



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

Tema:

**Incidencia de la comunicación y cultura organizacional en el
desempeño laboral de trabajadores, y su afectación en el
desenvolvimiento y cumplimiento del rol.**

Autor:

Espinoza Cobos, Emilio Estefano

**Componente práctico del Examen Complexivo, previo a la obtención del
Título de Licenciado en PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

Tutor:

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio Mgs

Guayaquil, Ecuador

09 de febrero, 2023

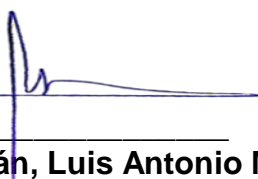


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Espinoza Cobos, Emilio Estefano**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**

TUTOR (A)


f. _____
Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psc. Cl. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, a los 09 días del mes de febrero del año 2023



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Espinoza Cobos, Emilio Estefano**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Incidencia de la comunicación y cultura organizacional en el desempeño laboral de trabajadores, y su afectación en el desenvolvimiento y cumplimiento del rol**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 09 días del mes de febrero del año 2023

EL AUTOR

f. 
Espinoza Cobos, Emilio Estefano



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinoza Cobos, Emilio Estefano**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Incidencia de la comunicación y cultura organizacional en el desempeño laboral de trabajadores, y su afectación en el desenvolvimiento y cumplimiento del rol**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 09 días del mes de febrero del año 2023

EL AUTOR:

f. _____

Espinoza Cobos, Emilio Estefano



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

Tema: Incidencia de la comunicación y cultura organizacional en el desempeño laboral de trabajadores, y su afectación en el desenvolvimiento y cumplimiento del rol.

URKUND	
Documento	Incidencia de la comunicación y cultura organizacional en el desempeño laboral de trabajadores, y su afectación en el desenvolvimiento y cumplimiento del rol.pdf (D157405944)
Presentado	2023-01-30 16:23 (-05:00)
Presentado por	emilio.espinoza@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	Espinoza Cobos Emilio Estefano Mostrar el mensaje completo 0% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Estudiante:

- Emilio Estefano Espinoza Cobos

Docente Tutor: Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

FIRMA

PSIC. SOFIA CARRILLO S, MGS

COORDINADORA DE UTE B 2022



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA Y/O DELEGADO

f. _____

Lcda. Pricila Sánchez Ube, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs.
DOCENTE REVISOR

Índice

Resumen	VIII
Introducción	2
Desarrollo	4
1 Diagnóstico de la situación	4
1.1 Comunicación Organizacional.....	4
1.2 Cultura Organizacional	6
2 Determinación de las Estrategias.....	10
2.1 Personal.....	10
2.1.1 Engagement.....	11
2.2 Estructura.....	11
2.2.1 Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.....	12
2.2.2 Gestión del cambio estratégico.....	12
2.3 Procesos	13
2.3.1 Proceso de inducción al personal y Onboarding.....	13
2.3.2 Mejorar canales de comunicación.	13
3 Implementación de las estrategias	14
3.1 Personal.....	14
3.2 Estructura.....	15
3.3 Procesos	16
3.4 Conclusiones	17
4 Referencias	19

Resumen

En el actual trabajo de análisis se tomará en consideración a dos empresas, por un lado, a la nacional Soporte Digital, y, por otro lado, a la Multinacional International Corporation (ICorp), quienes se especializaban en la comercialización de productos de computación, además, teniendo asistencia y brindando servicios de mantenimiento y también soporte tecnológico.

Soporte Digital, cuenta entre sus filas con un personal de trabajo escogido por afinidad y conocimiento previo de sus fundadores, además de procesos informales, donde llevar a cabo el funcionamiento correcto de la empresa, es un auténtico desafío.

A medida que los años van transcurriendo en Soporte Digital, al igual que los procesos, los colaboradores van teniendo incertidumbre, por ende, van siendo reubicados en la organización.

