



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC**

**Marketing y Comunicación**

**TÍTULO DEL TRABAJO:**

Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural de la Institución Financiera, año 2020.

**CARRERA**

Licenciatura en Comunicación con énfasis en Relaciones Públicas

**AUTORA**

Natasha Krystel Toral Trujillo

**TUTOR**

Mg. Christian Gutiérrez

**Guayaquil-2020**

## **DEDICATORIA**

Para Galo Felipe Sánchez Guerrero, por haber estado conmigo en cada paso.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de corazón a mi tutor por la paciencia y la entrega, a mis padres y amigos.

## CERTIFICACIÓN

### ANEXO ° 15

#### CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

---

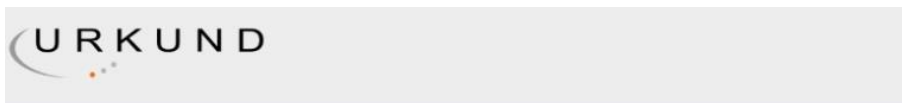
Habiendo sido nombrado **Mgs. Christian Gutiérrez Chiquito**, tutor del trabajo de titulación ” **Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural de la Institución Financiera, año 2020.**” elaborado por **NATASHA KRYSTEL TORAL TRUJILLO**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN CON ENFASIS EN RELACIONES PUBLICAS.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (1%) mismo que se puede verificar en el siguiente link:

<https://secure.urkund.com/old/view/73853105-234568-982472#q1bKLVayijY2M9AxNrOI1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsjLQMzAwMTM1NTU0tTAyMzY1MTC1rAUA>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

**Mgs. Christian Gutiérrez Chiquito**



#### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Natasha Toral\_Plan de Comunicación Interna\_v3.docx (D76892496)  
**Submitted:** 7/23/2020 6:44:00 AM  
**Submitted By:** cgutierrez@ecotec.edu.ec  
**Significance:** 1 %

#### Sources included in the report:

titulacion Mirka Lavayen Pinicaiza .docx (D64238536)  
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

Instances where selected sources appear:

2

# CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

**Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural de la Institución Financiera, año 2020.**, FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: **NATASHA KRYSTEL TORAL TRUJILLO**, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

**Samborondón, 22 de junio de 2020**

Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural Recibidos x

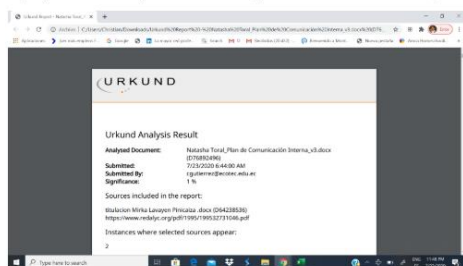


Christian Gutierrez

para mí

Estimada Srta. NATASHA TORAL TRUJILLO

El proyecto de investigación Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural de la Institución Financiera, año 2020, está aprobado para entrega.



Psic. Christian Gutiérrez, Mg.  
Facultad de Marketing y Comunicación  
PBX: 04 3723400



Generando desarrollo. cambiando el futuro

## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico de comunicación interna de una entidad financiera, en este caso Banco del Pacífico, con la finalidad de fortalecer una transformación cultural y digitalización interna. Replicándolo en una mejor experiencia al cliente interno, empezando con la transformación cultural desde el núcleo de la organización, haciendo partícipes e incluyentes al personal a través de diversas estrategias y herramientas tecnológicas para incentivar el trabajo en equipo, promoviendo el buen ambiente laboral. El estudio de esta investigación determinó ciertos desfases en la comunicación interna, por lo que el objetivo principal es un plan estratégico de comunicación interna, desarrollando una metodología actual e innovadora. Centralizada en el usuario, donde se va a implementar nuevos instrumentos de comunicación como la nueva red social *WorkPlace*, utilizando plataformas digitales para las reuniones como *Zoom* o *Teams*, adaptándose a la nueva modalidad de teletrabajo, evidenciando que los colaboradores pueden llegar a tener un buen desempeño, además de fomentar un ambiente laboral flexible que ayude a la empresa. Se evidencia como resultado un mejor clima laboral, una mayor adaptación al entorno, un mejor vínculo con el cliente, logrando empatía y mejora continua.

**Palabras claves:** comunicación interna, plan de comunicación, transformación cultural, plataformas digitales

## **Abstract**

This research aimed to develop a strategic internal communication plan for a financial institution, in this case Banco del Pacífico, with the transformation of strengthening a cultural transformation and internal digitization. Replicating a better experience to the internal client, starting with the cultural transformation from the core of the organization, involving and including the staff through various strategies and technological tools to encourage teamwork, promoting a good work environment. The study of this research determined certain gaps in internal communication, so the main objective is a strategic plan for internal communication, a current and innovative methodology. Centralized in the user, where you can implement new communication tools such as the new WorkPlace social network, using digital platforms for meetings such as Zoom or Teams, adapting to the new modality of telework, showing that collaborators can have a good operation, in addition to promoting a flexible work environment that helps the company. It is evidenced as a result in a better work environment, a better adaptation to the environment, a better relationship with the client, achieving empathy and continuous improvement.

**Keywords:** internal communication, communication plan, cultural transformation, digital platforms

## INDICE GENERAL

Contenido	
PORTADA	
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS.....	IV
CERTIFICACION DE REVISION FINAL .....	V
Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
INDICE GENERAL.....	VIII
Índice de Tablas .....	X
Índice de Figuras.....	XI
Introducción.....	1
Antecedentes .....	2
Planteamiento del problema científico.....	3
Pregunta Problemática.....	4
Delimitación.....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos .....	4
Variables .....	4
Idea a defender .....	5
Justificación.....	5
Novedad o aspecto innovador.....	5
Alcance o tipo de investigación .....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO I .....	6
Cultura.....	6
Cultura Organizacional.....	6
Plan Estratégico de comunicación interna .....	8
Comunicación Organizacional.....	11
Transformación Cultural .....	12
Marca .....	20
Códigos de conducta.....	22
Herramienta Tecnológica .....	25
CAPÍTULO II .....	28



MARCO METODOLÓGICO .....	28
Alcance o Tipo de Investigación .....	28
Descriptivo.....	28
Exploratorio .....	28
Método inductivo: .....	29
Método deductivo: .....	29
Variables .....	29
Operacionalización:.....	29
Universo y Muestra .....	29
Técnicas de Investigación .....	30
Entrevista .....	30
Encuesta: .....	30
Cuestionario:.....	31
Análisis de Interpretación de los Resultados.....	32
Capítulo III.....	32
Análisis de Encuestas .....	33
Encuesta #2 .....	44
Análisis de Entrevistas .....	51
Entrevista #2 .....	55
CAPÍTULO IV .....	58
PROPUESTA .....	58
FODA .....	58
Detalle de Plan de Acción .....	59
Diseño de Plan Estratégico Comunicacional.....	60
Indicadores.....	61
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES .....	63
Bibliografía .....	64
ANEXO ° 1 .....	67
ANEXO ° 2 .....	69
ANEXO ° 3 .....	71
ANEXO ° 4 .....	72
Certificación Revisión Final.....	74

## Índice de Tablas

Tabla 1 Edad de los encuestados .....	33
Tabla 2 Área de trabajo .....	34
Tabla 3 Cargo que ocupa .....	35
Tabla 4 Comunicación interna es importante .....	36
Tabla 5 Comunicación interna enlazada a externa en una empresa .....	37
Tabla 6 el Home Office es productivo .....	38
Tabla 7 Lee los broadcasts .....	39
Tabla 8 Reuniones en plataformas digitales .....	40
Tabla 9 Implementación de una red social .....	41
Tabla 10 Impulsar y fortalecer la comunicación interna .....	42
Tabla 11 Metodología de la empresa .....	43
Tabla 12 Home office en el desempeño laboral .....	44
Tabla 13 Home office debería permanecer después de la pandemia .....	45
Tabla 14 Beneficios en esta modalidad .....	46
Tabla 15 Herramientas digitales .....	47
Tabla 16 Red social Workplace .....	48
Tabla 17 Workplace como herramienta de comunicación interna .....	49
Tabla 18 Beneficios de la plataforma .....	50
Tabla 19 Foda .....	58
Tabla 20 Plan de acción .....	59
Tabla 21 Cronograma de actividades .....	59
Tabla 22 Diseño de plan estratégico comunicacional .....	60

## Índice de Figuras

Figura 1 Edad de los encuestados.....	33
Figura 2 Área de trabajo .....	34
Figura 3 Cargo que ocupa .....	35
Figura 4 Comunicación interna es importante .....	36
Figura 5 Comunicación interna enlazada a externa en una empresa .....	37
Figura 6 El Home Office es productivo.....	38
Figura 7 Lee los broadcasts.....	39
Figura 8 Reuniones en plataformas digitales .....	40
Figura 9 Implementación de una red social.....	41
Figura 10 Impulsar y fortificar la comunicación interna.....	42
Figura 11 Metodología de la empresa.....	43
Figura 12 Home office en el desempeño laboral .....	44
Figura 13 Home office debería permanecer después de la pandemia .....	45
Figura 14 Beneficios en esta modalidad .....	46
Figura 15 Herramientas digitales .....	47
Figura 16 Red social Workplace .....	48
Figura 17 Workplace como herramienta de comunicación interna .....	49
Figura 18 Beneficios de la plataforma.....	50

## Introducción

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico de comunicación interna de una entidad financiera, en este caso Banco del Pacifico, con la finalidad de fortalecer una transformación cultural y digitalización interna. Innovando las formas de trabajo de los colaboradores de la entidad, difícilmente se va lograr un cambio permanente a nivel de los clientes utilizando las herramientas digitales existentes, como una posibilidad a futuro. Es por esta razón que he desarrollado este trabajo.

El tipo de investigación que se va a realizar será la mixta, además de investigar las problemáticas, haciendo el enfoque desde una perspectiva y un método innovador. Esta metodología será acompañada de técnicas cuantitativas y cualitativas, al igual que la descriptiva para complementar datos de gran importancia en la comunicación interna de la empresa, logrando una mejor interacción por medio de herramientas tecnológicas entre empleadores y clientes.

La solución de la problemática sería la implementación de nuevas estrategias y herramientas de comunicación interna. Ejecutando el funcionamiento de la plataforma *Workplace*, donde los colaboradores podrán tener una mejor comunicación, con interacciones diarias y amigables, adaptándose a la nueva era de innovación. Definir horarios de reuniones y utilizar las herramientas digitales como nexo, logrando de esta forma más concentración y comprobando la buena interrelación entre los miembros. Establecer un porcentaje fijo de usuarios que realicen home office como nueva normalidad, validar su desempeño en base a resultados, sin fijarse en los procesos o mecanismos antiguos, sino en tiempos estimados de salida y análisis de resultados finales.

## **Antecedentes**

Banco del Pacífico es una entidad financiera con 48 años de trayectoria, actualmente cuenta con 110 sucursales a nivel nacional y su matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil. Siendo una empresa tan grande e importante en la economía ecuatoriana, la rentabilidad se debe ver alineada a la cultura y al progreso de la comunicación interna, adaptándose a las nuevas tendencias y metodologías, para poder replicar esta conducta a nivel externo y así satisfacer todas las nuevas necesidades que exige el consumidor.

Según Journe Alvarado (2018) “La transformación cultural de las organizaciones no es un tema mínimo cuando se piensa en transformación digital. Los expertos encajan en que todo procedimiento de transformación requiere la adopción de una nueva cultura al interior de las empresas, donde las nuevas maneras de trabajo, más flexibles y ágiles se convierten en el motor que promueve el verdadero cambio”.

Las entidades financieras tienen una percepción común de ser poco amigables y muy tradicionales, en sus formas de trabajo tanto internas como externas, es por esto, que se plantea darle un giro completo a la modalidad de trabajo que se ha estado llevando a través de los años, un giro más innovador y simple. Sin tanta formalidad. En pleno siglo XXI a raíz de la evolución del internet y las nuevas formas de captación, las empresas están en una constante investigación y competencia.

En este contexto, la banca se enfrenta a una transformación cultural para poner al cliente en el centro. Para que ésta se produzca, los profesionales del banco deben evidenciar en sus comportamientos los aspectos mencionados, agilidad, transparencia y asesoramiento. Esto afecta a todos los empleados tanto de la red comercial como de servicios centrales, tanto si están en áreas más próximas al negocio, como marketing o riesgos, o más alejadas, como tecnología o cumplimiento normativo. Si no se genera una sensibilidad general respecto al cliente y su importancia capital para la sostenibilidad de los resultados futuros, la transformación no se producirá.

Por otro lado, las nuevas tendencias de comunicación interna se definen como “Uno de los elementos estratégicos dentro de las organizaciones, dado el rol

cada vez más importante que está tomando el empleado como embajador de marca gracias a las posibilidades tecnológicas que antes no existían". (Dircomfidencial, 2019). En este ámbito la comunicación tiene como objetivo principal llegar hacia un público objetivo, mediante herramientas tecnológicas, logrando un buen entorno entre empleados y clientes.

### **Planteamiento del problema científico**

Este tema fue seleccionado porque se quiere dar a conocer la importancia de la sincronía y la comunicación interna de una empresa. El estudio de este tema es relevante, ya que siendo Banco del Pacífico una institución de gran renombre y sustentable para el desarrollo ecuatoriano, en su avance y posicionamiento, se debe priorizar una evolución global de la institución, para obtener un resultado sólido y que perdure en el tiempo, realizando un enfoque panorámico y arriesgarse al cambio.

En todo este proceso de transformación, se verifica que el cliente interno es un pilar fundamental para este proceso, por ende se necesita cambiar la cultura organizacional, siendo la comunicación un factor clave. Por medio de este proyecto se plantea como objetivo un plan estratégico de comunicación interna que fortalezca la transformación cultural.

Innovar las formas de trabajo de los colaboradores de una entidad, difícilmente se logrará un cambio permanente a nivel de los clientes. Asimismo, la adopción de nuevos mecanismos de trabajo, metodologías y comunicaciones, son el factor clave para lograr ese cambio, dando continuidad a que la elaboración e innovación de un plan comunicacional, contribuye a la mejora del rendimiento del cliente interno, llegando el impacto hasta el cliente externo. Guayaquil, año 2020.

Se ha podido identificar que Banco del Pacífico tiene ciertas trabas y no logra el impacto esperado en cuanto a la comunicación interna. Realmente no se utilizan las herramientas digitales existentes, ni se planteaba el teletrabajo como una posibilidad a futuro. Es por esta razón que he desarrollado este trabajo de investigación, que responde a la siguiente pregunta:

### **Pregunta Problemática**

¿Cómo contribuye un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural de la Institución Financiera?

### **Delimitación**

Temporal: El presente proyecto de investigación se lo realizará en un tiempo aproximado de 3 meses.

Espacial: El proyecto se va a desarrollar en la matriz del Banco del Pacífico en ciudad de Guayaquil.

El grupo objetivo fueron colaboradores de Banco del Pacífico, de diferentes edades, áreas y nivel jerárquico. Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación fueron cuantitativos y cualitativos. Como encuestas y entrevistas a profundidad.

### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna, para fortalecer la transformación cultural en institución financiera, en la ciudad de Guayaquil, año 2020.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las fuentes de información sobre un plan estratégico de comunicación interna para sustentar el objeto de investigación.
- Examinar la situación actual de la institución financiera involucrando a los empleados y clientes.
- Componer un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural en la institución financiera.

### **Variables**

- **Independiente:** Plan Estratégico
- **Dependiente:** Transformación Cultural

### **Idea a defender**

El desarrollo de un plan de comunicación interna para una institución financiera fomenta el fortalecimiento de la transformación en la cultura.

### **Justificación**

Conocer la importancia fundamental de la experiencia efectiva del cliente interno, basándose en la innovación y reconstrucción de las formas de trabajo y comunicación que han permanecido intactas a lo largo de los años, vivir un real cambio interno para poder replicarlo externamente, nos traerá como resultado una institución eficaz y proyectada hacia un mismo objetivo. Este será un proceso participativo, que realmente recogerá la voz de los colaboradores. Serán ellos quienes ayuden a difundir mensajes clave y se volverán el combustible del cambio.

### **Novedad o aspecto innovador**

En este proyecto nos basamos más en los resultados que en los procesos. Rompiendo los paradigmas de creencias acerca de las instituciones financieras de su forma tradicional y estética forma de trabajo.

