



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

TEMA:

**Comunicación interna: un factor clave para el buen
funcionamiento de la empresa.**

AUTOR (ES):

Rodríguez Palma Karina Viviana

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Licenciada en Psicología
Organizacional**

TUTOR (A)

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
27 de Agosto del 2018**



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Rodríguez Palma Karina Viviana**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rodríguez Palma Karina Viviana**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Comunicación interna: un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018

EL AUTOR (A)

f. _____
Rodríguez Palma Karina Viviana



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Palma Karina Viviana**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Comunicación interna: un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2018

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Rodríguez Palma Karina Viviana



Guayaquil, 23 de agosto de 2018

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento Comunicación interna, un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa.doc (D40949302)

Presentado 2018-08-23 18:26 (-05:00)

Presentado por karina199594@hotmail.com

Recibido belen.cabezas.ucsg@analysis.arkund.com

0% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

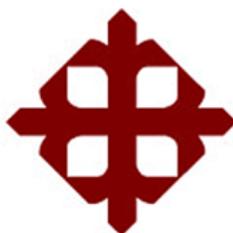
Tema: Comunicación interna: un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa

Estudiante:

- Karina Viviana Rodríguez Palma

Docente Tutor: Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN, MGS.
DOCENTE REVISOR

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	2
1. Diagnóstico de la situación de la organización	4
1.1. Comportamiento organizacional	4
1.2. Comunicación organizacional	6
1.3. Cultura organizacional	8
2. Determinación de las estrategias	10
2.1. Personal.....	10
2.2. Estructura	11
2.3. Procesos.....	14
3. Implementación de las estrategias	21
3.1. Responsables	21
3.2. Recursos.....	22
3.3. Metodología	22
CONCLUSIONES	26
REFERENCIAS	27

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad dar solución a los diferentes problemas que se evidencia en la empresa pública de energía, específicamente en la sección de “Cajas y Gestión de Deudores”. Previo a determinar las estrategias se realizó un análisis de la situación actual de la organización, la cual se basó en tres elementos: comportamiento, comunicación y cultura organizacional.

Los problemas detectados en el diagnóstico podrían ocasionar consecuencias que podrían afectar de manera drástica a la empresa pública, puesto a que uno de los problemas que se pudo identificar es una deficiente comunicación, esto ha ocasionado una inadecuada transmisión de información. Además, existe ciertos procesos como manual de funciones y proceso de inducción que se necesita rediseñarlos, mientras otros requieren ser elaborados como: plan de capacitación, plan de reconocimientos, entre otros. Para poder reducir estas situaciones se implementará estrategias enfocadas en tres elementos: personal, estructura y procesos. Estas estrategias contribuirán a mejorar la situación actual de la organización.

Palabras Claves: Comunicación organizacional, comportamiento organizacional, cultura organizacional, procesos, Talento humano, estrategias

INTRODUCCIÓN

Dentro de la empresa pública de energía, en la sección de “Cajas y Gestión de Deudores”, el ambiente de trabajo era bueno, sin embargo el área tenía algunas observaciones que no habían sido consideradas para la respectiva solución. Esto ocasionó que se genere algunos inconvenientes con Juan, el nuevo funcionario contratado con régimen de pasantía y con los demás funcionarios.

Mediante el diagnóstico que se realizó se identificó que dentro de la organización existía una comunicación deficiente, en donde los colaboradores no tenían difundidos ni socializados algunos factores que son fundamentales para todo empleado. Además, la empresa no contaba con un programa de capacitación y de incentivos, a su vez algunos procesos como el programa de inducción estaban desactualizados.

La comunicación es un elemento clave para toda organización, puesto a que contribuye a la motivación de los colaboradores, genera compromiso y fortalece la identidad de la empresa. Comunicar, no solo es hablar o publicar alguna información de la nada, este elemento implica una serie de acciones que se debe de seguir para lograr que la información que se desea transmitir sea de manera eficaz.

Para poder obtener equipos eficaces dentro de la organización, es fundamental que los empleados estén informados de los acontecimientos que sucedan en la empresa, esto evitará que se genere los rumores de pasillos y la incertidumbre. A su vez, es importante que se dé a conocer aspectos importantes como la misión, visión, objetivos, valores, entre otros, esto contribuirá al sentido de pertenencia en los colaboradores.

La carencia de canales de comunicación o el uso inapropiado de los mismos, puede generar varios problemas como: retraso en los procesos, pérdida de tiempo, desinformación, etc. Todo lo mencionado, influye de manera negativa tanto a los trabajadores como a la organización.

Es por esto importante que toda organización considere a la comunicación como un elemento primordial y por lo tanto cuenten con estrategias comunicativas al interior de la empresa.

1. Diagnóstico de la situación de la organización

Debido a los diferentes problemas que se evidencian en la empresa pública de energía, esta fase tiene como finalidad diagnosticar la situación real de la empresa mediante tres elementos: comportamiento organizacional, comunicación organizacional y cultura organizacional.

1.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional ayuda a comprender el actuar de las personas de manera individual, grupal y organizacional. A su vez, el CO ayuda a identificar la manera de optimizar la efectividad de la empresa.

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins y Judge, 2013, p. 10)

Nivel individual

A nivel individual se necesita analizar varios elementos, en este caso se hará hincapié en la toma individual de decisiones y los rasgos de la personalidad que de alguna manera afectan el comportamiento dentro de las organizaciones.