Adicional, está Icorp, quien decide absorber verticalmente a Soporte Digital, para tomar postura de sus clientes y también a sus trabajadores. Esta decisión no fue comunicada de manera oportuna a trabajadores, incluso fue hecho mediante medios informales, lo que ocasionó incertidumbre en el talento de la empresa.

ICorp y sus directivos, contaban también con procesos pendientes y con informalidad, producto de eso, se evidencio una clientela que excedía la capacidad operativa.

En el actual trabajo se pretende analizar las deficiencias que existe en la organización, para luego exponer estrategias para cambiar la situación actual de mencionada empresa, y ver la mejora, sobretodo, del talento humano.

Palabras Claves: comunicación organizacional, innovación, cultura organizacional, cambio organizacional, empresa multinacional, plan estratégico

Introducción

El presente caso se enfoca en la empresa Soporte Digital, que tiene como creación en el año 2008 en la ciudad de Guayaquil, tiene como giro de negocio ensamblar y vender computadoras, además de productos de computación como lo son impresoras, copiadoras, entre otros.

Además, el presente trabajo también comprende el estudio y lo que suscita en la empresa “International corporation”, o también denominada Icorp, que es una empresa multinacional que nace en Canadá, cuenta con 50 años de experiencia en el sector tecnológico, dedicándose a la venta de productos de computación, insumos de oficina, también el servicio de mantenimiento y soporte tecnológico.

Una de las mayores visiones que tiene Icorp es la de competir en un mercado globalizado, donde sus productos sean visibles y comercializados, motivo por el cual deciden expandir su negocio hacia nuevos horizontes, entre ellos Latinoamérica.

En el segundo semestre del año 2013, Icorp inicia sus actividades en Ecuador, absorbiendo a Soporte Digital, tomando posesión incluso de su material humano, donde a ellos se los iba a reubicar en nuevos puestos, con la aprobación o no de ellos, se torna un ambiente tenso y de incertidumbre, sin saber qué pasará con el funcionamiento de la empresa.

Una de las estrategias de Icorp fue integrar de manera vertical a empresas medianas nacionales, entre ellas Soporte Digital, adquiriéndose así de sus recursos humanos y cartera de clientes.

El presente trabajo se enfocará en el desarrollo de la conceptualización del marco teórico donde se tomará en cuenta las variables del caso: Cultura y Comunicación Organizacional.

La falta de estructura e informalidad por parte de las empresas va a determinar lo necesario que es llevar a cabo procesos para ubicar a cada colaborador donde mejor pueda desempeñarse, y es lo que justamente está pasando en estas organizaciones, adicional, trabajar en la comunicación de cada organización donde será un recurso fundamental para evita la informalidad con la que se manejan.

Con el análisis de lo que está sucediendo en la empresa, se determinará las estrategias necesarias para solventar la problemática existente, llevando a cabo desde la experiencia y lo aprendido.

Las estrategias serán necesarias para poder tener una mentalidad de cambio en la organización entre los empleados, será necesario que estas estrategias sean alcanzables por parte de los empleados, para que así vean la necesidad de integrarse a lo que busca la organización.

El beneficio en primera instancia será individual donde cada trabajador será tratado como talento y por ende, el factor humano en quien saldrá realmente beneficiado, pasando así a los beneficios organizacionales, que será para la obtención de resultados, por ende, mayor cartera de clientes y así evidenciar el aumento de facturación por parte de la empresa.

Adicional, se tomará en cuenta la implementación de procesos, donde la estructura de la organización va a modificarse para la mejora de rendimiento de los colaboradores y el funcionamiento de la misma organización.

Se tomará en cuenta tiempos, plazos, recursos, responsables y todo lo necesario para que las implementaciones de estrategias sean visibles en cuanto a los resultados que se esperan en la organización, evidenciando problemáticas previas y futuras toma de decisiones.

Desarrollo

1 Diagnóstico de la situación

En este apartado del trabajo se va a puntualizar y analizar lo que está pasando en la empresa Soporte Digital, un enfoque desde la cultura y comunicación organizacional, así como también en ICorp, y la perspectiva de cuando llegaron al mercado ecuatoriano.