### **Alcance o tipo de investigación**

El tipo de investigación que se va a realizar será descriptiva y exploratoria, además de investigar las problemáticas, haciendo el enfoque desde una perspectiva y un método innovador. Será acompañada de técnicas cuantitativas y cualitativas, donde la descriptiva nos va servir para complementar datos de gran importancia en la comunicación interna de la empresa, logrando una mejor interacción por medio de herramientas tecnológicas entre empleadores y clientes, mientras que la exploratoria va permitir conocer la problemática, para comprender el problema para desarrollarlo de mejor manera, interpretando la información indagada, por medio de encuestas y entrevistas.



## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I

#### **Cultura**

Cuando se habla de cultura, según Raffino( 2020) se refiere a un concepto muy amplio, en donde se contemplan las diferentes formas de pensar del ser humano, en oposición a su apariencia genética o biológica, a la esencia.

Naturalmente se presenta de diferentes formas: al modo de hacer y no hacer propio de una comunidad de personas, regularmente está determinado por el tiempo, tradición y espacio. De tal manera, al hablar de cultura nos referimos al modo de vivir y ver la vida, también su forma de pensarse a sí mismos, de transmitirse información entre ellos mismos, la forma en la que se crea una sociedad entre una gran serie de valores trascendentes tales como la moral, la religión, artes, ley, historia economía, etc. Existen algunas definiciones que indican que todo lo que haga el ser humano es considerado cultura.

Toda cultura se constituye a partir de los elementos básicos que son los valores, consideraciones compartidas de lo que se desea y no se desea, aquello que es trascendental y lo que es efímero. Así como aquella dirección que tiene la existencia con respecto a la sociedad. Normativas y también sanciones, una constitución de leyes básicamente. (Raffino Estela, 2020).

Una normativa por la cual esta comunidad decide ser regida de manera expresa o subjetiva. Se dice que la comunicación y la lengua son el reflejo de la cultura de la sociedad y que la tecnología es el cuerpo de conocimiento que se manipula, se modifica y derivan de la aspiración del ser humano por manipular la realidad y adaptarla según su necesidad y antojo. Las más grandes revoluciones tecnológicas llevaron a cabo grandes cambios culturales.

#### **Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se manejen dentro de una organización” (Marcos Rodriguez, 2012).

Se ha demostrado que una empresa con reglas y valores claros fomentan a actitudes positivas que se traducen a una productividad mayor dentro de la empresa y que proyecta a su exterior de forma adecuada. Existen varios elementos que la cultura organizacional posee, estos se los conoce como niveles de conocimientos que están constituidos por artefactos y comportamientos, este se refiere a los objetos materiales y a las normas formales y las informales que están relacionados con el trabajo: uniformes, decoración del ambiente, los mitos sobre el origen de los fundadores de la organización, interrelaciones, en otros.

Los supuestos inconscientes, se refiere a las convicciones que se tiene en relación con la organización y se expresan de forma imprudente en manera de actitudes que se dan por sentado, debido a que estas se consideran que están en la esencia de la organización. Por ejemplo, las formas de vestir o hablar que tienen las personas dentro de las organizaciones, a pesar de que las mismas no están escritas, se las toma por que se asume que se está respetando la imagen de la empresa, aunque no exista una petición formal o escrita por parte de la empresa.

“Desde el enfoque de la organización, el concepto de cultura se desarrolla con el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas y de experimentos desarrollados” (Carrillo Punina, 2016, pág. 62)

El valor propuesto hace referencia a la expresión de forma escrita y clara dentro de la organización. Comúnmente, se encuentra dentro de un código de conducta o escrito en algún lugar que esté al alcance de todos los colaboradores. La confianza y la transparencia son algunos de los ejemplos que se puede tener dentro de una cultura organizacional bien establecida.

La cultura de las organizaciones tiene algunas particularidades que son vitales para alcanzar un impacto positivo tanto en las relaciones de las personas como en la proyección de la organización. Depende de las necesidades y visión de la empresa se ajustan y establecen. Por ejemplo, podríamos ver dentro de estas características la tolerancia al riesgo, identidad, proactividad, incentivos, control, etc. Existen dos tipos de cultura organizacional dentro de las empresas, estas serían una cultura organizacional fuerte, es la que se caracteriza por sus valores fuertes y firmes, son coherentes y aceptados por cada integrante de la empresa.

Para las organizaciones cuya identidad manejan un bajo nivel de proyección en cuánto a sus valores empresariales pueden tener múltiples inconvenientes con situaciones que van desde la falta de incentivos tanto profesionales como monetarios o hasta un riguroso control por parte de los supervisores o inspectores que limita la autonomía del empleado. En esta clase de casos es muy difícil que las organizaciones cumplan sus objetivos dado a que no existe un compromiso real por parte de las personas que conformen la organización que a su vez se siente poco tomado en cuenta.

### **Plan Estratégico de comunicación interna**

En el ámbito del marketing y de la comunicación, podríamos considerar la estrategia como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma, o puede tomar, la competencia considerando, a la vez, las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales del entorno. (Viñes & Gauche, 2014).

Según la empresa Dedalo Comunicación (2015) organización de consultoría en comunicación corporativa y financiera, en una interesante exposición al público, se destacó que la adopción de políticas de escucha activa al colaborador y un correcto uso de la comunicación interna, se muestran fundamentales para lograr los retos empresariales y trabajar conjuntamente.

El clima laboral es sumamente importante para toda organización que se encuentra orientada hacia un mejoramiento continuo. Se crea a través de las relaciones entre las personas que integran la organización, en un ambiente que impulsa a las personas a tomar diferentes comportamientos y actitudes los cuales se ven reflejados en la productividad de las personas, analizando que tan eficientes se vuelven en la organización.

Además, se puede ver afectado directamente por individuos que interactúan entre ellos dentro de la empresa y las respuestas que las mismas tienen ante las dificultades, además de requerimientos y soluciones que se dan en su entorno laboral. El mantener el clima laboral de forma amigable permite que los

colaboradores puedan fluir de manera más positiva en sus funciones y así mismo reflejan un mejor rendimiento laboral.

En consecuencia, se sentirán más seguros, más estables y motivados y así su compromiso para con la organización será mayor y con esto se verán mejores resultados de estos a futuro. Aquella organización con un ambiente laboral amigable que presente mejores condiciones genera un mejor crecimiento personal para los trabajadores de esta, así mismo como en el ámbito profesional de los integrantes y de la organización, el sentido de pertenencia será más fuerte y su compromiso para con la empresa mucho mayor, un entorno positivo conlleva a colaboradores más productivos y eficaces.

Evidentemente, la comunicación no participará del logro de toda la estrategia empresarial sino en la parte en que la estrategia dependa o necesite de la relación con los públicos de interés para conseguir aumentar su valor, sobre todo en términos de imagen y reputación, lo que contribuirá en consecuencia, también al logro de objetivos comerciales.  
(Carrillo Duran, 2014, pág. 34)

Entre los factores que influyen se encuentra la percepción que tiene el empleado en cuanto al clima laboral, los incentivos que se le otorgue por su esfuerzo, los factores del liderazgo, la estructura de la organización, los comportamientos en el trabajo y la respuesta de los colaboradores a los diferentes elementos tales como son el apoyo entre compañeros, la interacción entre las personas y las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Hacer la evaluación del clima laboral es secundarse en la opinión y percepción del colaborador de la organización, las relaciones con los elementos del sistema de la organización y las inclinaciones motivacionales, que, en efecto, tiene consecuencias sobre la organización y que puede afectar directamente sobre la productividad de la empresa.

Generalmente, se manejan tres reglas para la evaluación de los climas organizacionales, que son: La entrevista a los empleados de la empresa, la observación directa e inspección del área mientras los colaboradores se encuentran en su jornada, una encuesta general de clima que se administre a todo el personal.

Según los colaboradores de la organización, se dice que el clima laboral se ve afectado por diversos factores que pueden afectar la eficacia de sus diferentes funciones.

“Se expresa que hay factores que son esenciales, como, por ejemplo, las condiciones físicas. Esta se refiere a las características del ambiente que la empresa ofrece a los colaboradores para que os mismos realicen sus funciones, se refiere a la iluminación, el sonido, los equipos, la ubicación, etc.” (Perez C. , 2001, pág. 76).

La iluminación mejora la eficacia de los colaboradores, así como un ambiente tranquilo ayuda al bienestar de los trabajadores que laboran por largas horas en sus empresas y les ayuda a tener una mejor concentración en sus funciones. La independencia que se le da al colaborador mide el grado de autogestión que tiene las personas en sus tareas cotidianas. Es muy favorable que al buen clima que se lo otorgue dicho elemento que sea capaz de asumir a cualquier empleado.

En cuanto a la implicación se refiere a la entrega de los colaboradores hacia la empresa. La mejor forma de crear una mejor implicación es con una buena gestión de liderazgo y condiciones laborales altas. La igualdad es un valor que verifica si todos los miembros de la empresa reciben los mismos tratos justos y equitativos.

La escala de la evaluación puede ver si existe algún trato injusto. El tener falta de criterio profesional y el amiguismo es una gran causa de peligro que ponen en riesgo el clima laboral. El liderazgo es uno de los factores más importantes. Un líder que es flexible y justo ofreciendo un trato a la medida de cada colaborador, creando un clima de trabajo muy positivo ayudando a la misión y visión de las empresas.

Las relaciones que se tienen entre los miembros de una empresa son muy importantes. La madurez, el respeto, la forma de tratarse entre los colaboradores o hasta la falta de trabajo en equipo, son factores que afectan el clima laboral. La calidad de las relaciones es perceptible para los clientes de las empresas. El reconocimiento es considerado una forma de crear el clima laboral estable.

Es fácil reconocer una persona que destaque por su buena labor, pero aquel colaborador que no suele destacar por su rango suele crear algo de apatía y esto afecta al clima laboral. Por ende siempre se recomienda a las empresas crear un programa de recompensas para todas las áreas para evitar el deterioro del clima laboral. Un buen sistema de remuneración es fundamental para el clima laboral. Los sueldos que sobrepasen los niveles medios son un gran incentivo para los colaboradores y crean gran motivación a los mismos, a pesar de eso no impulsan al alto rendimiento.

Según Morgan (2017), los modelos de trabajo se están cambiando a un ritmo acelerado debido a las tecnologías, globalización y las nuevas actitudes adquiridas por las personas. (pág. 51)

Las empresas más competitivas han creado un sistema de política salarial sobre la base de parámetros de eficiencia y de resultados que son evaluables. Esto crea un ambiente motivado y de competencia sana y fomenta el esfuerzo. La organización hace referencia a los métodos operativos de las empresas y aquellos que establece la empresa. Múltiples factores como las capacitaciones, las expectativas de promoción, la estabilidad laboral, horarios flexibles, servicio de medicina entre muchos más son factores que también afectan al clima laboral.

### **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional se define como la capacidad que tienen los miembros de una entidad para difundir un mensaje en distintas formas, a través de sus colaboradores, procesos y decisiones, para que se logre una comunicación corporativa idónea es importante:

Planificar, utilizar herramientas multimedia, informar, involucrar a todos los miembros y analizar (Silva, 2008, pág. 64).

Es importante para las organizaciones y las personas conocer los cambios que se están dando en el mundo, los avances en las tecnologías y prepararse para adaptarse a los mismos.

Las organizaciones del mundo no pueden seguir usando métodos tradicionales que en el mundo de hoy se consideran obsoletos. Se dice que los cambios se están dando de manera acelerada, esto se debe a que el panorama laboral cambia de manera radical y los empleados de las empresas están tomando decisiones autónomas asumiendo su labor adaptándolos a su comodidad, analizando que tecnologías se usaran y quien lo hará.

Según Morgan (2017) considera algo descabellado el tener una vida pública y que todos conocieran de nuestra información, ahora, es bastante común y no incomoda a las personas que esta información sea tan publica, de hecho, se crean comunidades donde se comparten, se comunicación muy abiertamente y las mismas tienen libre acceso a la información de los integrantes de dicha comunidad. (pág. 82)

Esta clase de modificación en las actitudes tiene una repercusión en las organizaciones que las obliga a cambiar y adaptarse. Las tecnologías, han generado gran impacto en las personas, además del internet, la automatización, las múltiples plataformas, entre otras más, están modificando la forma de laborar y de vivir haciendo que las personas y las empresas se replanteen métodos para laborar.

### **Transformación Cultural**

“Estas redes de comunicación permiten, en primer lugar, la creación de los movimientos sociales, ya que la interacción comunicativa permite iniciar el proceso de transformación cultural” (Ortiz, 2016, pág. 218).

Las tecnologías han facilitado las funciones laborales y son un elemento vital en todas las plataformas colaborativas que ayudan a la comunicación entre las personas de una manera más asequible y permite la constante transferencia de información entre personas. De esta forma y muchas otras más se puede asegurar que la tecnología ha causado grandes cambios a los métodos de trabajo y lo simplifica de tal manera que muchas funciones ya no son procesadas por las personas sino por las tecnologías.

Ahora las empresas necesitan cambiar no solo en sus tecnologías, sino que debe crear o modificar su ambiente laboral, que haga que estas nuevas generaciones quieran trabajar dentro de estas instituciones. La movilidad, en los tiempos de ahora no importa dado que las personas se pueden conectar al internet realizando sus labores sea en un barco a ciento de kilómetros de distancia o en un restaurante.

Conforme incrementa la sofisticación de los patrones robóticos y la inteligencia artificial se replique cada vez en más áreas, la transformación del mercado será cada vez más fuerte, continuando con las tendencias ya existentes por la informatización de la economía y la transformación digital de las organizaciones. Ello dará como resultado cambios a todos los niveles, cada vez más eficaces y rápidos, de una forma que aún hoy en la actualidad, se hace complicado imaginar y tener una noción clara.

La desaparición de oficios y creación de nuevos empleos tiene como resultado la digitalización y automatización de la economía, decenas de ocupaciones terminarán en el olvido y otros tantos aún inexistentes surgirán con poder. Por ello, características como la adaptabilidad y una actitud óptima, serán sumamente valoradas, al tiempo que el empleado deberá ser sensato de la relevancia de una constante capacitación de nuevos intelectos.

Los trabajadores del conocimiento son individuos capacitados para contribuir su experiencia y su trayectoria profesional a toda entidad que requiera de sus servicios, además que cuenten con un gran dinamismo y se dirijan donde son resolviendo conflictos específicos, gracias a su experiencia en el desarrollo de programas, como las capacitaciones.

En un mercado laboral que está en continua transformación y evolución, los típicos “trabajos para toda la vida” serán cada vez más carentes y la movilidad, no sólo entre entidades, sino también entre puestos de trabajo diferentes, estará cada vez más enfocado en el día a día y a la relevancia de la marca personal. Haciendo el enfoque hacia el salario emocional, que cada vez es más extenso, seguirá en crecimiento. Los colaboradores del futuro y en especial los millennials, exigirán algo más de su empleo que una considerable retribución salarial. Escenarios como un espacio de trabajo armónico y un trabajo que tenga un



impacto útil en la comunidad serán específicamente valoradas por las generaciones del futuro.

La flexibilización laboral, en base a horarios y teletrabajo, son alternativas que predominan la labor bien realizada por encima de lo presencial y el seguimiento de un horario establecido.

Los estudios resaltan que ayudan a incrementar tanto la productividad como la armonía de los empleados, además las probabilidades de trabajo remoto continuarán realzando la manifestación de nuevos perfiles de trabajo, como los nómadas digitales, que no tendrán un espacio fijo de trabajo, sino que tendrán la posibilidad de ejercer su ocupación desde cualquier sitio en el que se pueda obtener acceso a internet.

La gamificación tanto para procesos de selección de talentos, procesos muy consistentes, a ciertamente, en pruebas muy semejantes a juegos, como para el desarrollo del mismo trabajo, la gamificación seguirá expandiéndose en el territorio laboral. El criterio que se aspira es divertirse y disfrutar trabajando, sin por ello dejar de lado la realización de un trabajo profesional y sensato. Muchas compañías han obtenido insertar la gamificación en ciertos aspectos de su estilo laboral, y cada vez más se suman a esta nueva tendencia. En el futuro más próximo, la gamificación seguirá aumentando. (Alvaro & Rubio, 2015, pág. 34).

Existen ciertas reglas que son necesarias para mantener una alta productividad, como, por ejemplo, está el planning que es una herramienta indispensable para el home office. Básicamente, el planning es estructurar el día de trabajo. Imponerse horas de inicio y hora de final del trabajo, asimismo, establecer una hora de almuerzo, todo este tiempo debe ser respetado como si se estuviera trabajando fuera de casa.