“La toma intuitiva de decisiones es un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada” (Robbins y Judge, 2013, pág. 177). Se pudo identificar que el director anterior de la sección “Cajas y Gestión de Deudores” no tomó una correcta decisión al momento de realizar la designación para el cargo de jefatura, debido a que no consideró el debido procedimiento establecido por la organización.

Se evidencia que Irene es una persona afable con todos sus compañeros de trabajo, responsable y dedicada con sus actividades, sin embargo posee un tipo de liderazgo *laissez faire*, por lo cual existe poco control hacia sus

compañeros de trabajo y a su vez que no tome decisiones oportunas para corregir dichas situaciones que se presentan en la sección “Cajas y Gestión de Deudores”.

No impone nada y su intervención es muy escasa. Este modelo de liderazgo laissez faire manifiesta “deja hacer” a cada individuo las tareas actuando bajo su propio criterio. Los colaboradores cuentan con un alto grado de independencia para trabajar y son libres para aplicar sus propias metodologías. Esto puede resultar contraproducente para la organización si el grupo de trabajo no conoce con profundidad el trabajo, no tiene los objetivos claros o se siente incapacitado para llevarlo a cabo. (Gómez, 2013)

Por otra parte, Juan es una persona con estudios adicionales a su carrera, con necesidad de autorrealización, visionaria, pero no sabe trabajar en equipo y no mantiene una comunicación efectiva en el trabajo, debido a que no transmitió a su jefa los errores que había detectado en sus tareas.

Nivel grupal

A nivel grupal Robbins y Judge (2013) mencionan que “Un grupo de trabajo es aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones, que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad” (pág. 309).

Ante lo mencionado con anterioridad se puede identificar que los colaboradores no tenían una visión global de la sección, cada uno realizaba su trabajo en la fecha y en razonable orden, sin embargo sus trabajos contenían varios errores, a su vez el tipo de liderazgo que existía dentro de la sección, hacía que no se tomen en cuenta dichos errores.

Se puede observar que dentro de la organización, si bien es cierto cada grupo está definido mediante una estructura formal. Sin embargo, estos no trabajaban en equipo y desconocían de las normas que se encontraban establecidas, esto hace que los colaboradores no sigan un objetivo en común.

Nivel organizacional

A nivel organizacional se puede mencionar que:

Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins y Judge, 2013, p. 480)

La organización contaba con una estructura establecida: existía una especialización del trabajo ya que cada colaborador tenía definido sus funciones. Sin embargo, se puede deducir que no había una correcta división de trabajo, dado a que los colaboradores no sabían cómo explicar sus tareas que tenían asignado.

La organización carecía de formalidad al momento de comunicar algún tipo de información relacionada con la empresa, esto hace que los colaboradores posean mucha libertad para realizar sus actividades en forma personal sin cumplir con los procedimientos establecidos.

Se debe de tener en cuenta que la empresa tiene establecido su estructura, sus canales de comunicación, valores, objetivos, procedimientos, pero no se estaban cumpliendo de manera correcta, debido a que los colaboradores desconocían de los mismos.

Todo lo mencionado con anterioridad, incide en la productividad de la organización, puesto a que se generará un bajo desempeño, falta de compromiso en los colaboradores y a la larga puede ocasionar pérdida de personal con talento.

1.2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un proceso fundamental que se da entre el emisor y el receptor, en donde se transfiere información relacionada a la organización y al medio que la rodea. Ninguna organización puede existir sin la comunicación, puesto a que no existe otra forma de que se pueda difundir alguna idea o información. Un correcto proceso de comunicación permitirá a los colaboradores interrelacionarse y que se tomen decisiones de manera

estratégica. A su vez, la comunicación guía a los colaboradores al logro de los objetivos.

“La comunicación interna va a permitir a los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros” (Ongallo, 2007, pág. 4).

Por todo lo mencionado, es indispensable que todas las empresas determinen estrategias para optimizar la comunicación interna, puesto a que ayudará a fortalecer el espíritu de equipo. Debido a que el ser humano es por naturaleza social, siempre necesitará estar en interacción con las demás personas. Es por esto que no se puede imaginar a una organización sin una adecuada comunicación interna en donde no se considere actividades que la fortalezcan.

La comunicación interna actúa en varios ámbitos de la empresa como herramienta a su servicio: para la gestión interna (recursos humanos, cultura empresarial, sistemas de calidad) y para la solución o atenuación de los efectos de una situación crítica, tanto por condicionamientos internos como externos. (Ongallo, 2007, pág. 75)

“La comunicación formal es el tipo de comunicación que está establecida por la empresa y que, además, se corresponde con los procedimientos de la propia organización” (Peña y Batalla, 2016, pág. 26).

Siendo una empresa pública en la cual se está interviniendo, se puede inferir que accionan tanto con una comunicación formal como informal, sin embargo no existe un correcto uso de la dinámica en los canales de comunicación que permita tener una adecuada transmisión de información a todos los departamentos de la empresa.

Uno de los principales problemas que suceden dentro de las organizaciones es la carencia de información (Arras, 2010, pág. 165). La carencia de información en los colaboradores se puede presentar debido a un deficiente proceso de inducción en donde no se han compartido ciertos elementos con respecto a la organización y a su trabajo. Dentro de la empresa, se pudo

evidenciar que Juan carece de información para poder realizar sus actividades de manera correcta.

“La relación entre información y comunicación es tan estrecha que es bastante común que ambos términos se confundan, en virtud de que una información no es tal si no puede ser comunicada” (Ongallo, 2007, pág. 36).