1.1 Comunicación Organizacional

Robbins, sobre el término comunicación organizacional. Se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta. Dentro de la comunicación organizacional se pueden presentar dos facetas: la comunicación formal y la comunicación informal. (Robbins, 1996)

Soporte Digital, que es la empresa que verticalmente fue integrada a Icorp, presenta una comunicación totalmente informal donde las solicitudes que llegaban se las realizaba o trataba de manera verbal o simplemente vía telefónica.

El fundador y Presidente de Soporte Digital, Rodrigo Carranza, quien era un emprendedor por naturaleza, y que ya contaba con 4 fracasos previos en cuanto a emprendimiento se refiere, decide apostar fuerte por Soporte Digital, donde esperaba contemplar las expectativas, pero sobre todo las exigencias con las que contaba el mercado en este tipo de negocios.

Se asoció con Valeria Guzmán entre 2008 y 2010, donde ellos con la experiencia que contaban y una estrecha amistad, creían que la manera en la que lideraban la empresa era la correcta, aun cuando no tenían una estructura formal, por ende, baja productividad, nulas estrategias, inconformidad laboral por parte del equipo de trabajo, y una notoria baja en los resultados organizacionales.

Con un capital prometedor, los socios Carranza y Guzmán, deciden llevar a cabo la empresa, con 10 personas en su nómina, y con una notoria informalidad entre sus procesos, si bien es cierto Valeria, no estaba enrolada en la organización como tal, ya que aún trabajaba en relación de dependencia para una multinacional. Tenía la figura de asesora externa, donde además se encargaba de comprar los recursos, también tenía participación activa y continua en las decisiones financieras y tecnológicas en Soporte Digital.

Con la notable informalidad, cabe destacar que los colaboradores no pasaban por un respectivo proceso de selección, sino que eran seleccionados en base a la amistad previa que tenían tanto con Rodrigo como con Valeria, en base a la carrera que tenían en común todos.

Pese a las limitaciones con la que contaban los trabajadores ya que contaban con perfil más técnico antes que comercial, lograban persuadir a clientes para cerrar ventas, ante la creciente demanda de clientes.

Había un cuestionamiento por parte de los clientes una vez realizada la compra, el trato post venta era deficiente y no suponía que iba acorde a lo que se imaginaban, se presenciaba inconformidad por parte de la clientela

La informalidad con la que aún se manejan no hace más que empeorar la situación, bajar mucho más la productividad de cada colaborador, y así, la pérdida de clientes y la facturación mensual de la empresa.

En el lapso de tiempo del 2008, cuando nace Soporte Digital, Ruth Rodríguez y Patricio Cevallos, contaban con los cargos de Asistente de Operaciones y Vendedor respectivamente.

En el último semestre del 2010, empiezan a ejercer nuevas modalidades en Soporte Digital, donde varias personas empezaban a tener incertidumbre con la realidad de la empresa, ya que la baja en la productividad y resultados hacia que el ambiente se torne tenso, pasando así, ante la poca formalidad percibida en la empresa, donde ahora Ruth Rodríguez y Patricio Cevallos, tendrían nuevos cargos en la organización: Jefa de operaciones y Jefe comercial respectivamente.

A medida que van pasando los meses, Soporte Digital no presenta mejoría, adicional, cuenta con trabajadores que están renunciando, inconformes con su actualidad laboral. Los meses pasan en Soporte Digital, y la informalidad con que se manejan empieza a tomar factura.

Entre 2011 y 2013, Valeria tiene un rol más protagónico en Soporte Digital, esto requiere tomar decisiones considerables, donde ella renuncia a su trabajo en la multinacional y decide enfocarse totalmente en Soporte Digital. Ahora ella es Vicepresidente, y con tal jerarquía

decide otorgar a Patricio Cevallos un nuevo cargo, que deje este el cargo de Jefe de Ventas y que ahora sea Jefe de Operaciones.