Home office no es lo mismo que teletrabajo o trabajo a domicilio que son modalidades que están regidos por una reglamentación específica laboral. A diferencia del teletrabajo el trabajo de home office es más flexible y el mismo es un acuerdo que se da entre el empleador y el empleado para que el mismo trabaje desde su casa. (Centeno, 2019).

Creando un espacio adecuado para trabajar en casa, además es necesario formar parte de las reglas del home office, tratando de adaptar una parte de alguna habitación que le permita trabajar de forma cómoda, sugiriendo un lugar luminoso que este ubicada en un lugar con el menor de distracción posible. Se sugiere fuertemente en el home office darse un descanso de 5 minutos cada hora, para así mantener una buena productividad, como todo en la vida el exceso de home office puede ser perjudicial para la salud física y mental. También se sugiere evitar la soledad, se dice que es aceptable que un colaborador que este en el modelo de home office puede darse una tarde libre para así socializar o hacer algún deporte.

Se refiere que el colaborador que esta en este modelo de trabajo se sitúa en casa, las diferentes plataformas de comunicación son las que permiten que los líderes de equipo y otros empleados puedan contactarse sencillamente.

Asimismo, el compartir información es sencillo debido a las nubes de información que permiten la transferencia de archivos y contenidos. Se puede decir que el home office presenta varios beneficios para el colaborador, tales como, aumentar la responsabilidad individual, la toma de decisiones y la autonomía que se le da al trabajador en casa puede llegar a ser algo complicado, así como separar la vida privada de la laboral, de tal manera se les entrega metas concretas y detalladas además de tener que realizar reportes constantes para la constancia de sus funciones laborales.

Este beneficio ayuda a las personas en su autodisciplina y capacidad de decisión y al tener una rutina de trabajo establecida siendo persistente en un ambiente cómodo para el colaborador, terminara significando un rendimiento óptimo facilitando la valoración del trabajo.

El tener que realizar el trabajo desde casa permite que la evaluación al colaborador sea más objetiva lo cual facilita bastante dicha evaluación que estará enfocada en los resultados que tenga. Se valorará específicamente los resultados del colaborador más allá de su presencia y las rutinas que el mantenga en su jornada laboral.

Evita perder el tiempo en los traslados. Otro beneficio del home office es que permite ahorrarse el tiempo de moverse de un lugar a otro, evitando así, el tráfico y el cansancio que la misma crea. Como beneficio extra se evita el consumo de combustible y posibles atascos en las carreteras., un punto importante es que mejora la calidad de vida, al igual que evitar el traslado constante al ir al trabajo, lo cual termina creando una mejor productividad en el colaborador.

También la facilidad que tiene los colaboradores para poder dirigirse a lugares que sean requeridos por la persona, como, por ejemplo, ir al médico o poder ir al banco. En una jornada laboral dentro de una oficina este tipo de traslados son casi imposibles. Asimismo, para los colaboradores que se encuentran laborando bajo el método tradicional suelen terminar en jornadas de trabajo de diez o más horas.

La Universidad de Standford realizó un estudio que demuestra que los trabajadores de casa son un 13% más productivo que aquellos que trabajan desde sus oficinas. Ahorrar los costes de una oficina, el home office permite a las organizaciones reducir sus gastos en energía e infraestructura además disminuye el consumo de agua y de energía. (Centeno, 2019).

A pesar de esto es indispensable que el colaborador tenga un área de trabajo que le permita concentrarse y así poder cumplir con sus funciones de manera óptima. Se sugiere que se evite trabajar en lugares comunes tales como, el comedor, sala con televisor, entre otros.

Las empresas tienen el modelo de trabajo de home office donde permiten que las mismas puedan contratar personas de cualquier parte del mundo debido a que las mismas no deben presentar a las oficinas. Dando así, la posibilidad de contratar a personas de cualquier parte del mundo. Este modelo ayuda a elegir los mejores perfiles que cubran las necesidades de las empresas. Aprovechar al máximo las tecnologías.

El manejo de las tecnologías es indispensable para el trabajo desde casa debido a que estos son a los que más tiempo se les dedica en el trabajo, las mismas logran un gran avance en la gestión de las tareas de los trabajadores y el flujo productivo.

Se considera que las oficinas del futuro serán móviles y que el uso del internet, los teléfonos inteligentes, serán los responsables de las desapariciones de las oficinas, de tal forma las personas deben acostumbrarse a los espacios de trabajo virtuales y entender cómo funcionan las plataformas de comunicación y acoplarse al dinamismo de las videollamadas o videoconferencias que serán quienes reemplacen el modelo tradicional de reunión, también Flexibilizar el horario de acuerdo con el ritmo, mostrando como uno de los beneficios que más destaca en el home office es la flexibilidad de horarios.

La misma favorece a la atención de las tareas por hacer y también permite adecuar su vida cotidiana con las funciones de trabajo, en un lugar tranquilo lejos de distracciones y los ambientes desmotivadores permiten al colaborador mejorar sus funciones, por la práctica de flexibilizar el horario ayudando a reducir mucho el estrés y mejora por mucho la calidad de vida.

Se considera que poder formar parte de este modelo es un lujo que les dará felicidad a los trabajadores, debido a que el home office ofrece tantos beneficios a sus colaboradores y reduce por mucho su estrés, creando un mayor compromiso con la institución y asimismo el ausentismo que se puede dar en ambientes que son muy estresantes, siendo poco agradables para el colaborador, de tal forma el empleado estará mucho más involucrado con los desafíos que la empresa defina.

“Este enfoque muestra cómo ciertos atributos atractivos de la identidad de una empresa pueden ser también transmitidos a través del comportamiento organizacional o la comunicación verbal que la compañía utiliza para relacionarse con sus grupos de interés” (Perez & Rodriguez, 2014, pág. 103).

Las empresas deberán crear una red más extensa para la atracción del talento, aprovechando nuevas regiones o secciones demográficas, mientras que sus respectivas culturas corporativas deberán centralizarse en la inclusión para poder establecer escenarios de trabajo armoniosos, productivos e innovadores. Los equipos serán más diversos y disruptivos, la tecnología facilitará el trabajo en equipo mediante zonas horarias diferentes, asimismo proporcionará herramientas de trabajo específicas para personas con multiplicidad funcional y suprimirá los sesgos en los procesos de contratación.

La adaptabilidad para usar plataformas múltiples será indispensable, enfatiza Jeanne Meister (2018), socia fundadora de Future Workplace, una entidad de investigación y consultoría de desarrollo humano que provee información sobre el aprendizaje futurístico y el trabajo. El manejo y gestión de las distintas plataformas de forma inclusiva será indispensable a medida que los lugares de trabajo sean más diversos y amplios.

La confianza y transparencia en los datos, a medida que la Cuarta Revolución Industrial se posicione más, además de la inteligencia Artificial y el Machine Learning lo engloben todo, las organizaciones podrán acceder a mucha más información sobre los colaboradores, la productividad y los múltiples patrones de trabajo. Esta transparencia concederá a los empleadores la manera de encontrar formas de mejorar el rendimiento, como la formación en áreas donde los empleados parezcan tener falencias. Sin embargo, dichos datos también ocasionarán nuevas preocupaciones sobre la privacidad, intimidad y la confianza, un reto que requerirá esfuerzos conjuntos y poderosas estrategias en ciberseguridad y transparencia en la gestión de la información.

El aprendizaje continuo sirve retener talento, los trabajadores y organizaciones deberán crear lazos de alianza, para las vías de aprendizaje a lo largo de toda la vida con el fin de no quedarse atrás frente a la evolución tecnológica. Las compañías deberán esforzarse en obtener potentes tasas de retención creando confianza en el mecanismo, temeroso de la automatización de tareas, para esto es de gran relevancia una capacitación constante en nuevas habilidades y competencias resultará fundamental. A medida que las herramientas conectadas y los controles ambientales se vuelvan más desarrollados e inteligentes, todo será amoldable, desde la luminosidad y los niveles de ruido hasta los niveles de temperatura, optimizando su habilidad para mejorar el rendimiento y el confort de los empleados. También se agregarán espacios de realidad virtual y pantallas para reuniones con colaboradores remotos.

La cultura de trabajo es el ADN de la personalidad de cada empresa, en la cual se encuentran impregnados los valores, las expectativas de conducta, las prácticas y otras normas tanto explícitas como tácitas. La cultura organizacional es uno de los factores más importantes que analizan los candidatos a la hora de empezar a trabajar en una empresa. Por lo tanto, si esta es dañina o, por el

contrario, está basada en la confianza y trabajo en equipo, influirá en gran porcentaje en el grado de satisfacción de los colaboradores y con el pasar del tiempo, en la retención de su talento y durabilidad en la empresa. De esta forma, se confirma que la cultura es el núcleo de toda organización y la importancia de esta, haciendo referencia a la productividad, crecimiento y desarrollo, enfocándose en las nuevas funcionalidades y modalidades de una cultura corporativa del futuro.

“Todas las empresas deben clarificar su propósito como parte integral de su estrategia de rentabilidad y plan de negocios” (Rivera, 2015, pág. 61).

El propósito de una organización es su razón permanente de existencia, las acciones tengan formas de ejecución, comprendiendo el negocio para la toma de decisiones ya sea en lo cotidiano o cuando el tema es primordial. Una metodología y plan estratégico no son suficiente sin un propósito previo, por ende una vez determinado el propósito resultará más sencillo definir la misión y la visión de una empresa. La visión es lo que se espera alcanzar como fruto del propósito, la misión es el cómo la organización va a proceder para lograr alcanzar la visión y, acto seguido lograr su propósito. Si bien es cierto, siempre se espera ganar dinero. Pero el propósito va mucho más allá de eso. Se trata de plasmar la manera en la que el mundo, o al menos el fragmento de éste que nos rodea, será mejor gracias a la existencia de la empresa.

La declaración de propósito debe ser extensa y adaptable para que se puedan transformar los procesos y servicios puntuales a medida que el negocio crece, pero que posibilite mantener invariables las raíces del propósito. El propósito de una empresa debe ser sostenible en el tiempo y abarcar aspectos globales, enfocados en el progreso de la organización y sus colaboradores.

“Muchas personas asumen erróneamente que las empresas existen solo para hacer dinero” (Polo, 2016). Dificultosamente una organización puede subsistir sin hacer dinero, pero la paradoja es que no es posible ser rentables si no se tiene claro cuál es el propósito de la empresa.

Afirma Polo (2016), las personas felices corresponden a un patrón muy puntual, son muy seguras de sí mismas sabiendo lo que buscan y abordan situando por delante de todo su propósito una compañía, que no es otra cosa que la suma de

individuos debería armarse sobre el cimiento de un propósito que dé un sentido global a todo, que sea el origen de una cultura empresarial intrínseca con la que se identifiquen los colaboradores y que esta les incentive a dar siempre lo mejor de sí mismos.

El propósito parece un concepto muy intangible y abstracto, pero las compañías más exitosas lo han definido con determinación trabajando por un propósito es lo que destaca la personalidad de la empresa, es decir, se la hace identificable y única, tanto para los consumidores como para los propios miembros. La empresa depende de su personal, de su motivación, participación y compromiso en los proyectos.

### **Marca**

Según Gonzalez (2018) destaca que los empleados son los mejores embajadores de la marca. Las relaciones que los colaboradores tienen en sus redes, que probablemente incorporan futuros clientes, prospectos y empleados adicionales, son más sólidas que cualquier vínculo que los individuos en sus redes puedan tener con su marca.

Efectivamente, ha sucedido un cambio y una ampliación en lo que se contempla un embajador de la marca y, para las organizaciones, los miembros deben ser los principales y óptimos candidatos. En referencia al marketing y alcance social, se puede decir que al convertir y consentir que los empleados se conviertan en embajadores de la marca, puede incrementar considerablemente el alcance social y de marketing de una compañía. Los colaboradores tienen un promedio de 1,090 conexiones sociales, mientras que los miembros de una organización también tienen 5 veces más alcance y confiabilidad que las cuentas corporativas además, un estudio demostró que el 84% de los individuos confía en las recomendaciones de familiares, colegas y amigos. De tal forma los colaboradores sean embajadores de marca transmitiendo una misma razón de ser alienada, puede incrementar rápidamente el alcance social y comunicacional de una empresa de forma exponencial.

Incrementar el número de clientes potenciales, la excelencia y calidad de esos clientes también progresa, debido a que los empleados tienen lazos auténticos con sus seguidores, obteniendo un vínculo más confiable y directo con su grupo

demográfico determinado. En la actualidad, los empleados son los productores de oportunidades y crecimiento, debido a eso, la calidad de esos clientes mejora visiblemente, además que los empleados son embajadores de marca activos, exponiendo y compartiendo continuamente sobre los valores de su empresa, atraerá talentos nuevos y que estén disponibles a aceptar una propuesta de trabajo potencial.

Los colaboradores están bien posicionados para proceder como el nexo entre una compañía y los clientes. Las señales que los empleados captan con prospectos son las mismas que los ayudan a brindar un servicio excepcional a clientes ya existentes, brindándoles también herramientas nuevas. Cuanto más conozcan los colaboradores sobre los recursos disposición, más fácil será crear una experiencia única y personalizada. Es por esto que es sumamente importante volver a los empleados embajadores y voceros de su propia empresa, dándoles la oportunidad de que ellos mismos puedan transmitir los valores y la experiencia misma de la organización.

“Un embajador de marca es la representación humana de una marca, siendo una persona destacada y es la personificación de lo que la organización quiere comunicar y transmitir a su público” (Medina-Aguerreberre, 2014, pág. 75).

Estos embajadores logran aproximar al cliente los valores, productos y servicios de la compañía, atrayendo su atención de diversas formas. Con el fin de conectar con el público objetivo, el embajador expone el mejor perfil de la empresa a través el mismo, transmitiendo a los empleados de una organización su real razón de ser, es la mejor manera de fidelizar a los consumidores, entre los beneficios de contar con embajadores de marca, se puede señalar que se diferencia fácilmente la empresa de la competencia, debido a que el público asocia una cara distinguida con la marca. Incrementa la confianza de los usuarios, aumenta el conocimiento de la empresa, desarrollan e impulsan la imagen positiva de la organización, mejoran el brandig y atraen una representativa cantidad de leads.

Se ha convertido en un concepto sobre el cual se habla cada vez más en los negocios, a pesar de que muchos conozcan sobre este criterio, abundan las descripciones erróneas. La experiencia de cliente engloba más que captación.



Todas las organizaciones brindan una experiencia a sus usuarios, aún aquellas que no tienen noción de lo que es experiencia de cliente.

### **Códigos de conducta**

En el preciso momento en que una empresa tiene clientes e interactúa con ellos, está proporcionando experiencias y momentos. Los puntos de contacto pueden darse en cualquier instante del ciclo de vida del usuario con la compañía, incluso al momento en el momento de atracción. Asimismo, cuando empiezan a utilizar un producto o servicio. O cuando necesitan de ayuda.

Experiencia del cliente, o Customer Experience (CX), es el resultado de las sensaciones y percepciones después de relacionarse física, racional, emocional y/o psicológicamente con cualquier sección de una empresa, en cualquier punto de contacto. Estas impresiones afectan directamente a la conducta del cliente y producen recuerdos que estimulan la fidelidad e impactan al factor económico que genera una compañía.

La experiencia de cliente es algo más global, abarcando todos los aspectos y percepciones, aprovechando la mínima oportunidad para generar lazos afectivos. Brindando la misma importancia a los miembros de una organización y a los clientes, convirtiendo de esta forma a los trabajadores en principales voceros de la empresa.

Las principales metas que persigue la experiencia del empleado son optimizar la retención de habilidades y talento, incrementar el compromiso y la eficiencia, además de promover una transformación cultural que contribuya a la empresa a evolucionar hacia nuevas metodologías de trabajo requeridas por el escenario actual. En este ámbito, se resalta como los principios y elementos culturales son los que marcan la diferencia en el mercado.

Características tales como el trabajo ágil y entornos físicos y tecnológicos de trabajo son factores orgánicos y similares, mientras que los aspectos culturales son aspectos fuertes y diferenciadores de la experiencia del colaborador. Un elemento esencial de la experiencia del empleado es que afecta muy directamente al cliente, por lo que, si se promueven equipos de trabajo más eficientes, efectivos y satisfechos se logrará un mejor resultado y definitivamente

clientes más felices, lo que afectará de forma exponencial a la contabilidad de la empresa. Se puede evidenciar que el cliente interno impacta directamente al cliente externo, en todos los sentidos. No se puede lograr un cambio a nivel de consumidores, sin antes cambiar el mecanismo y cultura de los colaboradores de una organización.