La deficiente comunicación hará que la organización no tenga un adecuado funcionamiento. Es por esto importante recalcar que para un correcto entendimiento del mensaje, es fundamental que la comunicación fluya de manera eficaz a través de la elección de un correcto canal como: intranet, correo electrónico, cartas y memorándums, reuniones, entre otros, esto hará que el mensaje no se distorsione.

El uso inadecuado de los canales de comunicación puede causar que el receptor no reciba el mensaje de manera adecuada o que exista informalidad en información que es pertinente que se dé con una debida formalidad.

Dentro de la sección “Cajas y Gestión de deudores” se evidenció que no existió un correcto uso del canal, puesto a que no se comunicó a Recursos Humanos de manera formal sobre la asignación de Irene a la jefatura, ocasionando algunos inconvenientes dentro de la sección, debido a que no se realizó el debido concurso para identificar si Irene cumplía con el perfil que requería el puesto.

1.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional gobierna el accionar de las personas y se la puede definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres compartidas por todos los miembros de la organización.

“Es un conjunto de manifestaciones tangibles e intangibles compartidas por los miembros de una organización. Es producto de la historia y determina las creencias, valores y comportamientos que a menudo son adoptados inconscientemente” (Ferrari, 2012, pág. 53).

Se puede mencionar que la cultura de las organizaciones nace de sus fundadores, en donde ellos buscan personas que compartan los mismos ideales ya establecidos. A sí mismo, cabe recalcar que la alta dirección junto con los líderes de las organizaciones son los responsables de mantener viva la cultura organizacional.

Una cultura organizacional débil provoca problemas al interior de las empresas, pues para lograr una cultura funcional, todo el capital humano debe tener claramente integrado a su proceder el sistema de valores y creencias de la organización, trabajar con convicción, así como lograr la uniformidad de acción en todos los empleados. (Romero, 2013)

Dentro de la empresa los colaboradores no estaban alineados a los objetivos de la empresa, no tenían integrados los valores organizacionales, a su vez la organización no utilizaba los procedimientos vigentes, esto conlleva a trabajos realizados con errores.

La organización acciona bajo una cultura débil, puesto a que dentro de la empresa, se puede inferir que los empleadores no se preocupaban por su gente, debido a que no existía retroalimentación. Además, tampoco se preocupaban por la formación de su personal, no se les daba capacitación a los colaboradores que lo requerían de manera inmediata.

La carencia de motivación al personal es una característica de una cultura débil. Se puede evidenciar que la organización no impulsa de ninguna forma al colaborador a ser creativo e innovador, esto hace que los empleados no puedan potenciar sus habilidades e ideas.

Que la cultura de una organización sea fuerte, débil o haya algún punto común entre ellas depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se originó la compañía. Algunas organizaciones no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles. (Robbins y Coulter, Administración, 2005, pág. 53)

Como se ha mencionado con anterioridad, la sección “Cajas y Gestión de Deudores” estaba pasando por algunos problemas y en lo cual se puede mencionar que nadie dejaba en claro lo importante que era resolver estos

problemas para el bienestar tanto de los colaboradores como el de la empresa.

Uno de los términos claves para gestionar la cultura organizacional es el liderazgo.

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento (Chiavenato, 2000, pág. 54).

El tipo de liderazgo laissez faire que mantenía Irene hacía que no se lleve a cabo un correcto control de los procesos y por lo tanto que no se tomen medidas inmediatas para solucionar los problemas por la cual se encontraba la sección “Cajas y Gestión de deudores”.

2. Determinación de las estrategias

Debido a los diferentes problemas detectados en el diagnóstico, esta fase tiene como finalidad determinar las estrategias que se llevará a cabo para poder resolver dichos problemas que están afectando a la organización.

2.1. Personal

Las estrategias definidas en la estructura y en los procesos van a incidir en los colaboradores de manera positiva dando resultados que favorecerán a la empresa pública de energía.

La comunicación es un factor indispensable para toda organización puesto a que fomenta el trabajo el equipo, las relaciones interpersonales, incluye al personal a los objetivos estratégicos de la empresa, etc. Mediante el plan de comunicación, los colaboradores podrán tener de manera coordinada y correcta todo tipo de información que sea útil y necesaria. También, hará que los empleados se sientan involucrados en las actividades que se realiza en la empresa. Con la implementación del plan de comunicación se logrará reemplazar el rumor que se suele dar en los colaboradores por una información clara y transparente.

