia y la frecuencia en la comunicación entre colaboradores y superiores, lo que podría beneficiar la eficacia y la satisfacción laboral.

Pregunta 8: El lenguaje que utiliza su jefe, cuando se dirige a usted, ¿es comprensible?

Tabla 12. Comprensión en el lenguaje que usa su jefe

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	1	4%
Algunas veces	18	64%
Ocasionalmente	9	32%
Nunca	0	0%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

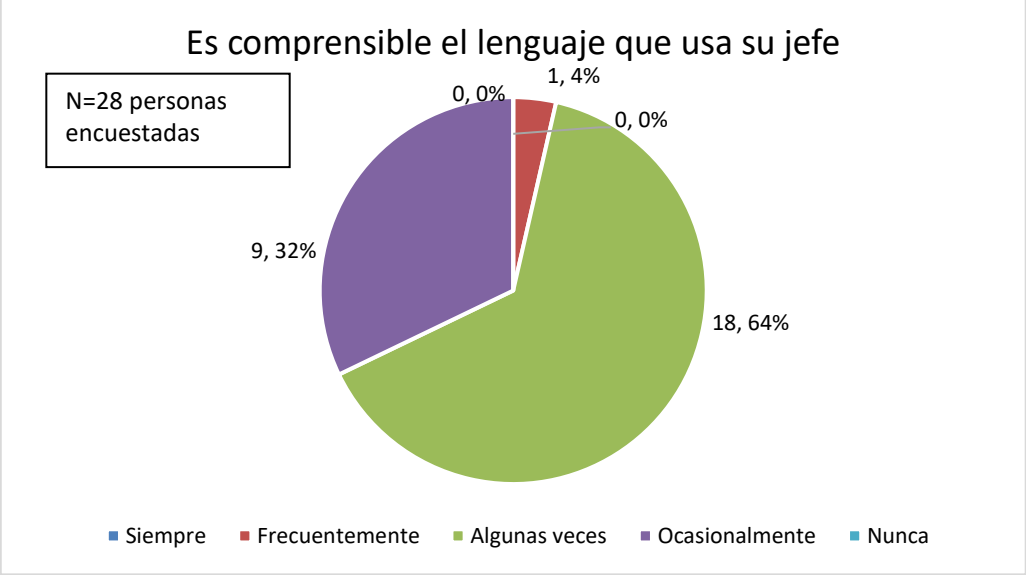


Gráfico 10. Es comprensible el lenguaje usado por sus jefes superiores

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

El 64% de personas encuestadas responde que “algunas veces “es comprensible el lenguaje que usa el jefe inmediato o su superior, un 32% menciona que ocasionalmente y un 4% frecuentemente; se debería mejorar la comunicación interna y garantizar que el lenguaje utilizado por los superiores sea comprensible y claro para todos los empleados, para conducir a una mayor eficacia y satisfacción en el trabajo.

Pregunta 9: ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Tabla 13. Que tan claras son las instrucciones que recibe de su jefe

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	10	36%
Ocasionalmente	18	64%
Nunca	0	0%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

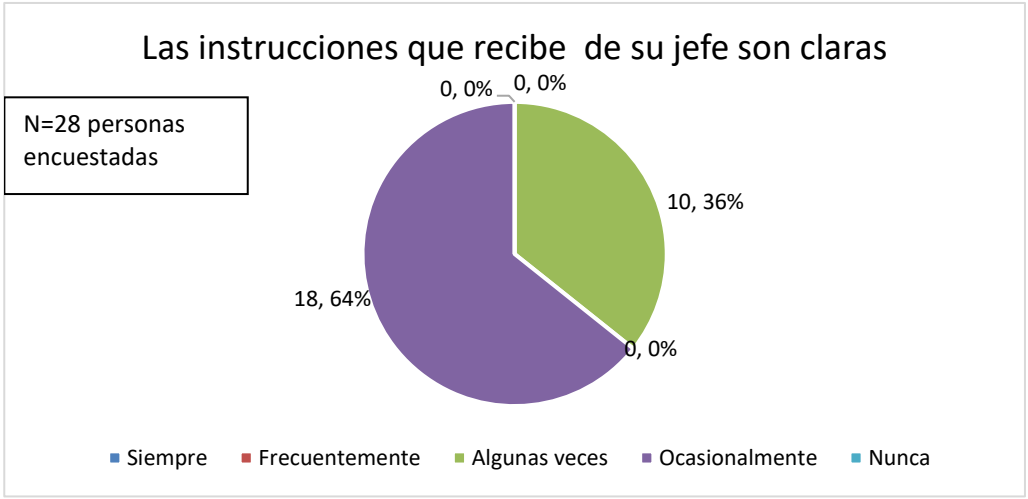


Gráfico 11. Que tan clara son las instrucciones que da el jefe

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación.

De 28 personas encuestadas, 18 encuestados representa el 64% de personas, responde que "ocasionalmente" las instrucciones que recibe de su jefe son claras, un 36% menciona que "algunas veces". Esto sugiere que existe margen para mejorar la consistencia y la claridad en la comunicación de los jefes hacia sus subordinados.

Pregunta 10: ¿La información que recibe de su jefe es oportuna?

Tabla 14. Es oportuna la información que recibe de su jefe

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	2	7%
Algunas veces	20	72%
Ocasionalmente	6	21%
Nunca	0	0%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

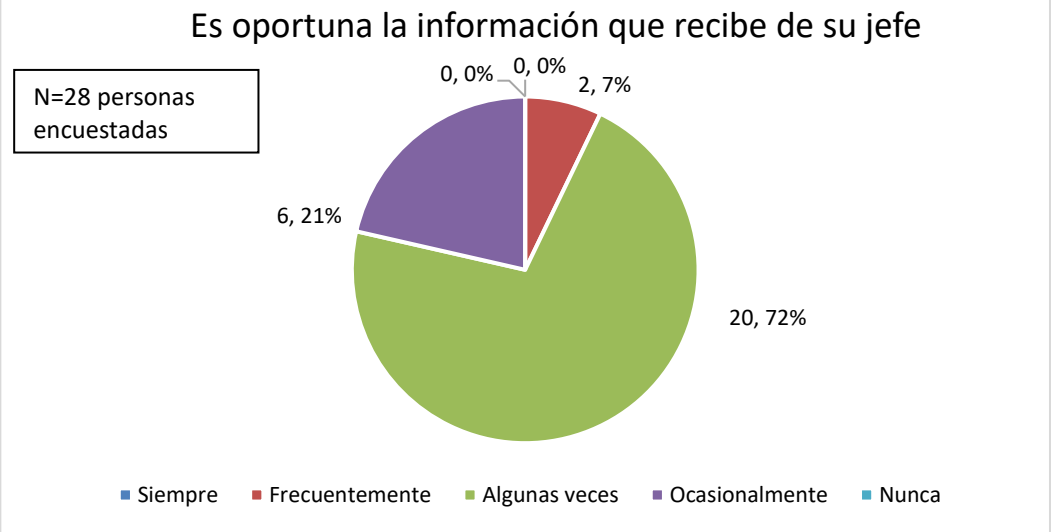


Gráfico 12. Es oportuna la información que recibe de su jefe

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación.

Realizada la encuesta el 72% de personas responde que en "algunas veces" es oportuna la información que recibe por su jefe inmediato o su superior, un 21% menciona que "ocasionalmente" y un 7% "frecuentemente. Existe una variedad en la percepción de la oportunidad de la información proporcionada por los jefes o superiores. Estos resultados señalan la importancia de mejorar la consistencia en la entrega de información oportuna por parte de los superiores, ya que esto puede afectar la eficacia y la productividad del equipo.

Pregunta 11: ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?