La marca hace que los consumidores comprendan bien la empresa, además tengan una percepción clara y definida de ella, pero para poder provocar esta buena percepción externa, lo primordial es trabajar la comunicación y reputación interna; es decir, aquella que nace de la propia organización y de los distintos equipos de trabajo. Cada vez hay más empresas en el mercado y aumenta la competencia. Para lograr esto, debemos cuidar a los empleados, reconocer y valorar su trabajo y hacerles protagonistas de proyectos importantes para la organización, de e esta manera, se conseguirá que estén comprometidos y alineados con su trabajo con la empresa.

La reputación de una compañía debe desarrollarse desde adentro, son los propios trabajadores los que deben estar convencidos de la calidad del lugar donde laboran. Según estudio, los trabajadores que están contentos en sus lugares de trabajo resultan con un 88% más productivo. Para poner en marcha el Employer Branding se debe considerar la empatía, la definición clara de objetivos y valores, la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, tener expectativas claras y mantener una comunicación fluida dentro de toda la organización.

EL Manual de Oslo, manual de referencia de la OCDE (1997) para la medición de las acciones tecnológicas y científicas, comprende por innovación la concepción e integración de cambios relevantes y significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el objetivo de mejorar los indicadores.

De estos conceptos, se pueden expresar las características de la innovación, es una acción, un desarrollo, un dinamismo. Innovación exige hacer cosas. Ese acto requiere una transformación o una modificación que englobe diferencias representativas. Es un cambio que debe ser introducido en el mercado, aplicándose para el mejoramiento de los resultados, necesita que la acción tenga

una utilidad en el mercado. Además, requiere que sea sostenible en el tiempo. La innovación es la evolución de una empresa, en muchos casos implica la muerte de una organización y el nacimiento de otra, siendo ambas la misma.

Esta preferencia responde a dos factores primordiales, el primero es la importancia decisiva de la innovación como el principal concepto capaz de promover el desarrollo económico y el mejoramiento de los estándares de vida de los individuos a largo lapso. De esta forma, es como ha sido a lo largo de la historia, pero en esta época se presentan innumerables posibilidades para la innovación, correspondiente al apresurado ascenso tecnológico y científico. Por otro lado, la innovación se vuelve hoy en día un factor muy necesario para confrontar los grandes retos y metas de la humanidad la pobreza y la desproporción, la salud y los campos educativos, la alteración climática y el ecosistema. El segundo factor es la conexión con la cultura, donde el compromiso con la generación y la transmisión de los conocimientos debe entroncar claramente con la visión que guía toda la actividad y ejecución de una empresa.

Las personas son el pilar fundamental en el que se basa el trabajo de una compañía y este trabajo para las personas se promueve a raíz de otros dos pilares de la cultura y estrategia, que son los valores de la empresa y la innovación. Los principios de una empresa sostenible e innovadora pueden sintetizarse en el aseguramiento de que la ética no es solo deseable, sino también rentable y beneficioso. Actuar en base a valores sólidos de integridad, honradez y claridad es primordial para definir nexos de confiabilidad, seguros y duraderos, con todos los grupos objetivos, organismos de regulación, accionistas, proveedores, colaboradores y clientes.

“Son aquellas conductas que perfeccionan al individuo como persona, a la empresa como organización de personas, y a la sociedad como comunidad de personas” (Ceres, 2017, pág. 10).

Esta responsabilidad ética se despliega al grupo de sociedades en las que se opera y a la comunidad global. Porque se tiende a pensar que el desarrollo económico y la solidez social son factores esenciales para la evolución sostenida y rentable. Son indudables las contribuciones como organización para mejorar la

calidad de vida de los clientes y colaboradores canalizados mediante un conjunto de actividades diarias. La banca y la industria financiera en general. Desarrollar acciones de suma importancia para la vida diaria de las personas, enfocándose siempre en la innovación y el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos.

### **Herramienta Tecnológica**

Integrarse a las nuevas maneras de consumo y tecnologías no solo se delimita a contar con una página web o a lanzar una aplicación de servicios financieros. Existen una serie de retos a los que se enfrentan los bancos en esta nueva era. El progreso tecnológico concede que las zonas productivas y económicas se transformen y se ajusten cada vez más, a las nuevas e innovadoras tendencias de consumo. Uno de los sectores que más ha comprendido esta mecánica, empeñándose en ajustarse a ella, es el sector financiero. La transformación digital y el desarrollo de servicios y canales virtuales son en la actualidad uno de los pilares de la banca, puesto a que de esta forma el sector aspira, no solo alinearse a las tendencias digitales, si no lograr un acercamiento con todos los tipos de clientes. El empoderamiento del cliente es el nuevo desafío del sector financiero. El cliente tendrá la facilidad de ejercer sus derechos y ejecutar sus deberes, realizará seguimiento continuo a los informes sobre su comportamiento financiero, indagará en información objetiva y recurrirá a fuentes oficiales, y adquirirá el producto que mejor se alinee a sus necesidades.

Los bancos a nivel mundial; es por eso que recomienda seis cambios que se deben aplicar para estar alineados con las transformaciones constantes del sistema, por ejemplo, centralizar el modelo de negocio actual en el cliente, potenciar la distribución, sintetizar los prototipos operativos e impulsar la innovación. También deberán centrar sus prospectos en los millennials, los mismos que para el 2015 representaban el 24% de la población global y los mismos que hoy han marcado la vía de la transformación digital y las novedosas formas de consumo. La banca se enfrenta a una de las transformaciones más profundas, cuya raíz fundamental es el cliente, sus necesidades actuales, particularidades y empoderamiento.

La transformación digital no es el final, sino un nexo para lograr las metas de la industria. El cliente es lo más importante, tanto el interno como el externo. Los

miembros de las organizaciones son el punto de partida para empezar con el cambio y enfrentar desafíos en la empresa. El desarrollo de un entorno confiable y las mismas tendencias nuevas de trabajo que se plantean para el cliente, reflejarlo desde adentro, en la cultura organizacional y la innovación. Son muchos los retos para la banca pues una mejor experiencia del cliente será el factor clave para la evolución y desarrollo.

Incluir los valores de la empresa considerados entre los factores a evaluar, esto implica que la organización debe premiar las conductas y comportamientos que se asocien a los valores institucionales. Una de las mejores formas de lograr este objetivo es evaluando y desanimando las actitudes negativas y premiando y enfatizando los que la empresa desea mantener. Desarrollar iniciativas institucionales para lograr la sensibilización en los colaboradores con los nuevos valores y prospectos de la empresa.

Esto se puede conseguir a través de comunicaciones y mensajes institucionales, reconocimientos a los miembros que muestren comportamientos vinculados a los valores y el desarrollo de Work shops vivenciales de sensibilización, entre otros planes de acción manejando, gestionando la oposición y resistencia al cambio cultural.

Workplace (Facebook at Work) es una red social para empresas. Esta plataforma ofrece herramientas e instrumentos colaborativos que permiten una mejor comunicación interna entre los miembros de una organización. La red social profesional de Facebook está siendo implementada en varias empresas y en distintas regiones a nivel mundial. En América Latina, el Gobierno argentino ha decidido usar Workplace entre sus funcionarios. Y asimismo, varias empresas han sido pioneras en su implementación.

Workplace se fundamenta en los mismos principios que cualquier red social pública como Facebook: se pueden difundir informaciones en un nivel definido, invitar contactos a eventos sociales, interactuar sobre diversos temas y compartir documentación de trabajo. También es posible crear conferencias y hacer transmisiones en vivo. Workplace presenta varias ventajas para la comunicación interna y el trabajo en equipo. Se trata de una plataforma de interacción amigable

en la que los colaboradores de una empresa pueden intercambiar información de manera informal. Esta red pone a disposición varias herramientas que benefician a la comunicación e intensifica el espíritu empresarial de los trabajadores. Workplace (Facebook at Work) mejora la comunicación en todos los niveles y trata de evitar, de cierta forma, las jerarquías que impone el mundo real.

## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Alcance o Tipo de Investigación**

La metodología que se utilizó para este estudio fue la descriptiva y exploratoria, donde se ha más de un método para lograr el resultado deseado, donde involucra el desarrollo de investigaciones intercalando una metodología cualitativa como entrevistas a profundidad y cuantitativa como encuestas, para de esta forma, obtener análisis más extensos que puedan dar soporte al tema.

Se realiza para recolectar mayor información por medio de la investigación, utilizando las técnicas de encuesta y entrevista en los empleados de la institución financiera, realizando una indagación propia de manera parcial en el objeto de estudio.

#### **Descriptivo**

Por medio del método descriptivo se va a tratar de analizar la situación actual con profundidad, mediante las técnicas de información se recopila información en la entidad financiera, para observar su transformación cultural y la clase de comunicación interna que manejan.

“Este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se sometido a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, de forma tal de describir los que se investiga. Este tipo de estudio puede ofrecer la posibilidad de llevar a cabo algún nivel de predicción, aunque sea elemental” (Cauas Daniel, 2015, pág. 6).

#### **Exploratorio**

“Las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer. La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permita “familiarizarnos” con algo que hasta el momento desconocíamos”. **Fuente especificada no válida.** Nos va conocer la problemática, para comprender el

problema y desarrollarlo de mejor manera, interpretando la información indagada.

**Método inductivo:**

“La inducción es aquella que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Permite analizar casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general” (Abril, 2011). Se va afirmar lo que indican los entrevistados y encuestados para analizar los resultados.

**Método deductivo:**

“Es aquel que parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. La deducción o conclusión va de los principios generales ya conocidos a lo particular; recurriendo para ello a la aplicación, comprobación y demostración” (Abril, 2011). Se va comprobar y demostrar la validez de la investigación por medio de las encuestas y entrevistas.

**Variables**

**Definición de las variables:** Plan Estratégico y Transformación Cultural

**Operacionalización:**

**Plan Estratégico**

El plan estratégico de una empresa es el resultado de un proceso de organización y planificación que contiene un plan maestro que los líderes y la alta dirección ha adoptado, normalmente y que son sostenibles en el tiempo.

**Transformación Cultural:**

Cultura es el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

**Universo y Muestra**

“Es parte de la población que efectivamente se mide, con el objeto de obtener información acerca de toda la población.” (Riesco, 2014, pág. 3).



El universo de este estudio está conformado por 3200 colaboradores de banco del pacifico, la muestra son 83 funcionarios de distintas edades, sexo, cargos y áreas, aplicando el Muestreo aleatorio estratificado y entrevistas a profundidad.

$$83 = \frac{90^2(66 * 3134)}{10^2 + (90^2(66 * 3134)) / 3200}$$

Margen de error: %10

Nivel de Confianza: 90%

Universo: 3200

Muestra Necesaria: 66

Muestra Total: **83**

**El total de la muestra tomada es de 83 funcionarios, 81 encuestados y 2 entrevistados.**

## **Técnicas de Investigación**

### **Entrevista**

“La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. “ (Bertomeu, 2016, pág. 2). .

En este estudio se han entrevistado a profundidad a dos funcionarios de la empresa, de diferentes edades, áreas y cargos, para conocer la percepción de cada uno, identificando las semejanzas de las respuestas y de esta forma destacar los puntos importantes identificados en esta investigación.

### **Encuesta:**

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas” (Morales, 2010, pág. 4).

La encuesta será realizada a los funcionarios y colaboradores sobre la modalidad Home office para efectuar los beneficios de las plataformas digitales y comunicación, para obtener información si existe comunicación interna en la

empresa y ver si les ayuda que la entidad financiera pueda brindar información mediante una herramienta tecnológica.

**Cuestionario:**

“Un cuestionario es una técnica que se elaboró al menos en su forma más conocida para sondear las opiniones de un grupo relativamente numerosos de sujetos, invirtiendo cada uno de ellos en un mínimo tiempo”. (Herrera, 2017, pág. 18).

Se realiza un cuestionario de preguntas para obtener mayor información de los empleados de la entidad financiera, observando que es lo que necesitan en la empresa implementar para desarrollar una mejor interacción entre empleados y clientes.

## **Análisis de Interpretación de los Resultados**

### **Capítulo III.**

Este diagnóstico se analiza a través de metodologías cualitativas, de entrevistas profundas a individuos claves, por medio de métodos cuantitativos, el desarrollo de cuestionarios y encuestas sobre las prácticas de la empresa, así como los valores proyectados y conductas de la cultura con directivos q referentes de la empresa. Para que, de esta forma, los individuos asuman nuevos modelos a seguir. Ello implica que, en los procesos de selección al personal, también se examinen estos valores mediante los assessment center o si siguen siendo visibles como jefes en función a obtener resultados, los colaboradores van a entender que solo importan los resultados finales y no los valores de la compañía.

Una vez efectuada la recolección de información pertinente se pudo obtener que el clima laboral se ve afectado cuando el cliente interno se da cuenta que el cliente externo recibe todo el beneficio, además que la comunicación interna es importante en la empresa al igual que necesitan herramientas tecnológicas para generar productividad tanto en los clientes como empleados, de tal forma en la segunda encuesta que se realizó indica que por medio de las plataformas digitales ha generado un mayor desempeño por parte de los colaboradores de la institución financiera tomando en cuenta que son útiles y necesarias para la empresa. Mediante la entrevista al subgerente considera que el correo (Broadcast) es una buena forma de comunicar internamente además que estas herramientas digitales se han convertido en un instrumento para que las empresas optimicen sus recursos y para brindar a los empleados una mejor calidad de vida, que les permita combinar la conciliación, con la diversidad y la flexibilidad, de tal manera que puedan adaptar el trabajo a sus vidas.

## Análisis de Encuestas

### Encuesta

*Percepción de los Colaboradores de Banco del Pacífico sobre la gestión y herramientas de Comunicación Interna*

Esta encuesta fue realizada a una muestra de 61 personas, de diferentes edades, cargos, áreas y percepciones.

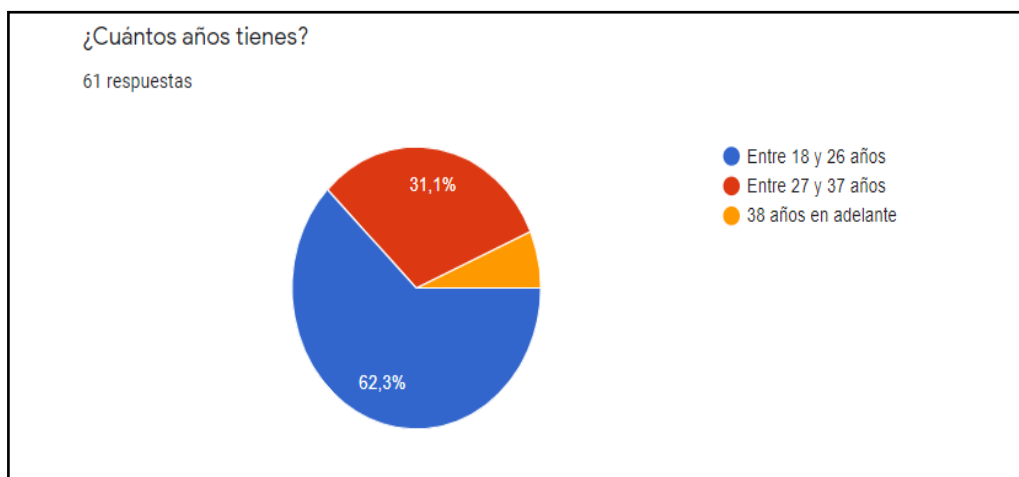
#### 1. ¿Cuántos años tienes?

Tabla 1 Edad de los encuestados

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Entre 18 y 26 años	38	62,3%
Entre 27 y 37 años	19	31,1%
38 años en adelante	4	6,6%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 1 Edad de los encuestados



El 62,3% de los encuestados, pertenece a la generación “Y”, son nativos digitales, tienen mayor capacidad multitarea, no son conformistas y se adaptan al cambio, mientras que el 31,1%, pertenece a la generación “X”, son personas conservadoras, se desenvuelven bien en el ámbito tecnológico y se mantienen a lo largo del tiempo en una misma empresa o cargo, Mientras que el 6,6% de los encuestados pertenecen a una parte de la generación “Baby Boomers”, son personas independientes, tradicionales y observadores.