En agosto de 2012 luego de realizar un estudio de mercado, y considerando la baja en el mismo de Soporte Digital, donde se encontraba entre las empresas con menor índice de clientes, este acontecimiento instó a Rodrigo a tomar decisiones radicales, como lo era vender sus acciones totales a Valeria, desligándose totalmente de Soporte Digital.

Después de este acontecimiento, Valeria asume la Presidencia y promueve a Patricio a Vicepresidente, esta decisión tuvo diversas posturas, unos colaboradores estaba de acuerdo ya que creían que consideraban que Patricio no tenía las competencias necesarias para el cargo, y otros contemplaban de buena manera ya que tenían las referencias de Patricio como trabajador en sus anteriores cargos, y en base a la experiencia y manejo de tales cargos, consideraban a Patricio como el idóneo para el puesto.

En el año 2013 Valeria decide realizar una jornada que se iba a enfocar en la planeación estratégica de Soporte Digital, en este caso por primera vez se llega a formalizar un conjunto de objetivos, estrategias y también indicadores. Lo que se buscaba con todo este trabajo en la jornada expuesta, era que la organización adquiriera una mayor identidad cultural.

Adicional a esta jornada, se toma la iniciativa de crear el área de Recursos Humanos, que va a tomar la Coordinación Gabriela Martínez, además también se crea el área de Post Venta, quien tendrá como Coordinador a Francisco Segovia, cabe destacar que estos colaboradores fueron seleccionados en función de su experiencia y sus competencias. A medida que se fueron tomando estas decisiones se logra completar una nómina de 50 colaboradores.

“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).

1.2 Cultura Organizacional

Para poder definir la conceptualización de Cultura Organizacional mencionaré a:

Chiavenato, define a la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las

generaciones que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2004)

La cultura organizacional es fundamental y necesaria en el desempeño de un trabajador, puesto que, va a permitir que cada colaborador contemple una conducta determinada, una orientación y un punto de vista que vaya acorde a la obtención de los objetivos que tiene la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Mientras que Edgar Schein, definió la cultura como “un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna e integración interna” (Schein, 1982)

Es significativo hacer énfasis en que la cultura ajusta a la educación, al conjunto de valores y también costumbres que van adquiriendo las personas, es decir, en una institución va a existir un mecanismo amplio de las características antes mencionadas en los integrantes que componen la misma, por lo que, será necesario que la empresa genere una cultura más amplia que la de sus trabajadores.

Es necesario tomar en cuenta que en una organización hay un conjunto de personas con un enfoque y culturas totalmente distintas, donde se van a interrelacionar, de esta manera podría dificultarse las diversas decisiones que se generen al interior de la organización.

En Soporte Digital, no se tenía una cultura de brindar al cliente un seguimiento luego de realizar la compra, para ofrecerle soporte del servicio que se ha adquirido, ni algo que se le parezca, es decir, simplemente se olvidaba del cliente y sus requerimientos una vez se haga efectiva la compra, con la necesidad de facturar, pero no de mantener al cliente, tenían equivocada la hoja de ruta.

Se realizó un estudio donde se quería conocer el por qué los clientes no volvían a Soporte Digital, y en el primer trimestre del año 2013, se llegaron a las conclusiones de que el trato post venta no era el indicado o el más viable para mantener a la clientela, como fiel. Adicional, revisando el mercado se llegó a la conclusión de que la competencia ofrecía productos similares con un menor costo, lo que significaba que Soporte Digital pierda mercado y clientes.

La cultura de trabajo con la que, si contaba Soporte Digital, evidenciaba a mediados del 2013 un incremento en el porcentaje de cumplimiento de Ventas de hasta un 300%, pero no así el nivel de facturación.