Tabla 15. Clima de confianza entre compañeros

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	3	11%
Ocasionalmente	22	78%
Nunca	3	11%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

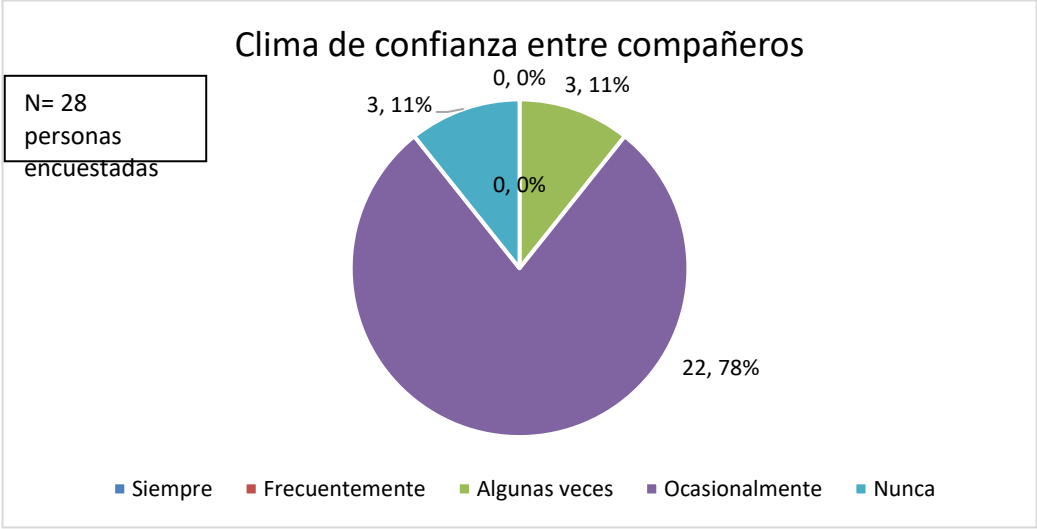


Gráfico 13. Clima de confianza entre compañeros

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación.

El 78% de personas encuestadas aseguran que el clima de confianza entre compañeros es ocasional, un 11% menciona que algunas veces y otro 11% nunca. La confianza es fundamental para fomentar la colaboración, la comunicación abierta y el trabajo en equipo, elementos esenciales para el éxito de una empresa. Por lo tanto, es necesario implementar estrategias para mejorar la confianza entre los compañeros y promover un ambiente laboral más positivo y productivo.

Pregunta 12: ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Tabla 16. Integración entre compañeros para solución de problemas

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	3	10%
Ocasionalmente	17	59%
Nunca	9	31%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

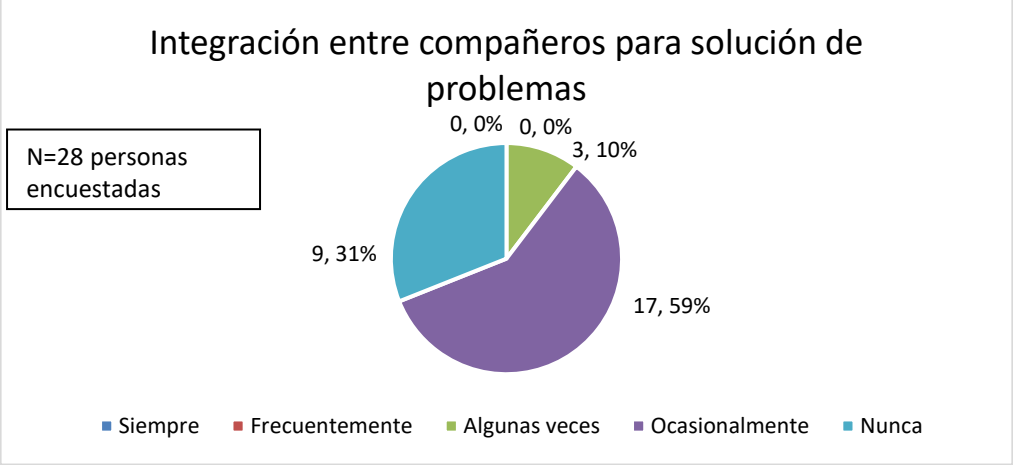


Gráfico 14. Integración entre compañeros para solución de problemas

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación.

Siendo el 59% de personas encuestadas se considera que ocasionalmente existe coordinación e integración entre compañeros para solucionar los problemas, un 31% menciona que nunca y un 10% algunas veces. Según las personas encuestadas refieren que ocasionalmente hay integración y coordinación para solucionar los problemas que se suscitan entre compañeros posiblemente la falta de espacios para compartir desacuerdos puede estar influyendo en los bajos resultados en el cumplimiento de metas corporativas.

Pregunta 13: ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta o amplia?

Tabla 17. La comunicación entre compañeros es amplia

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	15	53%
Ocasionalmente	10	36%
Nunca	3	11%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

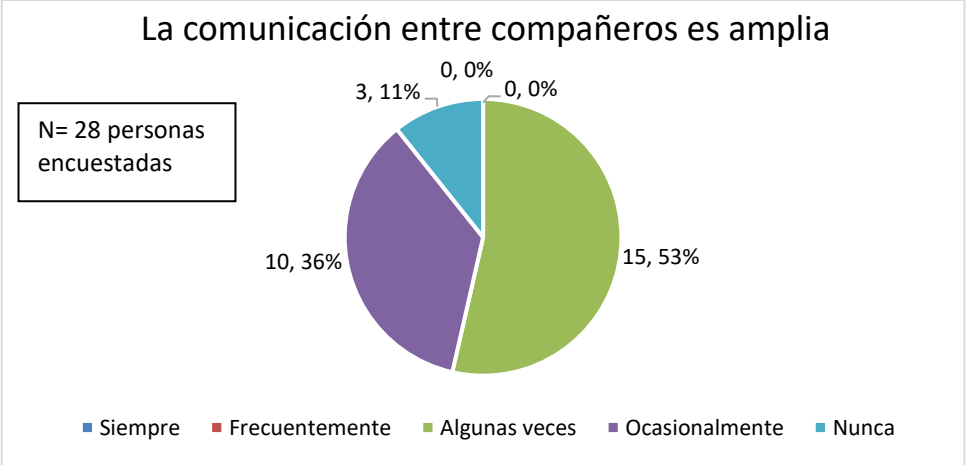


Gráfico 15. La comunicación entre compañeros es amplia

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

Del 100 % encuestados el 53% de personas responde que la comunicación entre compañeros es algunas veces de forma amplia y abierta entre ellos, un 36% menciona que es ocasional y un 11% nunca, se debería proporcionar oportunidades para que entre colaboradores expresen sus ideas y opiniones de manera segura y constructiva puede contribuir a mejorar la comunicación entre colegas y fortalecer el equipo en general.

Pregunta 14: ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

Tabla 18. Se oculta información relevante entre compañeros

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	21	75%
Ocasionalmente	5	18%
Nunca	2	7%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

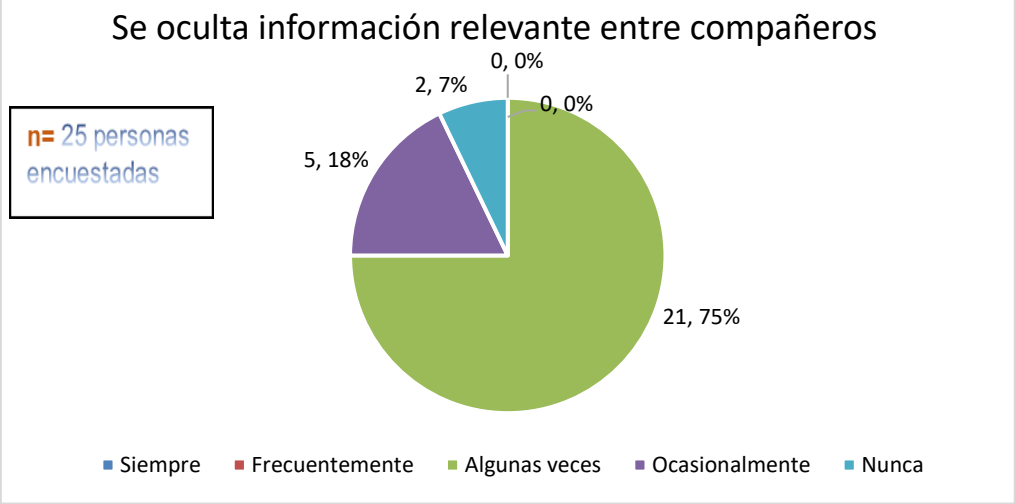


Gráfico 16. Se oculta información relevante entre compañeros

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

El 75% de personas encuestadas algunas veces ocultan la información relevante entre compañeros, el 18% menciona que es ocasional y un 7% nunca. Se deduce que, en ciertas ocasiones, los colaboradores retienen información importante entre ellos, ya que no existe un grado de confianza y la respectiva comunicación efectiva lo que dificulta el logro de los objetivos y metas corporativas.

Pregunta 15: ¿Usted estaría interesado en que se realice un plan de comunicación interna para poder elevar el cumplimiento de las metas corporativas y tener un clima laboral más efectivo en la Mutualista Pichincha?

Tabla 19. Elaboración de un plan de comunicación interna

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	26	93%
Frecuentemente	2	7%
Algunas veces	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	**28**	**100%**

Fuente: Área de negocios financieros (2023)



Gráfico 17. Elaboración de un plan de comunicación interna

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

Análisis e interpretación:

Los colaboradores en un 93% de personas encuestadas responde que siempre debería existir un plan de comunicación interna para elevar el cumplimiento de las metas, más un 7% menciona que debería ser frecuente; y de esta manera lograr el bien común corporativo.