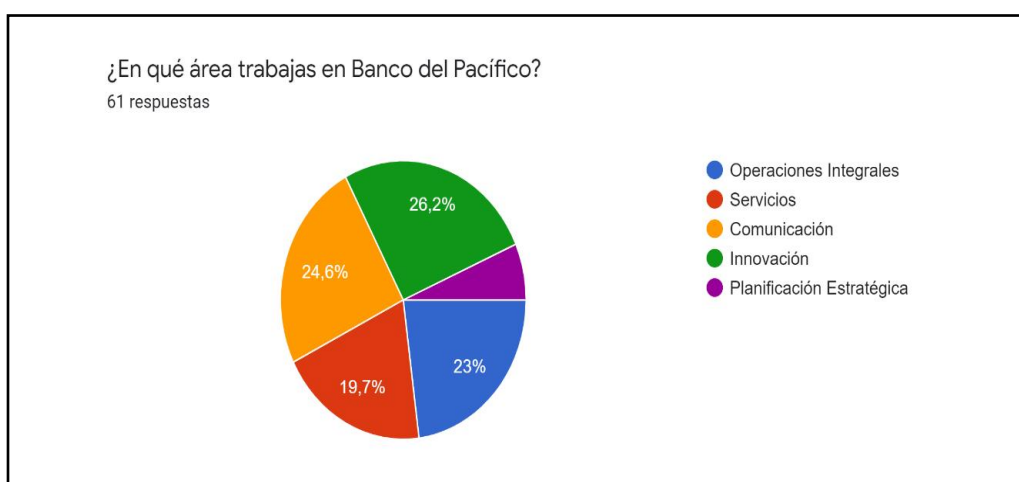
## 2. ¿En qué área trabajas en Banco del Pacífico?

Tabla 2 Área de trabajo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Operaciones Integrales	14	23%
Servicios	12	19,7%
Comunicación	15	24,6%
Innovación	16	26,2%
Planificación Estratégica	4	6,6%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 2 Área de trabajo



Fuente: Elaborado por la autora

El 23% de los encuestados pertenece al área de Operaciones Integrales, un área bastante técnica y con muchos procesos internos en su día a día, mientras que el 19,7% de los encuestados pertenece al área de Servicios, un área de contacto directo con el cliente, el 24,6% de los pertenece al área de Comunicación Corporativa, un área donde se desarrollan estrategias comunicacionales y se vela por la reputación de la empresa, el 26,2% pertenece al área de Innovación, área donde se crean nuevos productos y procesos centrados en el cliente, con el objetivo de llegar a una digitalización completa y fomentar el auto servicio de los usuario, el 6,6% de los encuestados pertenece al área de Planificación Estratégica, área donde se analizan las acciones del banco, centradas en la rentabilidad y la medición, tomando en cuenta que el área de operaciones contiene mayor personal.

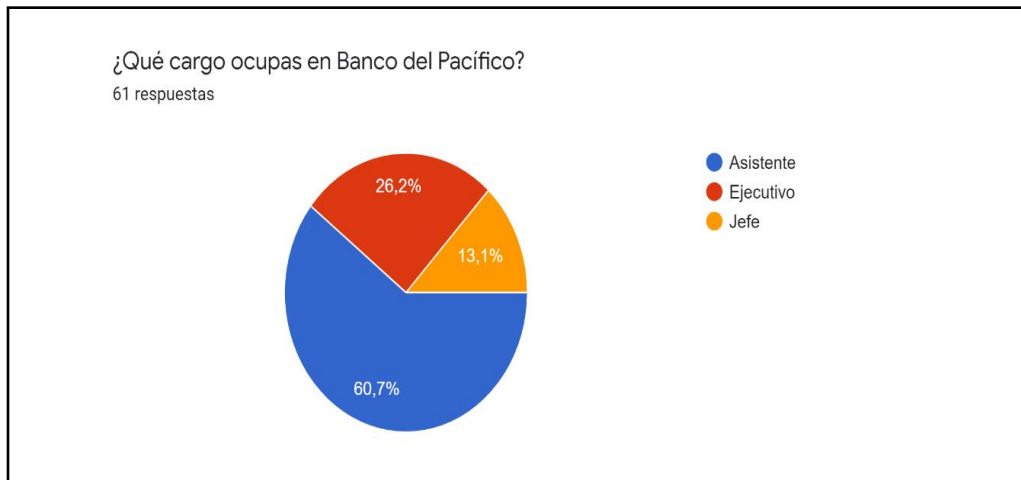
### 3. ¿Qué cargo ocupas en Banco del Pacífico?

Tabla 3 Cargo que ocupa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Asistente	37	60,7%
Ejecutivo	16	26,2%
Jefe	8	13,1%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 3 Cargo que ocupa



Fuente: Elaborado por la autora

El 60,7% de los encuestados son asistentes, el 26,2% son ejecutivos y el 13,1% son jefes. Esto quiere decir que se tendrá una perspectiva amplia desde todos los ángulos jerárquicos de la empresa para obtener mayor información en la investigación.

#### 4. ¿Crees que la comunicación interna es importante en una empresa?

Tabla 4 Comunicación interna es importante

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	26	42,6%
NO	35	57,4%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 4 Comunicación interna es importante



Fuente: Elaborado por la autora

El 98,4% de los encuestados afirman que la comunicación interna es importante en una empresa, de tal manera casi en su totalidad de resultados, están de acuerdo en que la comunicación interna es relevante y pieza clave en una institución para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa.

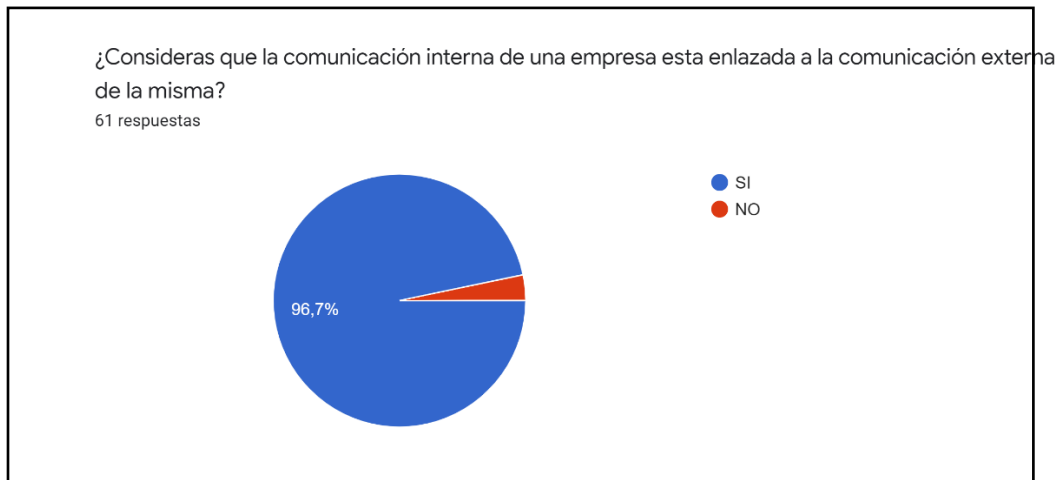
**5. ¿Consideras que la comunicación interna de una empresa esta enlazada a la comunicación externa de la misma?**

Tabla 5 Comunicación interna enlazada a externa en una empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	59	96,7%
NO	2	3,3%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 5 Comunicación interna enlazada a externa en una empresa



Fuente: Elaborado por la autora

El 96,7% de los encuestados afirma que la comunicación interna de una empresa esta enlazada a la comunicación externa de la misma, por lo que, podemos comprobar que es de suma importancia implementar una transformación cultural y comunicacional desde el interior del banco, para que esto llegue a nivel externo y sea percibido por los clientes.



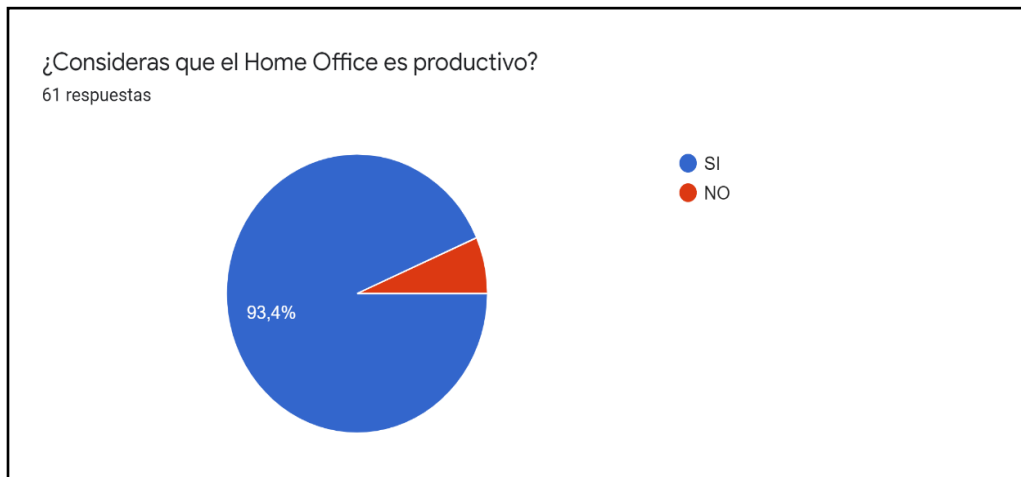
## 6. ¿Consideras que el Home Office es productivo?

Tabla 6 el Home Office es productivo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	57	93,4%
NO	4	6,6%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 6 El Home Office es productivo



Fuente: Elaborado por la autora

El 93,4% de los encuestados considera que el Home Office es productivo, esto quiere decir que se cuenta con un gran porcentaje de colaboradores que consideran efectiva esta nueva modalidad para poder desarrollarla en la actualidad.

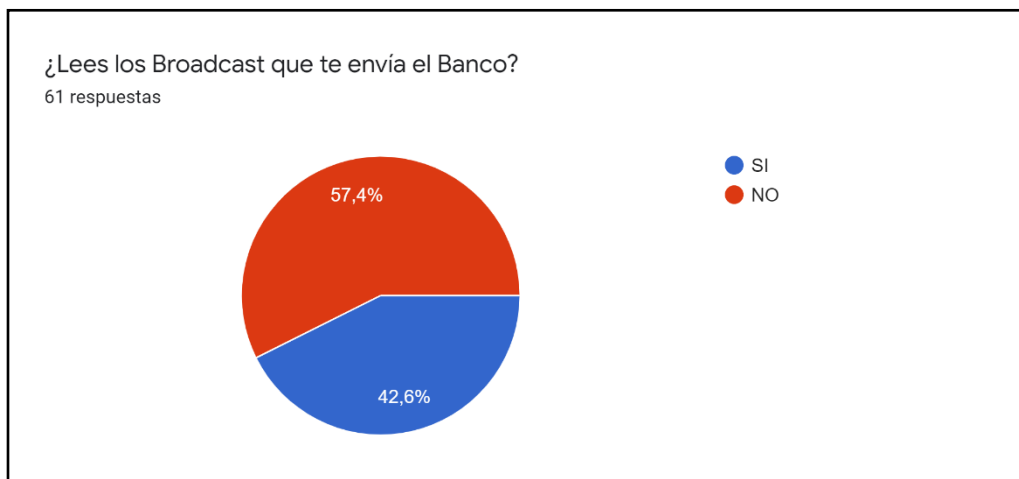
## 7. ¿Lees los broadcasts que te envía el banco?

Tabla 7 Lee los broadcasts

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	26	42,6%
NO	35	57,4%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 7 Lee los broadcasts



Fuente: Elaborado por el autor

El 57,4% de los encuestados no lee los broadcasts que envía el banco mediante correo electrónico, mientras que el 42,6% de los encuestados sí. Esto muestra que existe un desfase en el impacto de la comunicación interna, ya que más del 50% de la muestra no lee ningún broadcast.

## 8. ¿Crees que es efectivo realizar reuniones en plataformas digitales?

Tabla 8 Reuniones en plataformas digitales

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	56	91,8%
NO	5	8,2%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 8 Reuniones en plataformas digitales



Fuente: Elaborado por la autora

El 91,8% de los encuestados cree que es efectivo realizar reuniones en plataformas digitales, mientras que el 8,2 % indica que no, esto quiere decir que en su mayoría están de acuerdo con la eficacia de las mismas dado que las herramientas tecnológicas en la actualidad son las mas utilizadas.

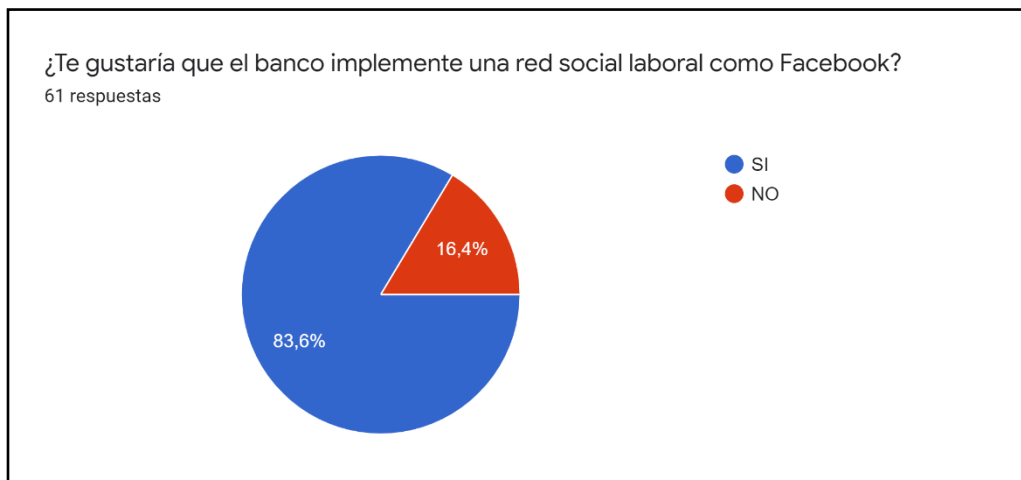
## 9. ¿Te gustaría que el banco implemente una red social laboral como Facebook?

Tabla 9 Implementación de una red social

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	51	83,6%
NO	10	16,4%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 9 Implementación de una red social



Fuente: Elaborado por la autora

El 83,6% de los encuestados les gustaría que el banco implemente una red social laboral como Facebook, mientras el 16,4% piensa lo contrario. Esto nos muestra que en su mayoría desean una innovación en cuanto a la comunicación interna y en su minoría pueden estar acostumbrados a lo tradicional, por esto prefieren no arriesgarse.

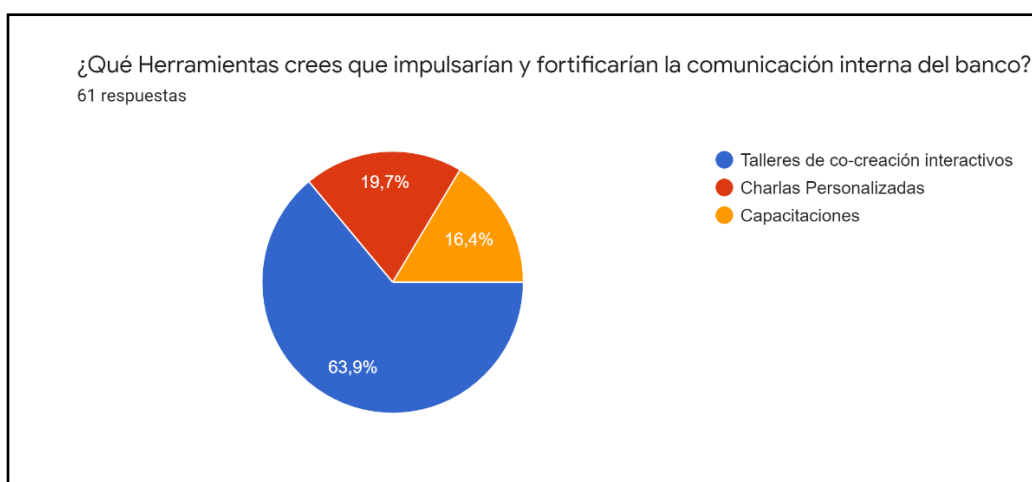
## 10. ¿Qué Herramientas crees que impulsarían y fortalecerían la comunicación interna del banco?