Entre julio y diciembre del 2013, ingresa al país la Multinacional canadiense “International Corporation”, que cuenta con 50 años de trayectoria, que ofrece productos de computación e insumos de oficina, pero cuenta con un plus agregado que es el de ofrecer servicios de mantenimiento y soportes tecnológicos.

ICorp, quien quería llegar al mercado ecuatoriano a posesionarse en su totalidad, ofrecen una propuesta económica a Valeria, para que venda las acciones de Soporte Digital.

Valeria, ante una cultura de informalidad, tomando en cuenta la opinión de los accionistas locales y sin contar con el punto de vista del resto de colaboradores, decide aceptar la propuesta de ICorp, de integrar verticalmente a Soporte Digital.

En la reunión que se realiza por fin de año, Valeria de manera abrupta y en ese mismo instante decide comunicar a los trabajadores del trato que había hecho con ICorp, además les confirma de su salida total de la empresa, y que en el cargo de Presidente interno queda Patricio.

Iniciando el 2014 se percibía un ambiente de tensión entre los colaboradores de Soporte Digital, teniendo la expectativa de lo que pasará con ellos, en ICorp.

Sin contar con la cultura de formalidad (la organización contaba con políticas empresariales), y de hacerlo de manera presencial, a través de un memo llega la notificación a estos colaboradores de que unos son reubicados y que otros simplemente son despedidos.

En este punto, las decisiones fueron tomadas por José Hinojosa quien es el Director de Recursos Humanos de ICorp, y también por Patricio Cevallos, quien ahora en ICorp tiene el cargo de Country Manager.

Steven Wright, quien contaba con el cargo de Director General en ICorp, veía con mucho agrado la forma de llevar a cabo la integración que ejercía tanto José y Patricio, a quien ya tenía plenamente identificado en la organización.

Durante los años 2014 y 2015 se pretendía consolidar la cultura de ICorp en los colaboradores de la organización, para esto se diseñó y se lleva a cabo un programa de cambio cultural.

En este proceso, que se realizó en varios países donde se trabajaba colateralmente, se logró el objetivo en unos y en otros países no. Ecuador fue uno de los países donde sí se logró impregnar y consolidar la cultura de ICorp. En los países donde no se logró lo que se requería se llegó a cerrar las operaciones de funcionamiento, y también a buscar franquicias que motiven posicionar la marca en la zona.

La cultura en ICorp Ecuador estaba impregnada pero no establecida, por lo que se requería el trabajo con los colaboradores y, es justamente eso las estrategias que se busca en el actual trabajo.

ICorp Ecuador en el año 2015, cuenta ya con 30 trabajadores, 1 country manager y 6 departamentos, adicional con una base de clientes de hasta 50.000 clientes.

Enfocándome en la parte cultural, en el caso se desprende una figura llamativa en la empresa ICorp, quien es Patricio Cevallos, quien se da a conocer no solo por su desempeño sino también como un referente de cambio cultural dentro de la gestión estratégica de Recursos Humanos de ICorp en todos los países.

En el año 2016 Steven Wright, es jubilado de la empresa y cesado de sus tareas como CEO.

El directorio de ICorp, luego de una reunión sostenida, llegan a la conclusión de que el nuevo CEO de la organización sería Patricio Cevallos, producto de su buen desempeño y a su trayectoria.

A inicios del año 2017, se cuenta con una cartera de clientes que excede a la capacidad operativa de la organización, la empresa buscaba no exceder ese número de clientes y más bien aumentar la facturación, ofreciendo a estos otros servicios y productos con las cuales cuenta la misma.

Se accede a un rediseño estructural, y además se define un organigrama, de esa manera la empresa busca orientación entre sus empleados, pero también una asociación con otras empresas del medio local para comercializar, pero también para dar soporte a las necesidades y requerimientos de los clientes. En base a una nula planificación para llevar a cabo ese tipo de procesos, ICorp no logra los resultados que esperaban, por lo que fracasan en el intento.