Basándonos en los resultados obtenidos a través de las encuestas y la metodología aplicada, se puede concluir que la comunicación interna ejerce una dominio directo en el entorno laboral de Mutualista Pichincha. Los puntajes obtenidos, 5 para la comunicación ascendente, 4.57 para la descendente y 6.92 para la horizontal, revelan que la comunicación en los tres niveles dentro de la organización se encuentra en un puntaje inadecuado o bajo. Este análisis sugiere que existe una discrepancia significativa entre las expectativas y la realidad en términos de comunicación organizacional.

Una puntuación total de 16.5 refleja un panorama general de comunicación organizacional inadecuada. Esta situación plantea desafíos importantes que la empresa debe abordar para mejorar su eficacia y eficiencia operativa. Es fundamental implementar estrategias y medidas concretas para fortalecer la comunicación en todos los niveles de la empresa. Esto podría incluir la revisión y actualización de políticas y procedimientos de comunicación, la promoción de una cultura de transparencia y apertura, y la inversión en capacitación y desarrollo de los colaboradores en habilidades de comunicación efectiva. En última instancia, mejorar la comunicación interna puede conducir a una mayor cohesión, colaboración y productividad en el área de negocios financieros.

FORTALEZAS		AMENAZAS	
F1	Cuenta con sistemas y tecnologías avanzadas para la gestión financiera y la atención al cliente	A1	Cambios en las leyes y regulaciones financieras podrían impactar las operaciones y estrategias del área financiera.
F2	Existe el compromiso por parte de los directivos para la aplicación de la propuesta.	A2	Fluctuaciones en las tasas de interés, cambios en el mercado de valores o problemas económicos a nivel nacional o internacional podrían afectar negativamente los resultados financieros.
F3	Los colaboradores del área financiera demuestran su interés en cuanto a la implementación de la propuesta.	A3	Ciberseguridad y riesgos de datos.
F4	Cuenta con un equipo de profesionales financieros altamente capacitados y con experiencia en diversas áreas, como gestión de riesgos, inversiones y banca.	A4	Inestabilidad política en el país.
OPORTUNIDADES		**DEBILIDADES**	
O1	Ampliar la gama de productos y servicios financieros ofrecidos para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y captar nuevos segmentos de mercado.	D1	Falta de canales de comunicación establecidos.
O2	Aumento de la adopción de servicios financieros digitales.	D2	La cultura organizacional del área financiera no fomenta la comunicación abierta y la retroalimentación

			constructiva entre colaboradores y hacia sus superiores.
O3	Desarrollar y mejorar las plataformas digitales de comunicación, como aplicaciones móviles y portales en línea, para ofrecer una experiencia más interactiva y personalizada a los clientes.	**D3**	La estructura jerárquica rígida dificulta la comunicación fluida entre los colaboradores y los jefes del área financiera.
O4	Utilizar activamente las redes sociales y otros medios digitales para comunicarse con los clientes.	**D4**	No se valora ni se reconoce la importancia de la comunicación efectiva dentro del área financiera.

Tabla 20. *Análisis FODA ÁREA DE NEGOCIOS FINANCIEROS*

Fuente: Área de negocios financieros (2023)

En un entorno financiero altamente dinámico y competitivo, un análisis FODA del área financiera ofrece una herramienta estratégica inestimable para evaluar la posición de la empresa y tomar decisiones informadas. Al identificar y analizar estos factores internos y externos, la organización financiera puede aprovechar sus fortalezas, abordar sus debilidades, capitalizar las oportunidades del mercado y mitigar las amenazas potenciales, lo que le permitirá mantener una ventaja competitiva y lograr sus objetivos financieros de manera más efectiva.

2.9 Aplicación y análisis de la metodología PESTEL

El modelo PESTEL permitió analizar lo siguiente:

2.9.1 Político

Al considerar los aspectos para el análisis del plan de comunicación de la empresa, es esencial tener en cuenta el marco legal que rige a las empresas bancarias en Ecuador. En este sentido, la Mutualista Pichincha debe cumplir con la Ley de Régimen Tributario Interno, la cual abarca aspectos como la declaración mensual del IVA, impuesto a la renta, la declaración de retención de fuente y los anexos transaccionales simplificados.

Además, se observa que la Mutualista Pichincha se adhiere a la legislación laboral establecida en el Código de Trabajo, que sirve como base para regular la relación laboral entre la empresa y trabajadores. Entre los puntos primordiales de esta legislación se encuentran la entrega de

décimo tercera y cuarta remuneración, la afiliación al IESS, utilidades, los fondos de reserva, y las vacaciones.

Por otro lado, la mutualista pichincha ha expresado preocupación por los acontecimientos sociales, políticos y económicos que se han venido presentando en el País.

2.9.2 Económico

La empresa Mutualista Pichincha debido a la pandemia por la variante Covid en el año 2019 se vio afectada ya que los socios bancarios dejaron de cumplir con sus obligaciones crediticias de forma parcial y total debido a la enfermedad y mortalidad de algunos usuarios afectando de esta manera el volumen de ingresos de la entidad bancaria, por eso se puede decir que todos los entes bancarios se ven sumamente afectados económicamente por diversos factores sociales, políticos y por la inestabilidad económica que presenta el País.

2.9.3 Sociales

En este factor la mutualista pichincha ha considerado los aspectos sociales que pueden impactar en la entidad bancaria, como las tendencias demográficas (envejecimiento de la población, cambios en la estructura familiar), los hábitos de consumo, las preferencias de los clientes, las actitudes hacia el ahorro y la inversión, y la percepción pública de la industria bancaria.

2.9.4 Tecnológicas

La entidad bancaria está experimentando un proceso de transformación tecnológica que está en constante evolución. Aunque ha experimentado diversos cambios tecnológicos a lo largo del tiempo, el proceso actual de innovación tiene el potencial de impactar significativamente en la actividad bancaria. La tecnología utilizada por Mutualista Pichincha incluye capacidades como el análisis de datos masivos (Big Data), tecnología de registro descentralizado (blockchain), inteligencia artificial (AI) y computación en la nube (cloud computing). La ejecución, y utilización de estas tecnologías tienen el potencial de modificar la oferta de servicios bancarios hacia una mayor digitalización, así como la entrada de nuevos mercados tecnológicos que ofrecen servicios, y la demanda de estos por parte de clientes más digitalizados.

El cambio en la oferta y la demanda de servicios financieros se atribuye al liderazgo en el gasto tecnológico ejercido por Mutualista Pichincha. Este proceso de transformación se caracteriza por su constante aceleración y su alcance global.

2.9.5 Ecológicas

Se debe considerar el impacto ambiental de las operaciones bancarias de Mutualista Pichincha, así como las regulaciones ambientales que podrían afectar sus actividades, como la gestión de residuos, la eficiencia energética y la sostenibilidad de sus operaciones.

2.9.6 Legales

Se debe tener en cuenta el marco legal y regulatorio en el que opera Mutualista Pichincha, incluyendo las leyes y regulaciones financieras, las normativas de protección al consumidor, las leyes laborales, las regulaciones de privacidad de datos y las normas contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

Al analizar estos aspectos, Mutualista Pichincha puede identificar las oportunidades y amenazas en su entorno externo, lo que le permitirá tomar decisiones estratégicas informadas para mantener su competitividad y adaptarse a las condiciones del mercado.

ANALISIS INTERNO

El análisis de los resultados conseguidos en la encuesta revela varios aspectos importantes sobre la comunicación interna dentro del área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha:

Los resultados de la encuesta indican que la comunicación interna tiene un impacto directo en el ambiente laboral de la empresa. La baja puntuación en los tres niveles de comunicación (ascendente, descendente y horizontal) sugiere que existe una falta de efectividad en la transmisión de información y mensajes dentro de la organización. Los puntajes obtenidos reflejan una comunicación interna inadecuada o baja en la empresa. Esto genera problemas como falta de claridad en las expectativas laborales, desmotivación de los colaboradores y dificultades en la coordinación entre equipos y departamentos. La empresa reconoce la importancia de implementar un plan de comunicación interna debido a la necesidad de actualizar sus fundamentos teóricos y metodológicos. Esto sugiere una voluntad de evolucionar y adaptarse a los avances en el campo de la comunicación organizacional.

El plan de comunicación interna propuesto contiene elementos clave como la introducción, justificación, visión, misión, objetivos y matrices para los diferentes niveles de comunicación. Estos elementos proporcionan una estructura sólida para diseñar e implementar estrategias efectivas de comunicación interna. La propuesta del trabajo de investigación se centra en la teoría de la comunicación organizacional, la cual analiza los procesos comunicativos dentro de las organizaciones, abordando aspectos como la estructura de la comunicación, los canales utilizados y sus efectos en la eficiencia y la cultura organizacional.