Tabla 10 Impulsar y fortalecer la comunicación interna

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Talleres de Co-creación Interactivos	39	63,9%
Charlas Personalizadas	12	19,7%
Capacitaciones	10	16,4%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 10 Impulsar y fortalecer la comunicación interna



Fuente: Elaborado por la autora

En cuanto a las opciones de herramientas que impulsarían y fortalecerían la comunicación interna del banco, el 63,9% de los encuestados selecciono talleres de co-creación interactivos, el 19,7% considera importante implementar charlas personalizadas y el 16,4% cree que se deberían desarrollar capacitaciones. Podemos evidenciar que, en su mayoría permanece la iniciativa de talleres interactivos para mejorar la comunicación interna de la empresa.

**11. Consideras que la metodología de la empresa debe estar centrada en:**

Tabla 11 Metodología de la empresa

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
El Cliente	48	78,7%
El Banco	13	21,3%
Total	61	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 11 Metodología de la empresa



Fuente: Elaborado por la autora

El 78,7% de los encuestados considera que la metodología de la empresa debe estar centrada en el cliente, mientras que el 21,3% considera que debe estar centrada en el banco. Este resultado muestra que más del 50% de las personas están de acuerdo con manejar un modelo donde el cliente este situado en el centro de este.

## Encuesta #2

Percepción de los Colaboradores de Banco del Pacífico sobre la modalidad Home office, sus beneficios, plataformas digitales y comunicación.

Esta encuesta fue realizada a una muestra de 20 personas, las cuales en su totalidad realizaban teletrabajo y podían reflejar una experiencia real en base a las preguntas.

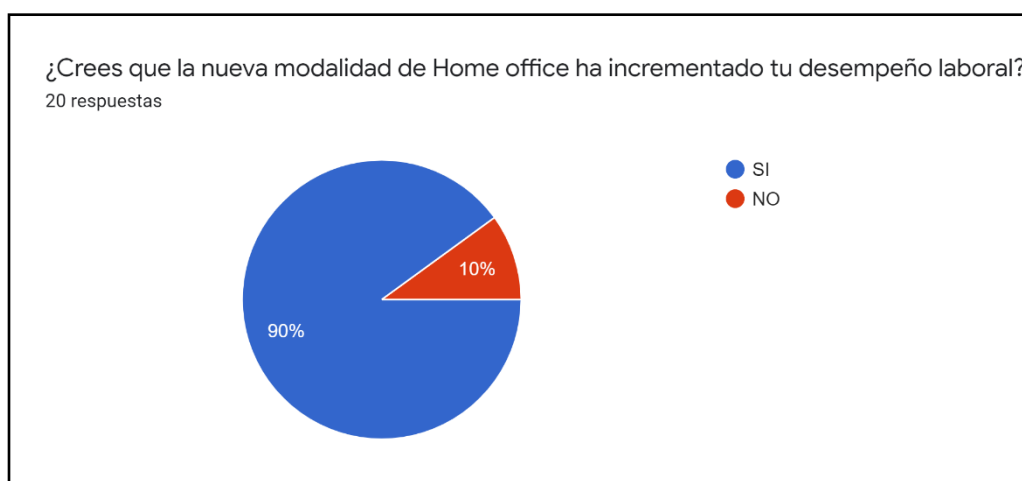
### 1. ¿Crees que la nueva modalidad de Home office ha incrementado tu desempeño laboral?

Tabla 12 Home office en el desempeño laboral

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	18	90%
NO	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 12 Home office en el desempeño laboral



Fuente: Elaborado por la autora

El 90% de los encuestados están de acuerdo en que la nueva modalidad Home Office ha incrementado su desempeño laboral, mientras que el 10% restante pertenecían a una generación “Baby Boomers” por lo que les pudo haber costado adaptarse a un trabajo 100% digital. Aún así, la mayoría de los encuestados afirma que el teletrabajo se ha visto involucrado de una forma efectiva en su desempeño laboral.

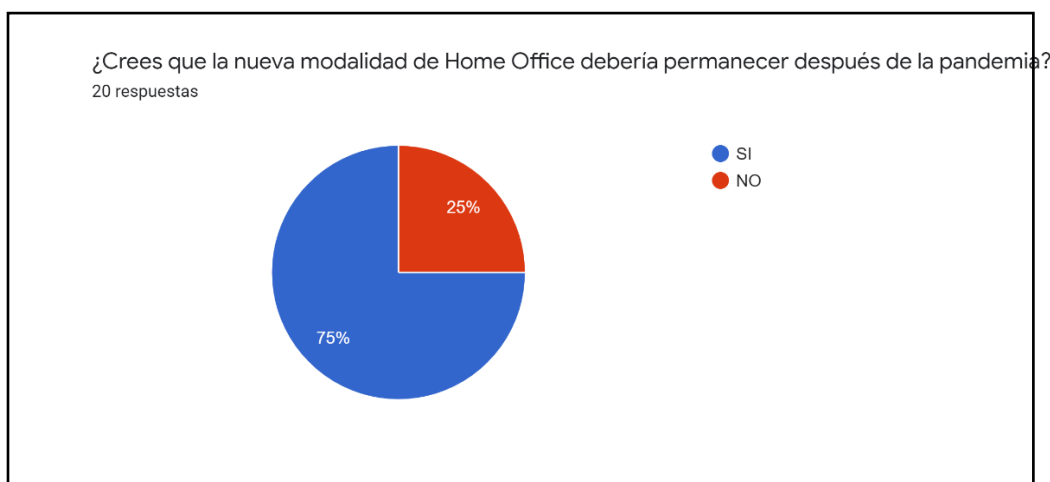
## 2. ¿Crees que la nueva modalidad de Home Office debería permanecer después de la pandemia?

Tabla 13 Home office debería permanecer después de la pandemia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	15	75%
NO	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 13 Home office debería permanecer después de la pandemia



Fuente: Elaborado por la autora

El 75% de los encuestados cree que la nueva modalidad debería permanecer después de la pandemia, el 25% considera lo contrario, inclinándose todavía a un trabajo presencial en su totalidad. De esta forma, podemos comprobar que la mayoría de los resultados afirma que el teletrabajo debería permanecer en el tiempo y no tomarlo como algo temporal, dado que en la actualidad es lo que mayormente se utiliza debido a la pandemia.



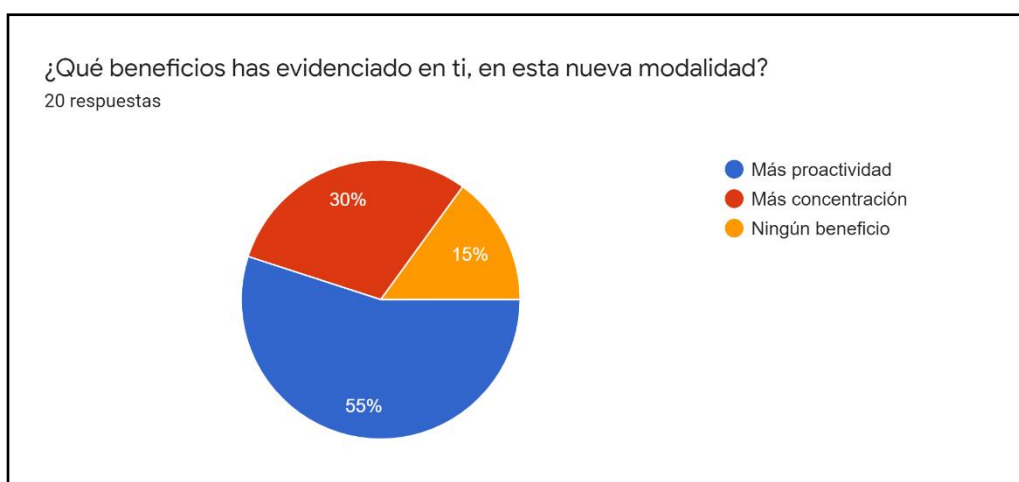
### 3. ¿Qué beneficios has evidenciado en ti, en esta nueva modalidad?

Tabla 14 Beneficios en esta modalidad

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Más proactividad	11	55%
Más concentración	6	30%
Ningún Beneficio	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 14 Beneficios en esta modalidad



Fuente: Elaborado por la autora

En cuanto a los beneficios de la nueva modalidad Home Office, el 55% de los encuestados ha evidenciado más proactividad, el 30% ha evidenciado más concentración y un 15% no ha evidenciado ningún beneficio. Sin embargo, se ha comprobado que el 85% afirma que ha experimentado beneficios en esta nueva modalidad debido que están trabajando y generando proactividad.

**4. ¿Las nuevas herramientas digitales que has usado en este lapso, han sido útiles realmente?**

Tabla 15 Herramientas digitales

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	19	95%
NO	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 15 Herramientas digitales



Fuente: Elaborado por la autora

El 95% de los encuestados afirma que las herramientas digitales que han utilizado en este lapso de tiempo realmente han sido útiles y han aportado a su trabajo diario, cumpliendo con los objetivos de la empresa, que es la atención a sus clientes.

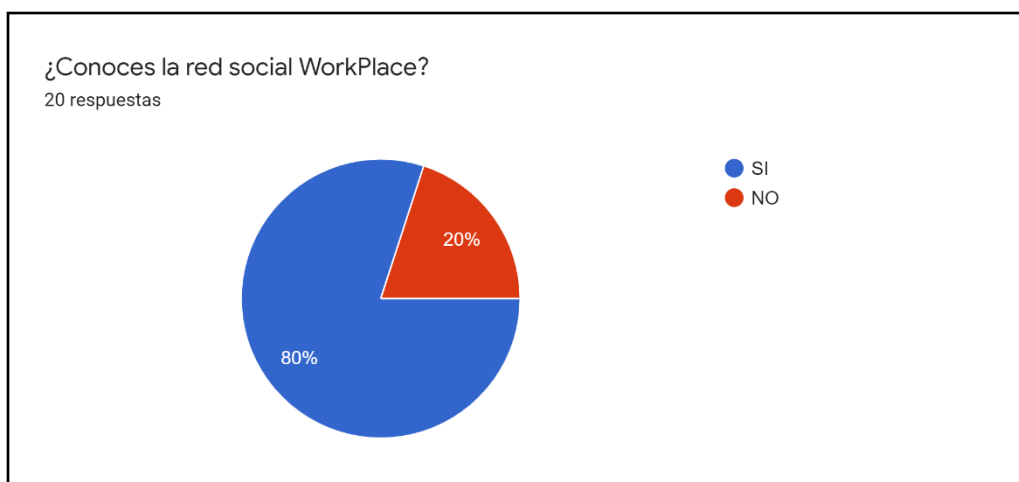
## 5. ¿Conoces la red social WorkPlace?

Tabla 16 Red social Workplace

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	16	80%
NO	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 16 Red social Workplace



Fuente: Elaborado por la autora

El 80% de los encuestados conoce la red social WorkPlace, el 20% de los encuestados desconoce la plataforma. Esto nos muestra que en su mayoría sabrían como interactuar en esta red y sería una gran oportunidad de adaptación y culturización para las personas que no se familiarizan con la misma.

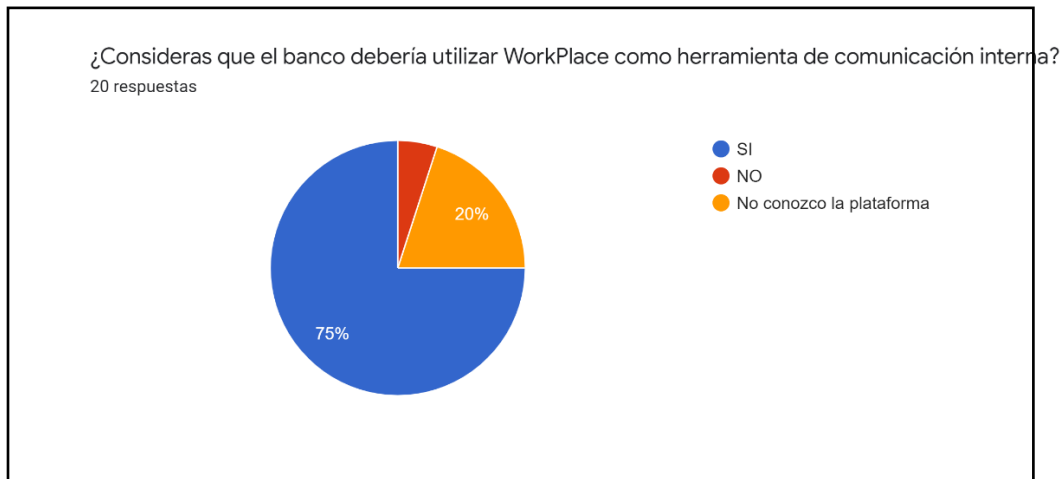
**6. ¿Consideras que el banco debería utilizar WorkPlace como herramienta de comunicación interna?**

Tabla 17 Workplace como herramienta de comunicación interna

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	15	75%
NO	1	5%
No conozco la plataforma	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 17 Workplace como herramienta de comunicación interna



Fuente: Elaborado por la autora

En cuanto a la implementación de WorkPlace como herramienta de comunicación interna en el banco, el 75% de los encuestados considera que se debería utilizar, el 5% considera que no y el 20% d no conoce la plataforma. Con este resultado seguimos validando que, en su mayoría, los usuarios quieren arriesgarse y formar parte de esta nueva herramienta que es muy útil para poder comunicarse.

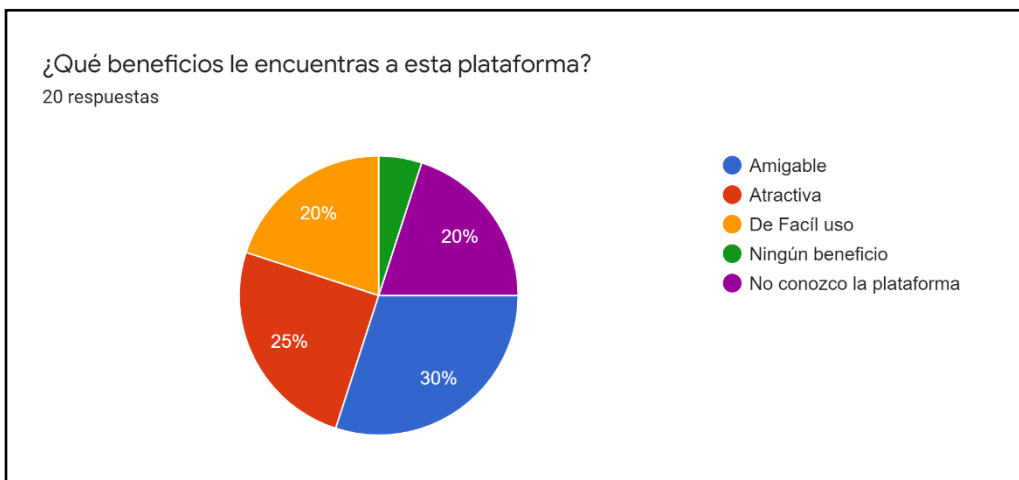
## 7. ¿Qué beneficios le encuentras a esta plataforma?

Tabla 18 Beneficios de la plataforma

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Amigable	6	30%
Atractiva	5	25%
De fácil uso	4	20%
Ningún beneficio	1	5%
No conozco la plataforma	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Elaborado por la autora

Figura 18 Beneficios de la plataforma



Fuente: Elaborado por la autora

En cuanto a los beneficios que muestra la herramienta WorkPlace, el 30% de los encuestados destaca que es amigable, el 25% de los encuestados afirma que es atractiva, el 20% destaca que es de fácil uso, el 20% d no conoce la plataforma y el 5% no encuentra ningún beneficio. Esto nos muestra que el 75% de la muestra considera beneficiosa y útil la herramienta para tener una buena comunicación.

## **Análisis de Entrevistas**

### **Entrevista #1**

Entrevista realizada a David Cornejo Mora, subgerente de *Experiencia al cliente* en Banco del Pacífico.

**1) ¿Cómo líder de Customer Experience y en base a tu trayectoria en el campo, como impacta la experiencia del cliente interno con el externo? ¿El clima laboral se ve reflejado en el trato y compromiso hacia el público?**

En muchas ocasiones se comete el error de asumir que un cliente siempre implica la compra o adquisición de un producto o servicio, esto es un error. Un cliente interno vendría a definirse como aquel miembro de la organización que recibe un trabajo derivado de un proceso y lo modifica mediante sus propios recursos para poder mandarlo a otro cliente, hasta que finalmente el trabajo quede terminado en forma de producto o servicio y sea adquirido por el cliente externo.