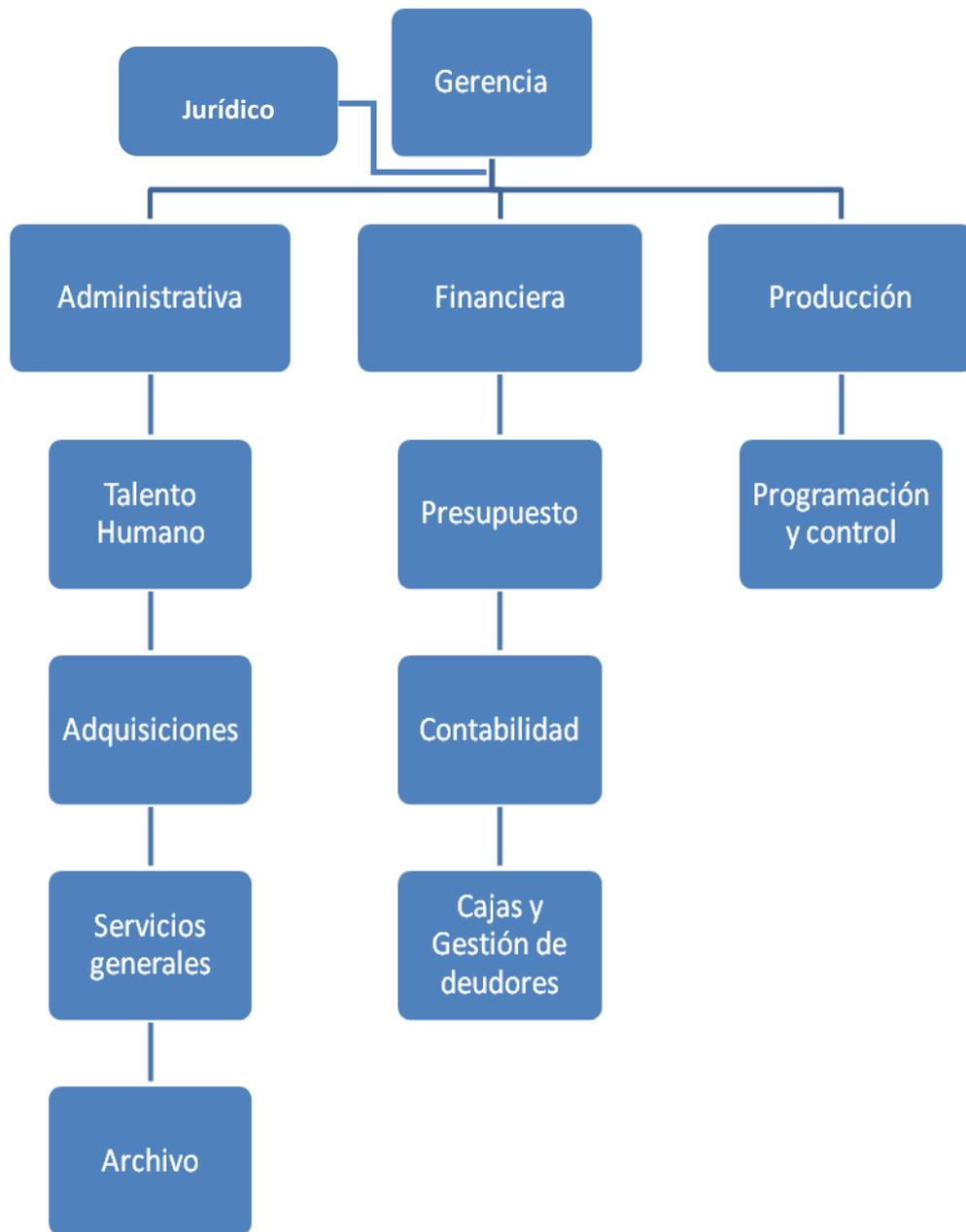
La implementación de estrategias en los procesos ayudará a los colaboradores a incrementar el nivel de satisfacción debido a que los empleados sentirán que la empresa se preocupa por su crecimiento laboral. La motivación tiene un papel fundamental en toda organización, puesto a que incrementa el desempeño de los colaboradores y asegura su permanencia. Por medio de la estrategia orientada hacia un programa de reconocimientos se logrará obtener colaboradores motivados, comprometidos con su trabajo y con la organización.

Los colaboradores mediante el programa de capacitación podrán incrementar su conocimiento en cuanto a temáticas que resulten importantes y necesarias para ellos. También, ayudará a que los empleados puedan lograr sus metas.