De acuerdo con (Costa, 2017). Esta teoría ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a los nuevos desafíos y a la adopción de tecnologías de comunicación emergentes. Se ha consolidado como un campo interdisciplinario que integra la comunicación, la psicología organizacional, la sociología y la gestión, entre otras disciplinas, con el propósito de optimizar la comunicación organizacional y, en consecuencia, mejorar el desempeño y funcionamiento de las organizaciones.

3. PROPUESTA

3.1 Título

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS CORPORATIVAS Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE NEGOCIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA MUTUALISTA PICHINCHA.

3.2 Introducción

En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la comunicación interna se ha convertido en un componente fundamental para el éxito de las organizaciones. La empresa Mutualista Pichincha, reconocida por su trayectoria y liderazgo en el sector financiero, no es ajena a esta realidad. Reconociendo la importancia de una comunicación interna efectiva, se propone el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna que permita fortalecer los vínculos entre los colaboradores del área de negocios financieros, alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

En este contexto, el actual documento posee como objetivo principal, diseñar un plan integral de comunicación interna adaptado a las necesidades y características específicas del área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha. Se abordarán aspectos clave como la definición de los objetivos de comunicación, la identificación de los públicos internos, la selección de los canales de comunicación más adecuados y la elaboración de mensajes claros y efectivos.

Además, se pondrá énfasis en la importancia de la retroalimentación y la evaluación continua para garantizar la eficacia del plan y su capacidad para reconocer a las necesidades cambiantes de la organización. Se buscará promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la confianza y la colaboración, que contribuya al bienestar de los colaboradores y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa Mutualista Pichincha.

En resumen, el Plan de Comunicación propuesto se presenta como una herramienta estratégica para potenciar el desempeño y satisfacción de los participantes del área de negocios financieros de Mutualista Pichincha, contribuyendo así al logro de las metas corporativas y al fortalecimiento del clima laboral en la organización.

3.3 Justificación

El desarrollo de un Plan de Comunicación orientado a lograr el cumplimiento de las metas corporativas y mejorar el clima laboral en el área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha se fundamenta en diversas razones de importancia estratégica y operativa:

Alcance de metas corporativas: El éxito de cualquier organización depende en gran medida de su capacidad para alcanzar las metas corporativas establecidas. En el caso de Mutualista Pichincha, el área de negocios financieros desempeña un papel crucial en la consecución de estos objetivos. Por lo tanto, es fundamental garantizar que los colaboradores de esta área estén plenamente alineados y comprometidos con los objetivos organizacionales; y así lograr un clima laboral favorable como factor determinante para la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los colaboradores. Un ambiente de trabajo positivo fomenta la motivación, el compromiso y la colaboración entre los equipos, lo que se traduce en un mejor desempeño y resultados más satisfactorios. Perfeccionar el clima laboral en el área de negocios financieros de Mutualista Pichincha contribuirá no solo al bienestar de los

colaboradores, sino también a la retención del talento y a la reputación de la empresa como empleador.

En resumen, el desarrollo de un Plan de Comunicación para lograr el desempeño de las metas corporativas y mejorar el clima laboral en el área de negocios financieros de Mutualista Pichincha, se justifica por su relevancia para el logro de objetivos organizacionales, la promoción del bienestar de los colaboradores y la optimización de los recursos disponibles. Este plan representa una herramienta estratégica para fortalecer la cohesión interna, mejorar el desempeño y contribuir al éxito sostenible de la empresa en el mercado financiero.

3.4 Visión del Plan

La empresa Mutualista Pichincha será reconocida como la primera entidad bancaria en el país con altos índices de mejora comunicacional y gestión empresarial, donde los colaboradores tengan un espacio para crecer, aprender y desarrollarse profesionalmente en un ambiente que promueve el bienestar y el éxito compartido.

3.5 Misión del Plan

Nuestra misión es fortalecer la cohesión interna, optimizar el desempeño y contribuir al crecimiento sostenible del área de negocios financieros de Mutualista Pichincha en el sector financiero, a través de la creación de un entorno de trabajo colaborativo y motivador, donde cada colaborador se sienta valorado y parte del éxito de la empresa.

3.6 Objetivos del Plan

- Crear estrategias para el cumplimiento de las metas corporativas.
- Fomentar un entorno laboral óptimo y dinámico en el sector de servicios financieros a través de innovadoras estrategias de comunicación.

3.7 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Alcance de metas claras y compartidas: La comunicación efectiva asegurará que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos corporativos, lo que facilita el logro de metas específicas en el área financiera.

Mayor compromiso y motivación del equipo: Una comunicación transparente y abierta creará un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que aumenta su motivación para contribuir al éxito de la empresa.

Fomento de la colaboración y trabajo en equipo: La comunicación eficaz promueve la colaboración entre los equipos, lo que facilitará el intercambio de ideas y la resolución conjunta de desafíos, fortaleciendo así el ambiente laboral.

Reducción de la incertidumbre y el estrés: Mantener a los colaboradores informados sobre los cambios, proyectos y expectativas de la empresa ayudará a reducir la incertidumbre y el estrés laboral, lo que a su vez mejora el clima organizacional.

Mejora de la retroalimentación y la participación: Un plan de comunicación bien estructurado incluirá canales para recibir retroalimentación de los colaboradores lo que permitirá identificar áreas de mejora y promover una cultura de participación activa.

Alineación de valores y cultura organizacional: La comunicación efectiva permite reforzar los valores y la cultura organizacional de Mutualista Pichincha, lo que contribuirá a construir una identidad corporativa sólida y coherente.

Fortalecimiento de la imagen interna y externa: Una comunicación interna positiva y consistente se reflejará en la percepción externa de la empresa, lo que puede mejorar su reputación entre clientes, socios y la comunidad en general.

3.8 Desarrollo de la propuesta

El Plan de Comunicación propuesto representa la culminación del proceso de diagnóstico llevado a cabo en esta investigación y se presenta como la solución a las dificultades identificadas. Por lo tanto, es fundamental considerar el enfoque de planificación al aplicar este proceso. Este plan actuará como una guía para dirigir tanto las acciones planificadas como las espontáneas que se llevarán a cabo durante los períodos establecidos. En este sentido, abarca acciones a corto y largo plazo.

3.9 Matriz del plan de comunicación

Tabla 21. Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Ascendente

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRESUPUESTO
Instaurar vínculos de confianza de los trabajadores hacia los directivos.	Intercambio de roles laborales	Establecer cada mes un sábado en la mañana donde los colaboradores adopten la dinámica de ser los encargados de administrar las actividades profesionales y los directivos ocuparán el rol que cumplen los colaboradores.	Jefe de talento humano	6 horas por un trimestre	$198 (Brakes)
Fomentar la participación y socialización de los trabajadores con los directivos para ampliar los vínculos de confraternidad y unión.	Celebración cada mes de cumpleaños colectivos que incluyan un almuerzo de socialización	. 1 directivo y 1 colaborador serán condecorados y felicitados de acuerdo con el nivel de rendimiento más alto en eficacia y productividad, a través de incentivos económicos ($50c/u) y morales (fotografía con leyenda)	Jefe de talento humano	6 horas en el trimestre	33 almuerzos x 3 meses = $495 $100 Bono $60 condecoraciones

Informar a los directivos y colaboradores sobre las metas corporativas que tiene la empresa en lo que concierne a la productividad y los procesos de vinculación con entre los colaboradores y directivos.	Crear una intranet con un enlace dedicado a actualizar información importante para los colaboradores. Además se incorporará una función de respuesta para que los trabajadores puedan expresar sus inquietudes, criterios y dudas.	Se impulsará un proceso dinámico de difusión clara y concisa sobre la información que se produzca en cuanto a: Toma de decisiones, Adquisición de nuevos servicios o ampliación del mercado, para mantener familiarizado a los públicos internos (colaboradores y directivos) con la empresa, a través de comunicados permanentes permanentes.	Subdirector técnico	trimestral	4500

Elaborado por: Paola Gualpa (2024)

Tabla 22. Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Descendente

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPOS	PRESUPUESTO
Diseñar distintos canales de comunicación a nivel interno, para promover una cultura de interacción e inclusión empresarial.	"La cartelera inteligente". La planificación del tema comunicacional será ejecutada con una regularidad mensual bajo la conducción de un profesional encargado, quien utilizará estrategias innovadoras y aplica a recursos oportunos para persuadir a los trabajadores y reducir el nivel de rumor e inestabilidad comunicativa.	Elaboración y ubicación de carteleras de 0.50cm de ancho x 1 metro de largo; en zonas estratégicas de la empresa (ingreso principal e ingreso al área financiera) con contenido relevante tanto para los directivos como para los colaboradores.	Jefe de talento humano	trimestral	$120 (6 carteleras)