Entonces el clima laboral se ve afectado cuando el cliente interno se da cuenta que el cliente externo recibe todo el beneficio, el cliente interno también es cliente y nos tiene a nosotros como empresa. Tener a mi cliente interno mejor servido que el externo indudablemente va a mejorar el clima laboral. En una organización todos los trabajadores internos, normalmente divididos en departamentos, actúan como proveedores y clientes de trabajo, dependiendo de si lo reciben o lo envían. Podríamos distinguir tres tipos de clientes internos: ejecutivos, comerciales y elaboradores, pero el fin es que todos son clientes.

**2) ¿Consideras que la transformación digital empieza casa adentro? ¿Consideras que deberían implementarse nuevos procesos, herramientas y metodologías de trabajo en el banco?**

Tengo el placer de liderar el equipo de experiencia al cliente en el Banco, y por mi día a día he tenido la suerte de hace poco, leyendo las Reflexiones de una persona mayor, sin televisor, comprendí por qué muchas organizaciones están actualmente preocupadas por adaptarse a los cambios sociales y los requerimientos de la nueva era digital. La transformación digital está aquí; de

hecho, hace tiempo que llegó y de ahora en adelante, además, será un “estado continuo”. Igual que a las personas nos cuesta salir de nuestra zona de confort, en las compañías también, a veces se produce rechazo y resistencia a este entorno nuevo y cambiante, pero es necesario un cambio cultural para superar los miedos y aceptar la realidad que tenemos ante nosotros. Queramos o no, la transformación ha llegado para quedarse, los hábitos de los consumidores, los modelos de negocio, los perfiles de los empleados y la tecnología que se emplea en las empresas. Ahora nos toca analizar, otros ámbitos, si lo que hasta el momento considerábamos indispensable lo es de verdad, porque la sociedad ya se ha transformado; miremos, si no, a nuestro alrededor. Aquí recojo algunas observaciones realizadas durante mis recientes encuestas con clientes del Banco:

Los niños y adolescentes pueden estar cinco días sin encender la televisión, pero no pueden estar más de dos horas sin pedir el móvil a padres, primos, tíos o allegados para intentar capturar un juego deseado o contactar con sus amigos.

Jóvenes y adultos consultamos la información a diario en periódicos o medios informativos digitales. El consumo de elementos audiovisuales ya no se realiza a través de las plataformas tradicionales, sino en movilidad desde cualquier lugar. La experiencia de usuario en el consumo de contenidos depende de la calidad de la señal, del volumen de datos consumidos y de la facilidad e inmediatez en el acceso a la información. Ha perdido valor el número de pulgadas del dispositivo, aunque también importa, frente a una mejor calidad de imagen. Preferimos verlo muy bien en un tamaño algo más reducido. La televisión, si no está conectada a Internet, corre el riesgo de convertirse en un monitor de alta calidad, para reproducir contenidos desde dispositivos portátiles. El uso de las nuevas tecnologías en el ámbito personal siempre adelanta a los intentos de los entornos corporativos de ir a la vanguardia, pero debemos aprovecharlo como una ventaja competitiva para nuestra organización. La sociedad ya hace tiempo que se ha transformado. Si somos capaces de observarla, tendremos a nuestro alcance todas las herramientas necesarias para implementar la transformación digital en nuestras empresas.

**3) ¿Consideras que el correo (Broadcast) es una buena forma de comunicar internamente? ¿Crees que logra el impacto deseado?**

Sinceramente donde está la comunicación interna, tenemos que identificar por un lado cómo será dentro de la empresa:

- Interna-externa.
- Vertical (ascendente/descendente).
- Horizontal.
- Diagonal.
- Formal-informal.
- Institucional.
- Verbal-no verbal.

Si la pregunta va al impacto, sinceramente que nunca impacta, primero porque no nos encargamos de ver al cliente externo, que necesita, que quiere, que siente, que requiere y no está mal, coincido como departamento de CX, en saber que necesita el cliente y para eso desarrollo arquetipos, para segmentar y evidenciar que necesita y satisfacer esas necesidades, pero no parece más coherente, hacer un arquetipo del cliente interno, para saber cómo tengo que comunicarme con él, descubrir cómo puede el cliente interno vender mejor mi marca, resaltando que “trabaja para mi empresa” ¿Dónde invertirían su dinero en primer lugar?, ya sabemos la respuesta.

**4) ¿Qué opinas sobre la nueva modalidad Home Office? ¿Consideras que el banco debería considerar esta forma de trabajo y que los colaboradores están en la capacidad de teletrabajar?**

Todos ahora dirán que van hacia adelante con el home office, pero no todas las empresas están preparadas para asumir este nuevo rol. Porque el objetivo no es generar una improvisación total. El teletrabajo se manifiesta como una consecuencia lógica del auge en las Tecnologías de Información y Comunicaciones y se ha convertido en un instrumento para que las empresas optimicen sus recursos y para brindar a los empleados una mejor calidad de vida, que les permita combinar la conciliación, con la diversidad y la flexibilidad, de tal



manera que puedan adaptar el trabajo a sus vidas. Para hablar de la capacidad, nombrare los beneficios. La mejora del desempeño y una mayor flexibilidad para que los colaboradores puedan conciliar su vida laboral y personal, de tal manera que puedan trascender la necesidad de una base física permanente y estar preparados para llevar a cabo sus tareas desde cualquier lugar en que se encuentren. Si no se cumple es porque lamentablemente aun no tenemos cultura. Si se desea realmente ser productivo debemos cumplir los siguientes requisitos todos los trabajadores y mejorar su calidad, necesitamos:

- Una computadora
- Una buena conexión a Internet
- Aplicaciones de chat y para realizar videoconferencia
- Un espacio de trabajo dedicado (preferiblemente)
- Un teléfono (opcional)
- Automotivación y disciplina
- Una rutina estricta

¿Por qué el teléfono es opcional? En el entorno actual puede no ser necesario, especialmente porque la mayoría de las aplicaciones de chat permiten realizar llamadas directas. La necesidad de un teléfono puede ser más un requisito comercial y no tanto un dispositivo esencial. La nueva modalidad home office en otros segmentos laborales, se viene haciendo desde hace años y no es nuevo, sin embargo, si impulsamos la cultura podremos lograrlo.

##### **5) ¿Cuál es tu percepción acerca de las plataformas digitales para realizar video conferencias, actualmente? ¿Son eficaces?**

La videoconferencia online es la solución, pero ¿cuál es la mejor opción y que además sea gratuita? La respuesta es: varias plataformas para que mantengas reuniones online de calidad y no pierdas tu valioso tiempo. Las ventajas de la videoconferencia online son claves para el teletrabajo: nos permiten establecer una conexión directa, ver las reacciones de nuestro interlocutor, tener una comunicación cercana, mostrar recursos y documentos que, además podemos intercambiar de forma directa y, de esta manera, evitar pérdidas de tiempo que, en el caso de los negocios o proyectos y servicios del banco, suponen un importante ahorro de costes. Las videollamadas son la gran apuesta de las

telecomunicaciones y cada día conocemos nuevas opciones y novedades de plataformas como Google, Facebook, WS, Zoom o grandes compañías que ofrecen al usuario la posibilidad de conectarse no solo en el ámbito laboral, sino también con familiares y amigos con los que mantener una comunicación directa, rápida y sencilla. Pero esa no es la pregunta, el fin es son eficaces, realmente no las conocía hasta que llego el COVID y la verdad, tuve que acostumbrarme y si soy más sincero yo que manejo usabilidad debo reconocer que si son fácilmente utilizables, en estos momentos es una herramienta sólida.

En base a esta entrevista a profundidad, podemos llegar al análisis de que, las herramientas digitales y el home office, tienen varios beneficios, pero sobre todo que en este momento son indispensables, por lo que es necesario culturizar, capacitar y comunicar al colaborador.

## **Entrevista #2**

Entrevista realizada a Andres Lopez Poveda, asistente de Operaciones Integrales en Banco del Pacífico.

### **1) ¿Desde un área bastante técnica como es operaciones integrales, cuales crees que serían las alternativas para mejorar los procesos tanto internos como externos?**

Pienso que para mejorar los procesos internos y externos deben realizar lo siguiente:

- El banco debería considerar importante mejorar el desarrollo del software ya que con este permite la efectividad del trabajo y que se lo pueda realizar con mayor fluidez para el cliente.
- Mayor capacitación a nivel de liderazgo y comunicación por parte de los supervisores, deberían crear estrategias para utilizar un plan de acción al momento de presentarse un problema.
- Fomentar los talleres o capacitaciones, para que todos los colaboradores estén sincronizados y tengan un mismo objetivo.
- Las evaluaciones son una parte fundamental para poder mejorar estos procesos ya que ayuda a detectar los problemas, así mejorar resultados y crear tendencias.

- Crear una cultura digital es importante, derivar canales a los clientes y usar los recursos tecnológicos que tiene el banco mejora rápidamente los procesos y las necesidades.

**2) ¿Qué opinas acerca de la nueva modalidad de home office? ¿Crees que el banco debería arriesgarse a utilizar esta nueva forma de trabajo?**

Considero que la modalidad home office en otros países es muy común, sería de suma importancia implementarlo en el banco porque ayuda de varias formas al empleado y ahorra recursos, crea horarios flexibles y genera trabajo en comodidad.

**3) ¿Consideras que los broadcasts tienen información útil? ¿Los lees siempre?**

Sí, son de suma importancia porque nos informan sobre noticias relevantes y actuales que suceden en el Banco de distintas áreas, pero he llegado a observar que algunos empleados no revisan estas notificaciones lo cual recomendaría que fuera de manera más directa por otro medio en alguna red social o quizás un mensaje de texto, porque con los correos laborales tienden acumularse y se pierde el interés.

**4) ¿Crees que implementar la plataforma WorkPlace en el banco traería buenos resultados y mejoras de la comunicación interna?**

Sí, esta plataforma me parece fabulosa para los empleados porque nos permite interactuar como si estuviéramos en Facebook, lo cual lo hace más dinámico e interesante para todos de una manera segura. Ayuda a trabajar más en equipo y conocer un poco sobre otras áreas, también nos favorece con la facilidad para navegar desde nuestra comodidad accediendo desde cualquier lugar.

**5) ¿Consideras que el cliente interno de una organización se refleja en el cliente externo de la misma?**

Sin duda alguna están conectados entre sí, ambos representan beneficios y rentabilidad para el banco. Deberían generar una estrategia donde empiecen a

trabajar desde el núcleo, es decir desde adentro de la empresa para poder así reflejar ante todos los clientes una satisfacción global ya que ambos son importantes.

En base a esta entrevista a profundidad, podemos llegar al análisis de que, desde la perspectiva de un área técnica, se aspira que el banco adopte nuevas e innovadoras soluciones para mejorar los procesos y la comunicación interna. Se resalta la aceptación, la importancia y los beneficios de implementar el teletrabajo en la institución. En cuanto a los broadcasts, se idéntica que es una comunicación importante porque se transmite información relevante del banco, sin embargo, no todos los colaboradores los leen y esto causa saturación en el correo electrónico. Se afirma que implementar WorkPlace hará de la comunicación interna una herramienta más dinámica, se resalta la flexibilidad de la plataforma y el trabajo en equipo. Se afirma que el cliente interno y el cliente externo están conectados entre sí y que lo más óptimo sería que el banco genere una estrategia desde el núcleo de la empresa, para de esta manera conseguir una satisfacción global.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

La solución de la problemática sería la implementación de nuevas estrategias y herramientas de comunicación interna. Ejecutando el funcionamiento de la plataforma *Workplace*, donde los colaboradores podrán tener una mejor comunicación, con interacciones diarias y amigables, adaptándose a la nueva era de innovación. Definir horarios de reuniones y utilizar las herramientas digitales como nexo, logrando de esta forma más concentración y comprobando la buena interrelación entre los miembros. Establecer un porcentaje fijo de usuarios que realicen home office como nueva normalidad, validar su desempeño en base a resultados, sin fijarse en los procesos o mecanismos antiguos, sino en tiempos estimados de salida y análisis de resultados finales. Generar talleres de co-creación y capacitaciones constantes entre distintas áreas de la organización, donde se pueda conocer a profundidad cada función y cada propuesta de innovación. Realizar células de desarrollo de productos y servicios innovadores, enfocados en experiencia al cliente, esperando que el colaborador se ponga en los zapatos del usuario, sintiendo sus necesidades. Usar la metodología centrada en el cliente, empezando desde adentro de la organización. El salario emocional es la mejor retribución.

### FODA

Tabla 19 Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Institución que desea innovarse globalmente</li><li>• Cuenta con variedad de canales de Comunicación Interna</li><li>• Institución que ya maneja el home office</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar una red de trabajo amigable e interactiva para los colaboradores</li><li>• Ser el primer banco ecuatoriano que maneje el home office en áreas que no sean sistemas</li><li>• Culturar a los empleados y lograr una digitalización global</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se está generando el impacto esperado en cuanto a la comunicación interna</li><li>• Colaboradores que no se adaptan a la digitalización</li><li>• Falta de interacción con el banco y los colaboradores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja productividad en home office</li><li>• Falta de interacción en la plataforma Workplace</li><li>• Arraigarse a métodos tradicionales de trabajo</li></ul>

Fuente: Elaborado por la autora

## Detalle de Plan de Acción

Tabla 20 Plan de acción

Objetivo de la Propuesta	Estrategias	Acciones	Responsable	Público
Visualizar el teletrabajo a largo plazo	Medir el rendimiento en cuanto a los resultados y no a los tiempos de trabajo	Implementar un software de medición y analíticas para el personal que realice teletrabajo	Medios Tecnológicos	Colaboradores que puedan realizar sus funciones sin necesidad de ir al banco
Digitalizar a los colaboradores	Culturizar acerca de herramientas digitales	Capacitaciones sobre uso y manejo de plataformas digitales	Medios Tecnológicos	Todos los colaboradores del BdP (Generación X, Y, Z, Baby Boomers, todas las áreas)
Generar una red laboral amigable y de fácil uso	Implementar WorkPlace	Realizar engagement y subir contenido interactivo	Comunicación Corporativa	Todos los colaboradores del BdP (Generación X, Y, Z, Baby Boomers, todas las áreas)
Lograr una transformación cultural que inicie desde el núcleo de la empresa y llegue hasta los clientes	Capacitar al personal sobre la importancia de la comunicación interna y la evolución de los modelos de trabajo	Difusión de contenido en los diferentes canales de comunicación interna (Mensaje del Presidente Ejecutivo)	Comunicación Corporativa y Talento Humano	Todos los colaboradores del BdP (Generación X, Y, Z, Baby Boomers, todas las áreas)

Fuente: Elaborado por la autora

## Cronograma de Actividades

Tabla 21 Cronograma de actividades

Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Capacitaciones sobre plataformas y herramientas digitales	X	X	X
Campaña sobre WorkPlace y sus beneficios de interacción	X		
Charlas a profundidad sobre el home office y el manejo de esta nueva modalidad	X	X	X
Envío de comunicación mediante cartelera digital interna, sobre la importancia de comunicación homogénea	X	X	X
Tutoriales interactivos sobre el uso de herramientas tecnológicas		X	X

Fuente: Elaborado por la autora

## Diseño de Plan Estratégico Comunicacional

Tabla 22 Diseño de plan estratégico comunicacional

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr una transformación cultural</li> <li>Fomentar la adopción de nuevas plataformas y herramientas digitales</li> <li>Obtener mejoras continuas y mejor rendimiento</li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la plataforma WorkPlace</li> <li>Generar capacitaciones sobre el uso de nuevos instrumentos digitales</li> <li>Evaluar y medir el teletrabajo</li> </ul>
<b>Issues</b>	<i>"No se puede lograr una transformación digital externa, si no se logra primero una transformación cultural interna"</i>
<b>Mensajes Claves</b>	Comunicación interna - plan de comunicación- transformación cultural - plataformas digitales
<b>Escenario</b>	Talleres interactivos, capacitaciones, charlas
<b>Plan de Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de comunicación, liderazgo y digitalización</li> <li>Difusiones de contenido sobre la importancia de la comunicación y cultura homogénea</li> </ul>
<b>Canales de Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Cartelera Digital Interna</li> <li>WorkPlace</li> <li>WhatsApp interno</li> </ul>
<b>Calendario</b>	Días destinados: 1 vez por semana, 4 veces al mes.
<b>Presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WorkPlace: 4 USD mensuales por usuario activo, 12.800 USD aproximadamente.</li> <li>Talleres y capacitaciones: 500 USD c/u, 1 taller mensual por los 12 meses del año 6000 USD aproximadamente.</li> <li>Herramienta de medición para home office/software: 5000 USD, coste total 23.800 aproximados. (Fuente interna técnica del BdP)</li> </ul>
<b>Stakeholders</b>	Todos los colaboradores del banco, englobando todas las generaciones, edades, áreas y cargos.