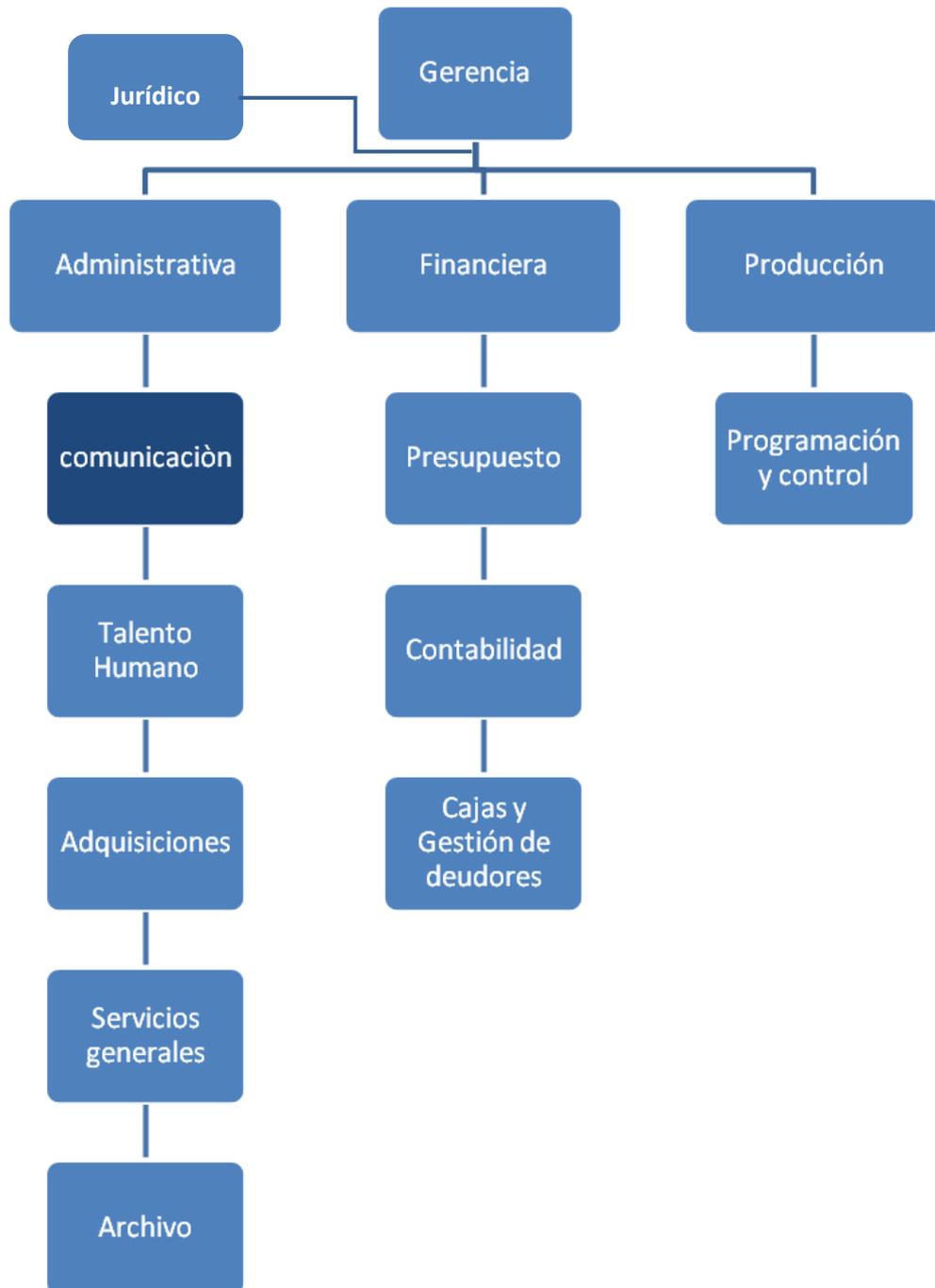
Es fundamental que todos los colaboradores tengan conocimiento de los cambios que se realizará, con el objetivo de darles a conocer los beneficios que se obtendrán a nivel individual y a nivel organizacional. Es por esto que se socializarán dichos cambios, esto hará que los empleados se sientan integrados.

2.2. Estructura

En la figura I se observa la estructura actual que se infiere que existe en la organización. Se evidencia que la empresa pública cuenta con una estructura definida, en donde se encuentra establecido las líneas de mando y un debido proceso de departamentalización. Esta estructura nos permitirá llevar a cabo la implementación de las estrategias a realizar.



En la figura II se evidenciará el organigrama con el nuevo departamento de comunicación que se propone para la empresa pública.



Se plantea la **creación de un departamento de comunicación**, para que sea de ayuda al momento de transmitir de manera eficaz todo tipo de información referente a la organización. Además, será de apoyo para difundir

las actualizaciones y rediseños que se han realizado a varios procesos. Este organigrama será difundido y socializado, empezando desde la alta dirección, quien dará la aprobación y designación de un presupuesto para la creación del nuevo departamento, después con todos los colaboradores de la organización para que cada empleado conozca las líneas de autoridad definidas.

Organigrama del departamento de comunicación



Para lograr incluir el nuevo departamento se necesita diseñar varios elementos. Primero se debe definir la misión, funciones, responsabilidades y políticas del nuevo departamento. Además, es fundamental que se establezcan y definan los procesos relacionados con el área, se debe realizar la creación del manual de funciones y descripción de cargo. Una vez establecido estos elementos se asignará al responsable de la nueva jefatura. El departamento de comunicación estará conformado por 2 colaboradores: jefe de comunicación y el asistente de comunicación quienes serán los encargados de cumplir con las funciones y responsabilidades que se establecerán.

2.3. Procesos

Dentro de la empresa existen procesos que deben ser analizados y rediseñados para el buen funcionamiento de la organización, así mismo estos deben ser difundidos a cada miembro de la organización.

Análisis y rediseño del manual funciones

Se debe de realizar un levantamiento de funciones de cada colaborador, dado a que los colaboradores no tenían conocimiento de la realización correcta de sus funciones, puesto a que no sabían cómo explicar sus tareas que tenían asignado. La reestructuración permitirá tener de manera clara y detallada las actividades, a quien debe de reportar, responsabilidades que cada empleado debe de realizar, etc.

Proceso de inducción

Este proceso es parte fundamental dentro de la organización, debido a que permitirá a los colaboradores tener una visión clara de la empresa. En el momento de la inducción se le hará conocer información detallada de la organización, a su vez el encargado de realizar la inducción despejará todas las dudas del nuevo colaborador.

El programa debe de contar con dos partes: inducción corporativa en el que se detalle: misión, visión, principios y valores, breve historia de la compañía, estructura de la organización por áreas y con sus respectivos jefes, productos o servicios que ofrece, políticas: horario de trabajo, pago de remuneraciones, atrasos, uso de uniforme y credencial, permisos, faltas, vacaciones y su respectivo reglamento interno.

Adicional, se deberá realizar un recorrido al colaborador por las instalaciones de la empresa y presentarlo/a a su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo

En la inducción específica se le hará conocer al colaborador su posición dentro del organigrama y revisión de los procedimientos y políticas del cargo, a su vez se les entregará el manual de funciones que le corresponde según el cargo que ocupará.