Diseñar distintos canales de comunicación a nivel interno, para promover una cultura de interacción e inclusión empresarial.	"Área financiera informada" De acuerdo con la página web interna, se pasarán a un boletín impreso las principales informaciones. Dicho boletín será repartido cada viernes a la hora de salida.	Elaboración y difusión de boletines semanales impresos con contenido novedoso sobre las políticas de la empresa, interés en productos o servicios.	Jefe de talento humano	1 vez x semana por 1 trimestre	$79.20

Elaborado por: Paola Gualpa (2024)

Tabla 23. Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Horizontal

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Capacitar 1 vez por semana a todo el personal sobre procesos de producción, relaciones humanas y temas afines con su área de trabajo.	Prepárate para mejorar la formación profesional del personal de la empresa mediante un programa de talleres adaptado a cada área de trabajo.	Organiza sesiones y charlas emocionales para aliviar el estrés y fomentar un ambiente laboral positivo y motivador.	Jefe de talento humano	2 horas cada semana durante un trimestre	480
Mejorar las relaciones humanas entre compañeros de la misma área en la empresa	Se llevará a cabo una reunión de trabajo con la participación de todo el personal, donde cada empleado tenga la oportunidad de expresar libremente	Esta reunión tiene como objetivo que los trabajadores puedan ofrecer críticas y sugerencias para perfeccionar las relaciones humanas en la empresa.	Jefe de área	1 reunión al mes 2 horas cada una.	$84

	cualquier preocupación que pueda contribuir a mejorar las relaciones humanas.		
			$6.116.20

Elaborado por: Paola Gualpa (2024)

CONCLUSIONES

Basándonos en los resultados del Test de Portugal administrado a los 28 colaboradores pertenecientes al departamento de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha en la ciudad de Quito, se han alcanzado las siguientes conclusiones:

- ✓ Basándonos en las encuestas realizadas y la metodología aplicada, se puede concluir que la comunicación interna ejerce una influencia directa en el entorno laboral de la empresa Mutualista Pichincha, tal como lo demuestran los resultados obtenidos. Dichos resultados revelan una puntuación de 5 para la comunicación ascendente, 4.57 para la descendente y 6.92 para la horizontal. Estos valores indican que la comunicación en los tres niveles dentro de la empresa se encuentra en un nivel deficiente o bajo. El puntaje total de 16.5 refleja una situación de comunicación organizacional inadecuada
- ✓ Tras revisar diversas teorías sobre comunicación interna, es imperativo que fundamentemos nuestra comprensión de manera más sólida, en consonancia con los avances y la introducción de metodologías, herramientas y enfoques nuevos. Estos elementos serán esenciales para validar y fortalecer el plan de comunicación interna para el área de negocios financieros en la empresa Mutualista Pichincha.
- ✓ El plan de comunicación interna contiene el siguiente esquema: introducción, justificación, visión, misión, objetivos, desarrollo: matrices del plan de comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- ✓ La claridad en la comunicación interna reducirá malentendidos y errores, optimizando los procesos internos. Los colaboradores del área financiera que están bien informados a través de la cartelera inteligente, la intranet, etc. y motivados en cuanto a los vínculos de confianza, la participación y sociabilización en lo que corresponde a la comunicación ascendente tienden a ser más eficientes y productivos, contribuyendo de manera más efectiva al logro de las metas corporativas.
- ✓ Un plan de comunicación adecuado refuerza los valores y la cultura corporativa de Mutualista Pichincha. La comunicación horizontal a través de la capacitación y talleres ayudará a consolidar una identidad corporativa fuerte, donde los colaboradores se sienten parte de un equipo cohesionado y comprometido con la misión de la empresa.

- ✓ En el área de negocios financieros de Mutualista Pichincha un plan de comunicación bien implementado no solo ayudará a alcanzar las metas corporativas, sino que también mejorará el clima laboral, incrementa la eficiencia, fortalece la cultura organizacional y facilita la adaptación al cambio, promoviendo un ambiente de trabajo transparente y confiable.

RECOMENDACIONES

Las conclusiones previamente mencionadas indican de manera consistente que el área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha enfrenta desafíos significativos en cuanto a la comunicación organizacional. En consecuencia, se sugiere:

- ✓ Reforzar la comunicación ascendente: Implementar canales de retroalimentación efectivos que permitan a los empleados expresar sus inquietudes, sugerencias y necesidades a la dirección. Esto podría incluir la creación de un sistema de sugerencias, reuniones regulares con líderes de equipo o encuestas de clima laboral más frecuentes.
- ✓ Incorporar nuevas metodologías y herramientas para que se pueda explorar y evaluar nuevas metodologías, herramientas y tecnologías de comunicación interna que puedan mejorar la efectividad y la eficiencia del plan propuesto. Esto podría incluir el uso de plataformas digitales colaborativas, análisis de datos para la toma de decisiones, técnicas de gamificación para la participación de los empleados, entre otros.
- ✓ Aplicar la propuesta y luego se evalúa el modo que sea ejecutable para todas las áreas de la empresa mutualista pichincha a nivel nacional.

Referencias

Aguilera , L. (2017). *Plan de comunicación y estrategias.* Obtenido de https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/

Castro, A. d. (2015). Manual práctico de comunicación organizacional. Barranquilla: Verbum. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA35&dq=manual+practico+de+comunicacion+organizacional&ots=ZEW2mqeKR8&sig=i7WeOJac0Cat27IOtL5CgYvCMLU#v=onepage&q=manual%20practico%20de%20comunicacion%20organizacional&f=false

Chávez, P. (2016). El plan de comunicación como solución organizacional. Obtenido de https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/12543

Costa, A. (2017). *Administración de empresas.* Obtenido de https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559

Gómez, D. (2021). Clima laboral: enfoque, tipos de clima laboral. Obtenido de https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral

Instituto Navarro de Administración Pública. (2014). Obtenido de https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15732/comunicacin-institucional.-plan-de-comunicacin.pdf

López. (2015). *Metodología de la investigación social y cuantitativa.* Barcelona: Digital Doc. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142929/metinvsoccua_cap3-12a2015.pdf

López, P. (2015). *Metodología de la investigación social y cuantitativa* (Vol. 1 era edición). Barcelona: Depósito digital doc. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142929/metinvsoccua_cap3-12a2015.pdf

Martinez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del clima laboral.* Madrid. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rWJiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=clima+laboral+en+las+empresas&ots=vkw0ilodRF&sig=AcwMMqMHf9O7L6fdJZ9L-f3oIOo#v=onepage&q=clima%20laboral%20en%20las%20empresas&f=false

Rebollo, A. (2022). *Metodología de la investigación.* Argentina: Autores de Argentina. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vbWHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=libros+sobre+metodologia+de+la+investigacion+del+a%C3%B1o+2015+en+adelante&

ots=9ZFQuUleZF&sig=6l1sgFmN_SsvoExCdhKBzA64eR8#v=onepage&q&f=false

Rodriguez, N. (2017). Objetivos financieros en empresas. Obtenido de https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-financieros-empresa

Varona, G. (2015). *Marco teórico y metodológico de una investigación victimológica abierta.* Mexico. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

ANEXOS

Figura 1. Presupuesto general para el año 2024 del plan de comunicación interna para el área de negocios financieros.