Fuente: Elaborado por la autora

## Indicadores

Tabla 23 Indicadores

Tema	Indicador
Teletrabajo	Software de medición (Analíticas de horas destinadas, efectividad, interacción, tiempo destinado a reuniones y productividad)
Evolución de herramientas digitales	Exámenes prácticos y teóricos online, de forma trimestral.
Interacción en WorkPlace	Medición de analítica interna, de incremento de interacción y actividad por cada usuario activo.
Cultura Digital	Exámenes teóricos de conocimiento y de elección múltiple.

Fuente: Elaborado por la autora



## CONCLUSIONES

- Se pudo evidenciar que existen varios conceptos claves como plan estratégico de comunicación, comunicación organizacional, propósito.
- De acuerdo con los datos de investigación, casi el 99% de la muestra de encuestados, considera que la comunicación interna es sumamente importante en una empresa, por lo que se debe tomar como evidencia para que la evolución de la comunicación interna sea un pilar muy importante en el banco. Factor clave que ayudará a la mejora continua de la empresa, generando una cultura homogénea y alineada.
- Se propuso el diseño de un plan de comunicación interna y utilizar una herramienta nueva de comunicación como es WorkPlace, para lograr que todos los colaboradores se involucren más con la empresa, conozcan sobre otras áreas y funciones y pueden interactuar de una forma digital más amigable y de fácil uso.
- El banco debería considerar el teletrabajo como una modalidad que permanezca en el tiempo, que pueda ser medible con otros indicadores de desempeño, centralizándose en los resultados finales y no tanto en los horarios estáticos y procesos tradicionales.

## **RECOMENDACIONES**

Recomiendo en primera instancia realizar capacitaciones sobre el manejo de herramientas y aplicaciones digitales, tipo tutoriales, para que de esta forma los colaboradores pierdan el miedo y dejen atrás los métodos tradicionales. Implementar WorkPlace y poder medir las interacciones entre los usuarios, post, videos y comentarios compartidos, para tener un soporte técnico de esta evolución.

El banco debería organizar una planificación mensual de talleres a todo el personal, donde se englobe a todas las áreas de la empresa y se pueda desarrollar técnicas de liderazgo y comunicación. Posicionar una nueva forma de cultura comunicacional y buscar la adopción de esta por parte de todos los miembros. Finalmente analizar y medir el teletrabajo, teniendo en cuenta de que actualmente existen áreas que son presenciales, pero podrían trabajar en su totalidad desde casa, o hacerlo en orden aleatorio.

## Bibliografía

- Abril, V. (2011). *Metodos de la investigacion* . Obtenido de <http://files.seminario-de-investigacion.webnode.es/200000008-8728c89043/M%C3%A9todos%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20-%20Abril%20PhD.pdf>
- Alvaro, & Rubio. (2015). Jovenes y generacion 2020. *Revista de Estudios de Juventud* .
- Bertomeu, F. (2016). *La entrevista*. Universidad de Barcelona, Repositorio Digital de la Universidad de Barcelona, Barcelona. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Carrillo Duran,. (2014). *Revista Mediterranea de comunicacion* , 14. Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom\\_05\\_02\\_04.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom_05_02_04.pdf)
- Carrillo Punina. (2016). *MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cauas Daniel. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Bogota . Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables\\_de\\_Daniel\\_Cauas.pdf&Expires=1593275850&Signature=NjKPIVjTt4-vwJKCGEUFRq58uvFIKkGr4jXNUPmbHSfFM0zUaF0rjZhq7FRp4T1q1wPA0U](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&Expires=1593275850&Signature=NjKPIVjTt4-vwJKCGEUFRq58uvFIKkGr4jXNUPmbHSfFM0zUaF0rjZhq7FRp4T1q1wPA0U)
- Centeno, C. (13 de julio de 2019). <https://www.ifp.es/blog/10-beneficios-del-home-office>. Obtenido de <https://www.ifp.es/blog/10-beneficios-del-home-office>: <https://www.ifp.es/blog/10-beneficios-del-home-office>
- Ceres, e. (2017). *Manual para elaborar codigo de etica empresaria*. Obtenido de [https://www.aulafacil.com/uploads/cursos/6486/24881\\_manual-elaborar-codigo-etica-ceres.pdf](https://www.aulafacil.com/uploads/cursos/6486/24881_manual-elaborar-codigo-etica-ceres.pdf)
- Comunicacion, D. (2015). *Dedalo Comunicacion* . Obtenido de <https://www.dedalocomunicacion.com/bienestar-empresarial-cultura-corporativa-futuro/>
- Dircomfidencial. (2019). *Dircomfidencial*. Obtenido de Dircomfidencial: <https://dircomfidencial.com/comunicacion/las-nuevas-tendencias-de-la-comunicacion-interna-20190323-0400/>

- Gonzalez, F. (2018). Obtenido de <https://factorcapitalhumano.com/Gonzalez/trabajadores-los-mejores-embajadores-de-una-marca/2020/01/>
- Herrera, J. (2017). *La Investigacion Cualitativa*. Universidad de Guadalajara, Guadalajara. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1167>
- Journe, A. (2018). <https://www.bbva.com/es/clave-transformacion-cultural-empresas/>. Obtenido de bbva: <https://www.bbva.com/es/clave-transformacion-cultural-empresas/>
- Marcos Rodriguez. (27 de febrero de 2012). <https://www.eoi.es/blogs>. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs>: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/#:~:text=Altagracia%20Marcos%20Rodriguez-,La%20cultura%20Organizacional,existentes%20en%20todas%20las%20organizaciones.&text=Creencia%20es%20la%20percepci%C3%B3n%20de%20la>
- Medina-Aguerreberre. (2014). *Marca y comunicacion empresarial*. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=embajador+de+marca&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=embajador+de+marca&btnG=)
- Meister, J. (2018). [https://www.linkedin.com/checkpoint/challengesV2/AQEvskTQ13R20wAAAXN3eOrQRcrO4pwsFHZS2yEI6d3K5Qk0R\\_7jIRmpZeoCxpghxcN2u76gklg7qMrRcdgKkGnOJmFDLxcCQeQ](https://www.linkedin.com/checkpoint/challengesV2/AQEvskTQ13R20wAAAXN3eOrQRcrO4pwsFHZS2yEI6d3K5Qk0R_7jIRmpZeoCxpghxcN2u76gklg7qMrRcdgKkGnOJmFDLxcCQeQ). Obtenido de [https://www.linkedin.com/checkpoint/challengesV2/AQEvskTQ13R20wAAAXN3eOrQRcrO4pwsFHZS2yEI6d3K5Qk0R\\_7jIRmpZeoCxpghxcN2u76gklg7qMrRcdgKkGnOJmFDLxcCQeQ](https://www.linkedin.com/checkpoint/challengesV2/AQEvskTQ13R20wAAAXN3eOrQRcrO4pwsFHZS2yEI6d3K5Qk0R_7jIRmpZeoCxpghxcN2u76gklg7qMrRcdgKkGnOJmFDLxcCQeQ): [https://www.linkedin.com/checkpoint/challengesV2/AQEvskTQ13R20wAAAXN3eOrQRcrO4pwsFHZS2yEI6d3K5Qk0R\\_7jIRmpZeoCxpghxcN2u76gklg7qMrRcdgKkGnOJmFDLxcCQeQ](https://www.linkedin.com/checkpoint/challengesV2/AQEvskTQ13R20wAAAXN3eOrQRcrO4pwsFHZS2yEI6d3K5Qk0R_7jIRmpZeoCxpghxcN2u76gklg7qMrRcdgKkGnOJmFDLxcCQeQ)
- Morales, F. (2010). *Clasificacion de la Investigacion*. Obtenido de [https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832\\_r649220160427120000289061.pdf](https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf)
- Morgan. (2017). *Sociedad de la Informacion y Tecnologia*. Obtenido de <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/morgan.pdf>
- Ortiz, G. (2016). *Estrategias de comunicación interpersonal y pública en los movimientos sociales. Transformaciones de las redes informales y de los repertorios en la era de la Web social*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5595676>
- Pacheco, & Blanco. (2015). Metodología Mixta . *Estudios Demograficos y Urbanos*, 30(3), 725 -770. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/312/31242740007.pdf>

- Perez, A., & Rodriguez. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: . *Cuadernos de Gestion* , 14(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274330593005.pdf>
- Perez, C. (2001). *Factores ambientales en el lugar de trabajo*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_112584.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112584.pdf)
- Polo, J. L. (2016). Obtenido de <http://juanluispolo.com/2016/02/empresas-con-proposito-empresas-que-triunfan/>
- Raffino Estela. (junio de 12 de 2020). <https://concepto.de/cultura/>. Obtenido de <https://concepto.de/cultura/>: <https://concepto.de/cultura/>
- Riesco, J. M. (2014). *Conceptos Basicos de Estadistica*. Investigativo. Obtenido de [http://jorgegalbiati.cl/ejercicios\\_4/ConceptosBasicos.pdf](http://jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf)
- Rivera, R. (2015). *La evolucion de las estrategias de Marketing en el entorno digital*. Getafe. Obtenido de [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario\\_rivera\\_tesis.pdf](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf)
- Silva, M. (2008). *Teoria de las Organizaciones*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf;sequence=1>
- Viñes, & Gauche. (2014). El plan estrategico de comunicacion. *Razon y Palabra*(88). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

## ANEXO ° 1

**Título del Instrumento:** Encuesta

**Título que Refiera en forma breve a la temática:** Percepción de los Colaboradores de Banco del Pacífico sobre la gestión y herramientas de Comunicación Interna.

**Datos de Control:**

Encuesta #1

Plataforma Digital Google Forms Online

Guayas, Guayaquil

Fecha de realización: mes de Junio

Usuarios: 61 colaboradores de Banco del Pacífico

11 preguntas

**Presentación:**

**1) ¿Cuántos años tienes?**

- Entre 18 y 26 años
- Entre 27 y 37 años
- 38 años en adelante

**2) ¿En qué área trabajas en Banco del Pacífico?**

- Operaciones Integrales
- Servicios
- Comunicación
- Innovación
- Planificación Estratégica

**3) ¿Qué cargo ocupas en Banco del Pacífico?**

- Asistente
- Ejecutivo
- Jefe

**4) ¿Crees que la comunicación interna es importante en una empresa?**

- SI
- NO

**5) ¿Consideras que la comunicación interna de una empresa esta enlazada a la comunicación externa de la misma?**

- SI
- N

**6) ¿Consideras que el Home Office es productivo?**

- SI
- NO

**7) ¿Lees los Broadcast que te envía el Banco?**

- SI
- NO

**8) ¿Crees que es efectivo realizar reuniones en plataformas digitales?**

- SI
- NO

**9) ¿Te gustaría que el banco implemente una red social laboral como Facebook?**

- SI
- NO

**10) ¿Qué Herramientas crees que impulsarían y fortificarían la comunicación interna del banco?**

- Talleres de co-creación interactivos
- Charlas Personalizadas
- Capacitaciones

**11) Consideras que la metodología de la empresa debe estar centrada en:**

- El cliente
- El banco

**Instrucciones:**

Las preguntas realizadas fueron de elección múltiple.

## **ANEXO ° 2**

**Título del Instrumento:** Encuesta

**Título que Refiera en forma breve a la temática:** Percepción de los Colaboradores de Banco del Pacífico sobre la modalidad Home office, sus beneficios, plataformas digitales y comunicación.

**Datos de Control:**

Encuesta #2

Plataforma Digital Google Forms Online

Guayas, Guayaquil

Fecha de realización: Mes de Junio

Usuarios: 20 colaboradores de Banco del Pacífico

7 preguntas

**Presentación:**

- 1) ¿Crees que la nueva modalidad de Home office ha incrementado tu desempeño laboral? \***
  - SI
  - NO
- 2) ¿Crees que la nueva modalidad de Home Office debería permanecer después de la pandemia?**
  - SI
  - NO
- 3) ¿Qué beneficios has evidenciado en ti, en esta nueva modalidad?**
  - Más proactividad
  - Más concentración
  - Ningún beneficio
- 4) ¿Las nuevas herramientas digitales que has usado en este lapso, han sido útiles realmente?**



- SI
- NO

**5) ¿Conoces la red social WorkPlace?**

- SI
- NO

**6) ¿Consideras que el banco debería utilizar WorkPlace como herramienta de comunicación interna?**

- SI
- NO
- No conozco la plataforma

**7) ¿Qué beneficios le encuentras a esta plataforma?**

- Amigable
- Atractiva
- De Fácil uso
- Ningún beneficio
- No conozco la plataforma

**Instrucciones:**

Las preguntas realizadas fueron de elección múltiple.

## **ANEXO ° 3**

**Título del Instrumento:** Entrevista

**Título que Refiera en forma breve a la temática:** Percepción del impacto de la experiencia del cliente interno y externo, clima laboral, transformación digital, comunicación y cultura.

**Datos de Control:**

Entrevista #1

Plataforma Digital Teams

Guayas, Guayaquil

Fecha de realización: 2 de mayo, 2020

Hora tentativa: 2pm

Usuarios: 1 funcionario

5 preguntas abiertas

**Presentación:**

- 1) **¿Como líder de Costumer Experience y en base a tu trayectoria en el campo, como impacta la experiencia del cliente interno con el externo? ¿El clima laboral se ve reflejado en el trato y compromiso hacia el público?**
- 2) **¿Consideras que la transformación digital empieza casa adentro? ¿Consideras que deberían implementarse nuevos procesos, herramientas y metodologías de trabajo en el banco?**
- 3) **¿Consideras que el correo (Broadcast) es una buena forma de comunicar internamente? ¿Crees que logra el impacto deseado?**
- 4) **¿Qué opinas sobre la nueva modalidad Home Office? ¿Consideras que el banco debería considerar esta forma de trabajo y que los colaboradores están en la capacidad de teletrabajar?**
- 5) **¿Cuál es tu percepción acerca de las plataformas digitales para realizar video conferencias, actualmente? ¿Son eficaces?**

**Instrucciones:**

Las preguntas realizadas fueron abiertas.

**ANEXO ° 4**

**Título del Instrumento:** Entrevista

**Título que Refiera en forma breve a la temática:** Percepción del manejo de comunicación interna, digitalización, cliente interno y externo, home office.

Datos de Control:

Entrevista #2

Plataforma Digital Teams

Guayas, Guayaquil

Fecha de realización: 6 de mayo, 2020

Hora tentativa: 4pm

Usuarios: 1 funcionario

5 preguntas abiertas

**Presentación:**

**1) ¿Desde un área bastante técnica como es operaciones integrales, cuales crees que serían las alternativas para mejorar los procesos tanto internos como externos?**

**2) ¿Qué opinas acerca de la nueva modalidad de home office? ¿Crees que el banco debería arriesgarse a utilizar esta nueva forma de trabajo?**

**3) ¿Consideras que los broadcasts tienen información útil? ¿Los lees siempre?**

**4) ¿Crees que implementar la plataforma WorkPlace en el banco traería buenos resultados y mejoras de la comunicación interna?**

**5) ¿Consideras que el cliente interno de una organización se refleja en el cliente externo de la misma?**

**Instrucciones:**

Las preguntas realizadas fueron abiertas.

# CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA, AÑO 2020.** ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: **NATASHA KRYSTEL TORAL TRUJILLO**, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

**Samborondón, 22-julio-2020**

Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural Recibidos x

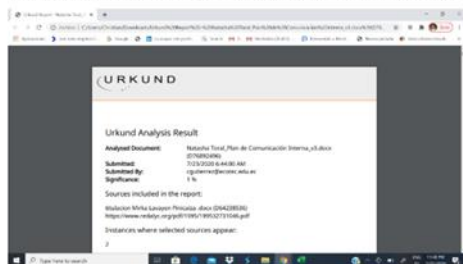


Christian Gutierrez

para mí

Estimada Srta. NATASHA TORAL TRUJILLO

El proyecto de investigación Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la transformación cultural de la Institución Financiera, año 2020, está aprobado para entrega.



Psic. Christian Gutiérrez, Mg.  
Facultad de Marketing y Comunicación  
PBX: 04 3723400