Evaluación de desempeño

Por medio de la evaluación de desempeño se podrá identificar el rendimiento que tiene el colaborador en su área de trabajo. Los empleados que están recién contratados deberán ser evaluados por su jefe inmediato para poder

tener una apreciación de las capacidades personales, profesionales y el potencial demostrado durante los primeros meses de los colaboradores en la realización de sus funciones.

Se implementará evaluaciones de desempeño de 360°, este tipo de evaluación permitirá tener resultados imparciales, puesto a que los evaluadores no solo serán los jefes, sino que también participarán clientes internos y externos, pares y subordinados. Se espera que las evaluaciones sean respondidas en por lo menos 1 mes.

Para poder ejecutar las evaluaciones se debe de considerar varias condiciones:

- El formato de la evaluación debe estar definido de manera clara para así evitar resultados erróneos.
- Tener establecido las personas que evaluarán a cada colaborador
- Haber comunicado a los evaluados e involucrados el proceso y los beneficios que se lograrán obtener con la evaluación.

El 360° Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (Capuano, 2004, pág. 145)

El 360° Feedback Premium posee un completo sistema de gestión de evaluación de desempeño, el cual realiza un seguimiento posterior a la evaluación, permitiendo a los empleados superar las dificultades observadas y encontrar el plan de acción para maximizar las competencias de cada uno. (Capuano, 2004, pág. 146)

Proceso de capacitación

El proceso mencionado con anterioridad nos permitirá identificar las necesidades de capacitación dentro de la empresa, para luego clasificarlas y desarrollarlas según la importancia que se requiera tanto para la empresa como para sus integrantes.

Para poder realizar el programa de capacitación se debe de realizar una serie de actividades: definir los objetivos del programa, establecer el contenido apropiado, los participantes, los proveedores de capacitación, determinación de recursos: materiales y humanos y el financiamiento del programa.

A su vez, se informará a los colaboradores sobre la capacitación que se les dará. Seguido de esto se procederá con la ejecución del programa. Una vez realizado las capacitaciones se procederá con la medición del impacto del instructor, coordinador y participantes. Cabe recalcar que se debe de realizar un plan de acompañamiento a los colaboradores que fueron capacitados, estas se realizarán en tres encuentros.

La capacitación constituye un elemento importante para que el colaborador brinde una mejor contribución en el puesto asignado, debido que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades; así mismo los colaboradores sentirán que la empresa se preocupa por su satisfacción laboral.

Motivación

“La motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento)” (Herrera, Ramírez, Roa y Herrera, citado por Naranjo, 2009, pág. 154).

Un programa de reconocimiento hará motivar y aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores. Un factor importante que se tiene que tener en consideración al momento de diseñar un programa de reconocimientos es que este debe ser dinámico y flexible para que los colaboradores sientan que están siendo reconocidos por el esfuerzo que dan día a día.

Existen dos formas de poder reconocer el personal: mediante incentivos monetarios como no monetarios. El primero se realizará siempre y cuando exista presupuesto para dichos fines y aprobación de la alta gerencia. Sin embargo, también se pueden considerar reconocimientos en el que no se

involucra la parte monetaria. Ambos tienen beneficios que favorecerán tanto al personal como a la organización.

Comunicación

Dentro de la empresa pública de energía, existen tanto comunicación formal como informal, sin embargo se ve la necesidad de que exista una adecuada transmisión de información mediante la elección del correcto canal de comunicación.

Una vez creado el departamento de comunicación, se realizará un **plan de comunicación** que permitirá informar de manera adecuada los diferentes tipos de información que los colaboradores deben de conocer de la organización y de su trabajo. El plan ayudará a reducir la incertidumbre que se pueda dar en los empleados por los cambios que la organización realice.

“La eficacia de un plan de comunicación interna estará influido por la elección de los canales de comunicación, el emplazamiento de los mismos, la oportunidad de la comunicación y las personas que dirijan el programa” (Ongallo, 2007, pág. 91).

Dentro de este plan estará descrita: la fecha de comunicación, el contenido de la comunicación, el propósito, hacia quien está dirigida y el canal adecuado por el cual será transmitida la información. Cabe recalcar que para la correcta elección del canal de comunicación, primero se debe de identificar los canales existentes dentro de la empresa y saber el funcionamiento que puede cumplir cada uno de ellos.

Entre los canales de comunicación que se puede identificar son: intranet, este canal debe de estar actualizado y organizado para agilizar la información que requiera el colaborador, correo electrónico, reglamento interno, reuniones de grupo.

Los canales que también se implementará son: reuniones personales, estas permitirán que los colaboradores reciban el feedback de sus actividades, y a su vez puedan dar sus opiniones o sugerencias a sus jefes y la cartelera,

nos será de apoyo, puesto a que se publicará, novedades, logros de la organización, eventos, etc.

La intranet permite a los colaboradores tener acceso a información útil de la organización de manera rápida y segura, a su vez promueve la comunicación debido a que por medio de este sitio web interno se puede realizar foros sobre asuntos laborales.

El correo electrónico da la posibilidad a los miembros de la organización de enviar y recibir mensajes de una forma sencilla. Otro medio por el cual se puede transmitir información de manera confiable son las cartas y memorándums, estos documentos tiene una estructura establecida que se debe de cumplir, también le permitirá tanto al emisor como al receptor tener un respaldo en físico de la información obtenida.

Las reuniones es un canal efectivo al momento de querer transmitir temáticas de importancia que cada colaborador debe de tener en consideración. Las reuniones se pueden dar individual, grupal u organizacional, esta dependerá del tipo de mensaje que se va a comunicar.