Estrategia	Actividad	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
De Rapport	Instaurar vínculos de confianza de los trabajadores hacia los directivos.	Establecer cada mes un sábado en la mañana donde los colaboradores adopten la dinámica de ser los encargados de dirigir las actividades laborales y los directivos asumirán el rol que cumplen los colaboradores.	6 horas al trimestre	66	198
De fraternidad laboral	Fomentar la participación y socialización de los trabajadores con los directivos para ampliar los vínculos de confraternidad y unión.	Celebración cada mes de cumpleaños colectivos que incluyan un almuerzo de socialización.	33 almuerzos 2 bonos 2 condecoraciones	5 50 30	495 100 60
Humanos y materiales	Diseñar una intranet para la empresa y dentro de la misma, implementar un link llamado que permita mantener actualizada la información que el personal necesita conocer, esta página tendrá una opción de respuesta en la que los trabajadores escribirán sus inquietudes, criterios, dudas, etc.	Se impulsará un proceso dinámico de difusión clara y concisa sobre la información que se produzca en cuanto a: Toma de decisiones, Adquisición de nuevos servicios o ampliación del mercado, para mantener familiarizado a los públicos internos (colaboradores y directivos) con la empresa, a través de comunicados permanentes.	1	4500	4500
Humanos y materiales	Diseñar distintos canales de comunicación a nivel interno, para promover una cultura de interacción e inclusión empresarial.	Elaboración y ubicación de carteleras en zonas estratégicas de la empresa, con contenido relevante tanto para los directivos como para los empleados.	6	20	120
Humanos y materiales	Diseñar distintos canales de comunicación a nivel interno, para promover una cultura de	Elaboración y difusión de boletines semanales impresos con contenido novedoso sobre las políticas de la empresa, interés en productos o servicios.	33 boletines x semana	0.20	79.20

Elaborado por: Paola Gualpa (2024)

TOTAL	**6.116.20**

Anexo 2 Cronograma de actividades

Ord.	Actividad / Tiempo	Febrero			Marzo				Fe
1.	Revisión bibliográfica								
2.	Planteamiento y formulación del problema								
3.	Objetivos de la investigación y justificación								
4.	Elaboración del marco teórico								
5.	Variables								
6.	Nivel y diseño de la investigación								
7.	Técnicas e instrumentos recolección de datos								
8.	Definición de aspectos administrativos								
9.	Procesamiento de datos								
10.	Análisis de datos								
11.	Redacción del borrador								
12.	Revisión y corrección del borrador								
13.	Presentación del informe de investigación								

Anexo 3 Marco conceptual

Comunicación

Según (Castro, 2015) afirma que: La comunicación organizacional se refiere a las interacciones establecidas por las instituciones como parte integral de su cultura o reglas internas. Por consiguiente, es crucial que exista una comunicación fluida entre los empleados de distintos niveles jerárquicos, así como entre los superiores y sus subordinados, y también entre los directivos y el resto de la organización.

El mismo autor menciona que existen algunos tipos de comunicación:

Comunicación descendente: se refiere a la transmisión de información desde la dirección o gerencia hacia el personal. Esta comunicación suele comprender mensajes institucionales de la empresa, como normas, procedimientos y reglamentos, aunque en ocasiones puede ser ineficaz, llegando incluso a considerarse como un problema común en muchas empresas.

Comunicación ascendente: se refiere a la transmisión de información desde el personal de la empresa hacia la dirección, gerencia o presidencia. Esta forma de comunicación es crucial, ya que proporciona a los líderes empresariales una comprensión del ambiente laboral actual, lo que puede ayudar a aclarar malentendidos, rumores o problemas de comunicación. Algunos de los medios más reconocidos para esta comunicación incluyen el buzón de sugerencias (a menudo mencionado pero subestimado) y los procesos de apelación.

Comunicación horizontal: Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje. Se hace absolutamente necesaria para no repetir funciones ni malgastar tiempo y dinero en la repetición de procesos administrativos.

Comunicación diagonal: Entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta; por ejemplo, contraloría solicita
urgente a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace legar de forma directa.

Clima Laboral

Según (Martinez, 2016) expone que: el clima laboral se trata del entorno laboral, el cual se define por una serie de elementos concretos y abstractos que permanecen consistentemente dentro de una organización específica. Este entorno influye en las actitudes, la motivación y el comportamiento de los empleados, impactando así en el rendimiento general de la empresa.

El clima organizacional tiene como objetivo promover un entorno laboral favorable, centrándose especialmente en el ambiente donde los empleados realizan sus tareas diarias y en la generación de experiencias positivas para ellos.Es importante resaltar que los beneficios de un clima laboral positivo van más allá de la satisfacción y el compromiso del empleado con su trabajo, ya que también promueve la integración, disminuye los conflictos internos y, lo más importante, aumenta significativamente la productividad.

La importancia del clima laboral en una empresa

Para el autor (Aguilera , 2017) opina que: teniendo en cuenta la definición y los beneficios positivos del clima laboral para las empresas, es evidente que tener un ambiente laboral favorable es de suma importancia. Por lo tanto, al hablar de impulsar un entorno laboral óptimo en una organización, se debe considerar únicamente los aspectos positivos que surgen al implementar acciones, tanto desde la dirección hasta el departamento de recursos humanos, que impactan directa e indirectamente tanto en la empresa como en sus empleados.

En esta perspectiva, la relevancia de crear un ambiente laboral positivo se basa en aspectos como:

- ✓ Estimular la motivación.
- ✓ Impulsar el compromiso.
- ✓ Fomentar la colaboración en equipo.
- ✓ Facilitar la comunicación interna.
- ✓ Reducir la ausencia laboral.
- ✓ Mejorar la relación entre líderes y empleados.
- ✓ Fortalecer la imagen empresarial.
- ✓ Incrementar el desempeño.
- ✓ Apoyar la retención de talentos.
- ✓ Puede ser determinante para que un candidato acepte o rechace una oferta laboral.

Pasos para conseguir un buen clima laboral

La autora (Gómez, 2021) sostiene que: un buen clima laboral se puede lograr tomando en cuenta los siguientes puntos:

Crear un ambiente positivo en el lugar de trabajo genera un clima de entusiasmo y motivación que contribuye al mejoramiento del rendimiento organizacional. Por lo tanto, es crucial promover un ambiente laboral efectivo dentro de las organizaciones, lo cual implica llevar a cabo diversas

acciones:

1. **Brindarles voz y buscar retroalimentación:** Permitir que los empleados se sientan escuchados no solo facilita comprender sus necesidades, sino que también les hace sentir parte integral de la organización. Además, esta retroalimentación proporciona al equipo de recursos humanos una comprensión directa del estado real del clima laboral en la empresa.
2. **Fomentar la cercanía:** Es esencial promover relaciones interpersonales y un estilo de gestión cercano, donde los líderes fomenten la comunicación horizontal y estén accesibles, lo que contribuye a construir un buen ambiente laboral y a identificar y satisfacer las necesidades del personal.
3. **Ofrecer flexibilidad horaria y conciliación familiar:** En tiempos como la pandemia de COVID-19, muchas empresas adoptaron la flexibilización de horarios y el trabajo desde casa, medidas que pueden continuar en pro del bienestar del trabajador.
4. **Crear ambientes de trabajo cómodos:** Además de la comunicación y la cercanía, es importante proporcionar mobiliario cómodo y ergonómico, actualizar equipos e incluir una decoración cuidada para favorecer la productividad y la interacción.
5. **Organizar actividades fuera de la oficina:** Eventos como días de campo, visitas a lugares de interés o ligas deportivas fuera del horario laboral son ideales para promover el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia entre los empleados.
6. **Reconocer los logros con recompensas:** Aunque los empleados tienen la responsabilidad de cumplir metas y objetivos, reconocer el buen desempeño laboral ayuda a crear un ambiente positivo y motiva a los trabajadores a mejorar continuamente.
7. **Promover la salud del equipo:** Ofrecer pequeñas zonas de ejercicio en la oficina, opciones de alimentación saludable y descuentos en programas de salud son incentivos para mejorar la salud de los trabajadores y demostrar que son valorados.

No hay una fórmula única para lograr un buen clima organizacional ni es un proceso que se pueda alcanzar de la noche a la mañana. Sin embargo, la implementación gradual de cambios a nivel organizacional, estructural y laboral puede generar resultados significativos que contribuyan al equilibrio entre la satisfacción de los empleados y la productividad.

Tipos de clima laboral

Participativo e incluyente: Según (Gómez, 2021) destaca que: la importancia de un clima laboral participativo e inclusivo, donde se valora y respeta la diversidad en la empresa, incluyendo aspectos como género, preferencias sexuales, grupos étnicos, culturas, religiones, lenguajes y capacidades físicas, entre otros. Este enfoque implica reconocer la dignidad de todos los empleados y su derecho a tener opiniones y estilos de vida diferentes. Se promueven alternativas generosas para relacionarse y colaborar, teniendo en cuenta la diversidad. Además, se enfatiza que en este clima laboral los colaboradores se sienten valorados por sus características únicas.

Consultivo: Resalta la importancia de un clima laboral consultivo, ilustrando la situación con un ejemplo sobre la cancelación de vacaciones por un imprevisto laboral. Se destaca que, en este ambiente, la comunicación es fundamental y las relaciones no se rigen por la jerarquía, sino por la valoración de la experiencia y las propuestas para resolver problemas. Se enfatiza que este enfoque no solo se aplica a cuestiones laborales, sino también a problemas internos y malentendidos. Además, se menciona que, aunque es común que surjan desafíos en entornos laborales formales, una cultura basada en el diálogo mejora significativamente el clima laboral.

Paternalista: Caracterizado por una cultura restrictiva y un liderazgo centrado en el control total del trabajo. Aunque no llega a los extremos del autoritarismo, este ambiente laboral impide que los empleados desarrollen su potencial al estar constantemente supervisados y dirigidos en su trabajo. Este tipo de clima se encuentra comúnmente en empresas altamente estructuradas, donde la burocracia y la preocupación por los procesos pueden generar una falta de autonomía y enfoque en los resultados. La comunicación es débil en este ambiente, lo que resulta en disputas y conflictos entre los colaboradores que rara vez se resuelven adecuadamente debido a la falta de diálogo y entendimiento.

Autoritarismo: Si los directivos no consideran las necesidades de los trabajadores, es probable que el clima laboral sea autoritario. Esto se debe a una estructura organizacional rígida que favorece las jerarquías, una cultura que valora la obediencia, desequilibrios en las responsabilidades entre los mandos y la fuerza laboral, y un liderazgo autocrático. Además, las decisiones suelen venir de arriba sin tener en cuenta las opiniones de los trabajadores, y este clima laboral puede combinar aspectos del paternalismo con un trato condescendiente hacia los empleados.

Objetivos financieros

Según (Rodriguez, 2017) opina que: los objetivos financieros de una empresa son esenciales para su desarrollo, ya que refuerzan los pilares fundamentales del negocio, facilitan un control más efectivo de los gastos y presupuestos, y mantienen a todos los integrantes de la organización alineados hacia un mismo propósito.

Cuando una empresa se prepara adecuadamente para su crecimiento futuro y planifica detalladamente lo que requiere para alcanzarlo, puede avanzar hacia sus metas de manera más rápida y sin mayores obstáculos.

Metas corporativas

Las metas corporativas reflejan las prioridades de la empresa y proporcionan una guía clara para que los empleados comprendan la dirección en la que la compañía desea avanzar y cómo cada uno puede contribuir para alcanzar los objetivos establecidos.

De este modo, las metas corporativas tienen el propósito de facilitar la creación de objetivos tanto compartidos como individuales durante el Ciclo de Planificación y Evaluación (PA), ya que sirven como referencia para el comportamiento y el rendimiento tanto individual como colectivo, asegurando una conexión efectiva entre la estrategia empresarial y el desempeño de los empleados. Estas metas deben asignarse a los equipos en función de criterios previamente establecidos, como la elegibilidad, el alcance del trabajo y el nivel de contribución del departamento para alcanzar dichos objetivos.

Metas Corporativas elegidas para el año 2024 (Aseguradora Braskem Idesa-México)

Objetivos	Medición	Normas de medición	Resultados	Realización
SALUD Y SEGURIDAD - INDICADORES	Lograr tasa CAF + SAF por debajo de 0,83 accidentes / 1 MMHH Lograr TIER 1 + TIER 2 por debajo de 0,40 accidentes / 1 MMHH	(50%) CAF y SAF: Inversamente proporcional a la tasa (Factor1) y al número de CAF (Factor2). El	Tasa CAF + SAF = 1,08 (30% por encima de PA - logro del 28%) Ratio Tier 1 + Tier 2 = 0,34 (15% por debajo del PA - consecución del 80%)	54%

		logro es un compuesto de los dos factores. (50%) TIER 1 + TIER 2: Inversamente proporcional a la tasa (Factor1) y al número de TIER 1 (Factor2). El logro es una combinación de los dos factores.	Resultado final = (28% + 80%) / 2 = 54%.	
PLAN DE ACCIÓN SSMA	Cumplimiento del plan de acción relacionado con la gestión de riesgos socioambientales	Proporcional a la conclusión de las acciones previstas para 2023 (los detalles del Plan de Acción están restringidos al comité directivo y áreas de apoyo)	Al 23 de diciembre se habían completado 45 acciones, en comparación con las 44 previstas para 2023. Del total del plan de acción de riesgos socioambientales, se ha completado el 88,1%, frente al 87,5% previsto.	

Tomado de: https://www.braskem.com/ciclo-de-pa/metas-corporativas-es#:~:text=Las%20metas%20corporativas%20representan%20las,contribuir%20para%20lograr%20nuestros%20objetivos.

Análisis Interno área financiera Mutualista Pichincha

Para realizar un análisis sobre las características de los departamentos financieros de Mutualista Pichincha en relación con el talento humano y los horarios extendidos, es importante considerar varios aspectos:

1. **Talento Humano Especializado:** Los departamentos financieros de Mutualista Pichincha a nivel nacional cuentan con un equipo de talento humano altamente capacitado y especializado en áreas como contabilidad, finanzas corporativas, gestión de riesgos, entre otros. Para lo cual se requiere personal con formación académica y experiencia en el sector financiero para cumplir con las demandas y responsabilidades del trabajo.
2. **Horarios Extendidos:** Dado que Mutualista Pichincha es una institución financiera de gran acogida a nivel nacional, los departamentos financieros operan con horarios extendidos para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar la eficiencia en la prestación de servicios. Esto implica la rotación de turnos para cubrir las horas pico de atención al cliente y el seguimiento de transacciones financieras, así como el cumplimiento de regulaciones que exigen ciertos plazos para el procesamiento de información financiera.
3. **Flexibilidad Laboral:** A pesar de los horarios extendidos, la empresa Mutualista Pichincha ofrece pocas opciones de flexibilidad laboral para sus colaboradores como horarios flexibles, trabajo remoto ocasional o días libres compensatorios, para garantizar un equilibrio entre la vida laboral y personal y promover el bienestar de los empleados.
4. **Capacitación y Desarrollo:** Mutualista Pichincha debería invetir en la capacitación y el desarrollo del talento humano en sus departamentos financieros, ofreciendo programas de formación continua y oportunidades de crecimiento profesional para que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos relevantes para el sector financiero.
5. **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional de Mutualista Pichincha es baja y se debería implementar ya que permitirá fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y el compromiso con la excelencia en el servicio al cliente y el cumplimiento de estándares éticos y regulatorios en el sector financiero.

   En resumen, los departamentos financieros de Mutualista Pichincha se caracterizan por

contar con talento humano especializado y comprometido, así como por operar con horarios extendidos para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios financieros. Es probable que la institución promueva la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional de sus colaboradores, y que todo esto vaya enmarcado dentro de una alta cultura organizacional orientada hacia la excelencia y el cumplimiento de sus metas corporativas.

Plan de comunicación organizacional

Para el autor (Chávez, 2016) el Plan de Comunicación Organizacional es una estrategia esencial que respalda el logro de metas y objetivos establecidos dentro de una empresa, contribuyendo así a su crecimiento. Se convierte en una herramienta indispensable para cualquier corporación, ya que todas las actividades destinadas al éxito organizacional deben estar respaldadas por esta herramienta de gestión estratégica. Esta planificación permite el desarrollo ordenado y sostenido de los procesos técnicos. La implementación de un Plan de Comunicación Organizacional facilita la ejecución de políticas y acciones comunicativas diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización.

Pasos para elaborar un Plan de Comunicación

Para el (Instituto Navarro de Administración Pública, 2014). En el Manual de Comunicación para Instituciones Públicas del Gobierno de Navarra se desarrollan diez pasos a seguir para que el Plan de Comunicación sea exitoso. Estos son:

1. Estudio del entorno: análisis e investigación
2. Objetivos
3. Misión, visión, valores corporativos (Instituto Navarro de Administración Pública, 2014)
4. Mensaje
5. Estrategia
6. Acciones de comunicación
7. Cronograma
8. Presupuesto
9. Control y seguimiento
10. Evaluación

Estos pasos se pueden resumir en cuatro grandes grupos:

✓ Diagnóstico

✓ Estrategia

Anexo 4 Cuestionario de comunicación organizacional y clima laboral

Nombre: _____ **Edad:** _____

Área: _____ **Cargo:** _____

Género: _____

Instrucciones:

Este cuestionario incluye una serie de preguntas; por favor, examine detenidamente cada una y seleccione la opción que considere más apropiada. Le solicitamos que responda solo una vez a cada pregunta y que no deje ningún espacio sin completar. Toda la información recabada será tratada con confidencialidad. Agradecemos su colaboración.

Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas veces	3
Ocasionalmente	2
Nunca	1

N	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1	¿Su jefe inmediato o su superior le presta atención cuando usted le habla sobre temas de trabajo?					
2	¿Considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe inmediato o su superior?					
3	¿Siente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo, con su jefe inmediato o sus superiores?					
4	¿Existe la comprensión y/o aceptación cuando se trata de permisos o cambios de horarios por temas personales?					
5	¿Su jefe le brinda confianza para hablar de temas personales?					
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					

8	El lenguaje que utiliza su jefe, cuando se dirige a usted, ¿es comprensible?					
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10	¿La información que recibe de su jefe es oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta o amplia?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿Usted estaría interesado en que se realice un plan de comunicación interna para poder elevar el cumplimiento de las metas corporativas y tener un clima laboral más efectivo en la Mutualista Pichincha?					