La cartelera permite que los empleados conozcan y tengan presente acontecimientos que la organización esté por realizar, también tengan conocimiento de los logros que ha obtenido la empresa.

“La acción comunicativa es el principal medio para hacer que los miembros socialicen y se compenetren con la cultura de la organización” (Franklin y Krieger, 2011, pág. 238).

Este plan hará que todo el personal tenga conocimiento de la misión, visión, estructura, valores, etc. A su vez estarán informados de lo que suceda dentro de la organización, para así evitar los rumores de pasillos y carencia de información en cada departamento. Las actividades que están relacionadas a la comunicación deben ser analizadas y evaluadas para asegurar que todos los colaboradores están recibiendo la información de forma clara.

Cambio cultural

“Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional” (Robbins y Judge, 2009, pág. 338).

Una vez identificado la cultura actual de la organización se propone una modificación de ella, el tipo de cultura que se quiere establecer en la empresa, es una cultura fuerte, en donde todos los colaboradores compartan los mismos objetivos y valores que la empresa tiene establecido. Una vez que se ha socializado la misión, visión, valores, estructura y procesos, se espera que todos se sientan identificados y comprometidos con la organización.

Para poder lograr esto es fundamental que todos los colaboradores estén involucrados en este proceso. Cabe recalcar que todo debe de empezar por la alta dirección, puesto a que ellos son los referentes de la organización y por lo tanto todo lo que realicen debe estar orientado hacia la cultura que queremos establecer, si esto no sucede, los demás colaboradores podrían no darle la mayor importancia a la cultura.

Primero se debe de realizar reuniones con los representantes de la empresa para trabajar aspectos sobre la cultura que se desea lograr y a su vez recibir la respectiva aprobación. Para socializar e interiorizar la cultura a los colaboradores se organizará talleres y capacitaciones en el que se promuevan aspectos y valores de la cultura organizacional.

La comunicación y la socialización son elementos primordiales para fomentar la cultura, debido a que ayudará a que todos los colaboradores conozcan y tengan claro los objetivos que la organización quiere lograr.

Mediante esta estrategia se logrará que todos los colaboradores que desconocían de factores fundamentales de la empresa como: la razón de ser, visión, valores, objetivos, procesos, etc, tengan conocimiento y aprendan de estos y a su vez que sea puesto en práctica a diario.

Las estrategias definidas con anterioridad sobre motivación, formación, inducción contribuirán a la creación de una cultura fuerte, puesto a que se podrá generar sentimiento de pertenencia en los colaboradores. Cabe recalcar que para la implementación de las estrategias se requiere de un plan de acción en donde se evidencie las actividades que se llevará a cabo para estos cambios.

Para poder gestionar este tipo de cultura se necesita un liderazgo eficaz que sea capaz de influir sobre los demás miembros de la organización. Debido a que la empresa en la cual se está interviniendo es grande se requiere disponer de un líder en cada área. Por último, es fundamental dar un seguimiento de las acciones implementadas mediante indicadores, monitoreos para así comprobar la estabilización de estos cambios.

3. Implementación de las estrategias

3.1. Responsables

Los responsables principales para la implementación de las estrategias serán los consultores contratados por la empresa, Talento Humano y la alta dirección, quienes serán los encargados de analizar y aprobar los cambios que se realizará en la organización. A su vez, deben de poner en práctica dichos cambios, puesto a que los directivos son los referentes para los demás colaboradores.

La alta dirección, Talento Humano y los consultores serán los encargados de la creación del nuevo departamento de comunicación en el organigrama. Las estrategias relacionadas a los procesos como: rediseño de manual de funciones, inducción, evaluación de desempeño, elaboración del programa de capacitación, plan de incentivos, también estarán desarrollados y ejecutados por el departamento de Talento Humano y aprobados por la gerencia general.

La estrategia relacionada al plan de comunicación estará encargada por el departamento de comunicación, Talento humano y los consultores, quienes establecerán un plan eficiente que ayudará a que se gestione la información

a los colaboradores de una manera adecuada. Cabe recalcar, que la alta dirección deberá aprobar la información que se va a difundir.

Se debe mencionar, que la empresa en la cual se está interviniendo es grande, es por esto que se necesitará ayuda de los gerentes de cada área, estos serán de gran apoyo, puesto a que ayudarán a socializar los cambios establecidos a sus subordinados.

3.2. Recursos

Para realizar la implementación de estrategias se utilizarán los siguientes recursos:

Humanos: todos los colaboradores deben de estar involucrados con el proceso de cambios que se ejecutará.

Físicos y/o materiales: se utilizará las instalaciones propias de la organización para las reuniones que se realizará con el personal y la alta dirección. Las carteleras, correo electrónico, el sistema de intranet que se utilizarán en el plan de comunicación.

Financieros: las reuniones periódicas se realizará en un espacio dentro de la organización con las áreas involucradas y la difusión de los cambios se realizará con los canales de comunicación que posee la empresa. Sin embargo para la creación del departamento de comunicación se necesitará un presupuesto de \$3.000 que será destinado para la compra de mobiliario y artículos necesarios para el departamento. Además, se requerirá el pago de los honorarios.

3.3. Metodología

La metodología que se utilizará es de tipo cualitativa debido a que se implementará entrevistas para realizar el levantamiento de funciones, esto nos ayudará a la elaboración del rediseño del manual de funciones. A su vez, mediante las entrevistas se podrá conocer los factores que se deberá de tener en consideración en la organización. También se utilizará la

observación para poder identificar el actuar diario y el comportamiento de los colaboradores.