Anexo 5 Marco Lógico

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	DIMENSIÓN	FORMULA DE CALCULO		
FIN: El diseño de un plan de comunicación interno perfilado al área de negocios financieros tiene la finalidad de elevar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia de la empresa Mutualista Pichincha de la ciudad de Quito para el año 2024.	Incremento de los niveles de productividad, eficiencia y eficacia Reducción de recursos para la producción	Producción Total / Total de Recursos Antes 100 producción 20 recursos Nivel=100/20 Nivel=5% Después 100 producción 10 recursos	Encuesta para medir el nivel de productividad de la empresa	El plan es aceptado por las personas que conforman el área financiera Se utilizan menos recursos debido a la buena comunicación

		Nivel =100/30 Nivel =10%		
PROPÓSITO Diseñar un Plan de comunicación interna para los colaboradores del área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha de la ciudad de Quito para el año 2024, para lograr el cumplimiento de las metas corporativas y mejorar el clima laboral.	Cumplimiento de las metas corporativas y tener un clima laboral más efectivo en la Mutualista Pichincha Ambiente de trabajo positivo fomenta la motivación, el compromiso y la colaboración	28 total personas 26 personas clima laboral 01 personas no aceptan Clima= 27x100/28 Clima =96%	Encuesta realizada a las personas que conforman el área financiera de la empresa Mutualista Pichincha	Las personas que conforman el área financiera deben adaptarse al plan de comunicación y mantener un buen clima laboral.

COMPONENTES Elaborar un Plan de comunicación interna para el área de negocios financieros.	Actividades, estrategias, recursos, tiempos métodos para el área de negocios	Análisis Costo beneficio	Encuesta realizada a las personas que conforman el área financiera de la empresa	Las actividades, estrategias, recurso y métodos serán beneficios para la buena comunicación
Crear estrategias para el cumplimiento de las metas corporativas.	Guía de cumplimiento de estrategias de comunicación ascendente, descendente y horizontales	14 número estrategias 14 estrategias ejecutadas	Guía de cumplimiento de estrategias	Mediante las estrategias empleadas se mejora la comunicación y el clima laboral
Promover al área de negocios financieros con un clima laboral propicio y oportuno mediante nuevas estrategias comunicacionales.	Incremento de las metas corporativas y tener un clima laboral más efectivo en la Mutualista Pichincha	Nivel de Productividad Mas utilidades para la empresa	Encuesta realizada a las personas que conforman el área financiera de la empresa	Personas motivadas trabajan en beneficio de la empresa

ACTIVIDADES Mejorar la Comunicación Ascendente Mejorar la Comunicación Descendente	Vínculos de confianza de los trabajadores hacia los directivos Participación y socialización de los trabajadores con los directivos para ampliar los vínculos de confraternidad y unión. Informar a los directivos y colaboradores sobre las metas corporativas que tiene a empresa en lo que concierne a la productividad y los procesos de vinculación con entre los colaboradores y directivos. Diseño de canales de		Entrevista grupal de retroalimentación Lluvia de ideas como retroalimentación grupal. Positivo-Negativo Interesante (PNI) como retroalimentación Entrevista grupal de	Intercambio de roles laborales Celebrar cada mes de cumpleaños colectivos Se impulsará un proceso dinámico de difusión clara y concisa de la información Elaboración y

	comunicación a nivel interno, para promover una cultura de interacción e inclusión empresarial.		retroalimentación	ubicación de carteleras en zonas estratégicas de la empresa
Mejorar la Comunicación Horizontal	Diseño de canales de comunicación a nivel interno, para promover una cultura de interacción e inclusión empresarial. Capacitación periódica a todo el personal sobre procesos de producción, relaciones humanas y temas afines con su área de trabajo. Incremento de las relaciones humanas entre los directivos y trabajadores en la empresa		Lluvia de ideas como retroalimentación grupal. Positivo Negativo Interesante (PNI) como retroalimentación grupal. Positivo Negativo Interesante (PNI) como	Elaboración y difusión de boletines semanales impresos con contenido novedoso Formación profesional del personal que colabora en la empresa mediante un plan de talleres Desarrollar reuniones de trabajo en las que

			retroalimentación grupal.	los directivos y colaboradores.

Tomado de: Área de negocios financieros (2023)

Anexo 6 Guía de entrevista

Nombre y puesto de trabajo: Trabajadora Social Katherine Escobar Lic.

Tiempo en el puesto actual: 10 años

Preguntas específicas sobre su experiencia en la empresa y su percepción del clima laboral.

Comunicación interna:

¿Cómo describiría la comunicación en el área de negocios financieros?

Actualmente considero que la comunicación entre los colaboradores que se desempeñan en el área de negocios financieros es regular; en vista de que mucho depende de la predisposición de cada uno de los funcionarios. Pero resulta que en cierto modo existe egoísmo en compartir y socializar la información; es decir no se trabaja en equipo.

¿Cree que la comunicación en la empresa es efectiva? ¿Por qué sí o por qué no?

Hasta el momento ha existido deserción de varios funcionarios que no se han acoplado al ritmo de trabajo y a las metas corporativas. Ya que han sentido cierto malestar en el clima laboral y en el trabajo colaborativo.

Clima laboral:

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la empresa?

El ambiente de trabajo considero que es agradable; pero como en todo existe presión por cumplir sus metas y buscar generar negocios que permitan la sostenibilidad y sustentabilidad de la Mutualista.

¿Existe algún factor que afecte negativamente al clima laboral en tu opinión?

La presión por cumplir metas y los tiempos que a mi parecer son muy cortos; esto hace que los funcionarios sientan cierta incertidumbre al momento de ser evaluado por talento humano; y terminen tomando la decisión de desertar.

Sugerencias y comentarios adicionales:

Al momento de realizar la inducción se debería ser claros y precisos en las actividades que el funcionario va a desarrollar y el método y ritmo de trabajo al cual va a estar expuesto.

Cierre:

Agradecer al entrevistado por su tiempo y sus respuestas.

Reiterar la confidencialidad de las respuestas si es necesario.

Análisis

Como se puede observar las respuestas de la trabajadora social de la empresa ya que es ella quien realiza el dialogo respectivo al momento de la desvinculación de los colaboradores; se puede evidenciar que se encuentran fallas en la comunicación interna y esto está haciendo que los colaboradores de cierto modo no desarrollen su potencial acorde a los requerimientos institucionales y al trabajo de equipo.

Anexo 7 Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE NEGOCIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA MUTUALISTA PICHINCHA.

Título del Estudio: Plan de comunicación para lograr el cumplimiento de las metas corporativas y mejorar el clima laboral en el área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha de la ciudad de Quito.

Investigador Principal: Lic. Paola Gualpa

Institución: Mutualista Pichincha

Fecha de Inicio del Estudio: 06 de Noviembre del 2023

Fecha de Fin del Estudio: 29 de Febrero del 2024

Objetivo del Estudio:

Usted está siendo invitado(a) a participar en un estudio titulado "Plan de comunicación para lograr el cumplimiento de las metas corporativas y mejorar el clima laboral en el área de negocios financieros de la empresa Mutualista Pichincha de la ciudad de Quito.".

El propósito de este estudio es investigar cómo un plan de comunicación bien establecido puede influir en el cumplimiento de las metas corporativas y mejorar el clima laboral en el área de negocios financieros.

Procedimiento:

Si acepta participar, se le solicitará llenar un cuestionario de preguntas que recogerá información relevante para la elaboración de un Plan de comunicación interno, mismo que se pondrá en conocimiento de los colaboradores del área de negocios financieros.

Confidencialidad:

Toda la información recopilada durante el estudio será tratada de manera confidencial. Su nombre y cualquier otra información identificable no serán divulgados en ningún informe público.

Contacto:

Si tiene preguntas sobre el estudio o su participación, puede comunicarse con la Lic. Paola Gualpa al 0980589738.

Consentimiento:

Al firmar este formulario, usted confirma que ha leido y comprendido la información proporcionada y que están de acuerdo con su participación en el estudio.

Nombre del Responsable del área de negocios financieros: Ing. Maribel Hoyos

Fecha: 10 de Noviembre del 2023

Firma: _____

Nombre del Investigador: Lic. Paola Gualpa

Fecha: 10 de Noviembre del 2023

Firma: _____