Actividades

Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo estimado
Creación del departamento de comunicación	Alta dirección Consultora contratada Departamento de Talento Humano	Instalaciones de la empresa, mobiliario y artículos para el departamento	3 meses
Rediseño de manuales de funciones	Departamento de Talento Humano Consultora contratada	Instalaciones de la empresa	4 semanas
Rediseño del programa de inducción	Departamento de Talento Humano Consultora contratada	Instalaciones de la empresa	1 semana
Elaboración del programa de evaluación de desempeño	Departamento de Talento Humano Consultora contratada	Instalaciones de la empresa	3 semanas

Elaboración del programa de capacitación	Departamento de Talento Humano Consultora contratada	Instalaciones de la empresa	3 semanas
Elaboración del programa de reconocimientos	Departamento de Talento Humano Consultora contratada	Instalaciones de la empresa	4 semanas
Creación del plan de comunicación	Departamento de Talento Humano Departamento de comunicación Consultora contratada	Instalaciones de la empresa	3 semanas
Difusión y Socialización de misión, visión, valores, objetivos, estructura y procesos	Departamento de Talento Humano Departamento de comunicación Jefes de cada área	Instalaciones de la empresa	1 mes

CONCLUSIONES

En la empresa pública de energía, en la sección cajas y gestión de deudores se pudo evidenciar algunos problemas que estaban causando consecuencias desfavorables y que con el tiempo podrían afectar a toda la organización. Por consiguiente, se presentó algunas estrategias tanto en la estructura como en los procesos que contribuirán a disminuir y eliminar los problemas que fueron detectados en el diagnóstico.

Uno de los problemas principales que se evidenció fue una comunicación deficiente, esto viene acompañado de la carencia de programas de motivación, capacitación y algunos procesos desactualizados. Si existiera una comunicación eficiente entre todos dentro de su lugar de trabajo se evitaría un sin número de factores negativos que se están observando dentro de la empresa, es por esto que se buscó la manera de darle solución inmediata a los problemas hallados.

La implementación de estas estrategias generará compromiso y motivación en los colaboradores, esto se podrá evidenciar en su desempeño. La creación del departamento y el plan de comunicación ayudará a mejorar la comunicación interna, puesto a que se gestionará y coordinará el procesamiento de la información que se difunda mediante la elección de un correcto canal de comunicación.

En conclusión, dentro de la empresa pública se deberá realizar algunos cambios que contribuirán a la mejora de la organización. Cada estrategia tendrá responsables, que serán los encargados de ejecutarlas de manera adecuada y darles el debido seguimiento. Para lograr que todos estos cambios se den, se deberá contar con el apoyo de la alta dirección quien dará la aprobación y gestionará las estrategias planteadas, para así llegar a todos los colaboradores que conforman la empresa.

REFERENCIAS

- Arras, A. M. (2010). *Comunicación organizacional*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/303385441_Comunicacion_Organizacional
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Ferrari, M. A. (2012). *Comunicación y Cultura: análisis de la realidad de las Relaciones Públicas en organizaciones chilenas y brasileñas*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a05.pdf>
- Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Gómez, H. (2013). *Como Liderar Un Equipo De Trabajo*. Obtenido de <http://liderar.org/liderazgo-laissez-faire/>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(33), 153-170. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid : Dykinson.
- Peña, B., y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Obtenido de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de http://www.academia.edu/22612520/Comportamiento_Organizacional_13_edici%C3%B3n_-Stephen_P._Robbins
- Romero, T. (5 de Marzo de 2013). Alcanzando el éxito mediante la cultura organizacional. Siglo XXI. Obtenido de <http://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar/150185/alcanzando-exito-mediante-cultura-organizacional>.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Palma Karina Viviana**, con **C.C: 0940434988** autora del **componente práctico del examen complejo: Comunicación interna: un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

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

Guayaquil, **27 de Agosto** de **2018**

f. _____

Nombre: **Rodríguez Palma Karina Viviana**

C.C: **0940434988**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Comunicación interna: un factor clave para el buen funcionamiento de la empresa.		
AUTOR(ES)	Karina Viviana Rodríguez Palma		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de Agosto de 2018	No. DE PÁGINAS:	36
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional, Procesos de Talento Humano.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación organizacional, comportamiento organizacional, cultura organizacional, procesos, Talento humano, estrategias.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>El presente trabajo tiene como finalidad dar solución a los diferentes problemas que se evidencia en la empresa pública de energía, específicamente en la sección de "Cajas y Gestión de Deudores". Previo a determinar las estrategias se realizó un análisis de la situación actual de la organización, la cual se basó en tres elementos: comportamiento, comunicación y cultura organizacional.</p> <p>Los problemas detectados en el diagnóstico podrían ocasionar consecuencias que podrían afectar de manera drástica a la empresa pública, puesto a que uno de los problemas que se pudo identificar es una deficiente comunicación, esto ha ocasionado una inadecuada transmisión de información. Además, existe ciertos procesos como manual de funciones y proceso de inducción que se necesita rediseñarlos, mientras otros requieren ser elaborados como: plan de capacitación, plan de reconocimientos, entre otros. Para poder reducir estas situaciones se implementará estrategias enfocadas en tres elementos: personal, estructura y procesos. Estas estrategias contribuirán a mejorar la situación actual de la organización.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-88014677	E-mail: Karina199594@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 – 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			