A finales del año 2017, en vista del fracaso estructural con el que ya contaba ICorp, deciden contratar a un consultor para que diseñe y dé el respectivo acompañamiento de la implementación de la planeación estratégica de la organización.

Iniciando el año 2018, María Goodman, se convierte en la nueva CEO de ICorp. María llega con nuevas y novedosas ideas de implementación entre los procesos ya establecidos en la empresa, pero lamentablemente no tuvo la predisposición de los trabajadores, por causas externas que se escapan de sus manos, como, por ejemplo: miedo a cambios y a salir de su zona de confort, desconocimiento e incertidumbre de lo que puede ofrecer tales cambios, y poca preparación previa ante sucesos como este tipo.

2 Determinación de las Estrategias

En este punto se dará a conocer las estrategias que se van a implementar en las organizaciones, desde el punto individual, y también el organizacional, y en cuanto a los procesos necesarios para sacar lo mejor de cada individuo en el contexto laboral.

Algunas veces los cambios ocurren a una velocidad que sobrepasa la capacidad de ajuste y adaptación de la organización para responder a la situación, lo cual genera discontinuidades e implicaciones negativas que afectan directamente la proyección hacia futuro, pues la brecha se hace más grande (Murillo, 2017).

2.1 Personal.

Mantener a cada trabajador actualizado: en las estrategias que se llevarán a cabo en el campo personal/individual donde cada colaborador va a sentirse no solo incluido y siendo parte de la organización, sino también, beneficiado, puesto que todo lo que se implementará va a ser pensado en ellos.

En Icorp, los clientes evolucionaron de tal manera, que ya eran más exigente con lo que

Se debe trabajar en la contratación de un equipo de capacitación, donde puedan trabajar con los trabajadores en lo individual, en sus competencias y habilidades blandas, de tal manera de sacarlos de su zona de confort, así mismo, trabajar en ellos de manera conjunta para que así los trabajadores puedan entender que una de las formas de poder llegar a cumplir con los objetivos organizacionales, es la de trabajar en equipo, coordinador, y siendo un apoyo mutuo.

En una era cambiante e incierta las organizaciones y los consumidores también van mutando acorde a estos constantes cambios. Ante esto es fundamental hacer frente a este nuevo

panorama con empleados cada vez más especializados. De esta forma la capacitación toma un rol fundamental. Las compañías han detectado la necesidad de que los colaboradores desarrollen una cualidad importante, la agilidad. Mejorando esto los trabajadores podrán detectar, e incluso anticipar todos estos cambios constantes (Valdéz, 2018).

La importancia de mantener actualizados a los trabajadores en un contexto laboral, es determinante para que ellos se sientan incluidos dentro de la organización, siendo parte importante en la consecución de las metas organizacionales, de esta manera se lo hace ver y sentir a la persona como un talento dentro de la organización y no tanto como una máquina que busca resultados y beneficios.

El talento humano es prioridad para los gerentes de una organización, por lo que, si se quiere obtener resultados positivos será necesario y fundamental invertir en ellos.

2.1.1 Engagement

Como factor determinante para obtención de resultados:

El constructo engagement se ha empleado en la empresa para facilitar una mayor implicación de las personas en su desempeño laboral. Relacionado con múltiples variables y dimensiones de la persona, más allá de las estrategias y habilidades técnicas para cumplir las funciones del puesto, presenta implicaciones en la salud mental (López, 2017).

En el desempeño laboral de cada colaborador no supone lo que puede ofrecer el talento debido al poco compromiso que tiene la organización con ellos, y en su crecimiento dentro de la misma, por ende, se ve reflejado en tal desempeño, y así en el bajo rendimiento individual. Esto hace que no se cumpla con los indicadores, también que no se obtenga resultados y beneficios, producto de esto la baja posición de la marca en el mercado, haciendo así deficiente “vender” de buena manera a la organización.

2.2 Estructura

Las bases de la empresa, desde sus inicios, fomenta la pobre cultura que hay en cuanto al trabajo de equipo o capacidad de comunicarse eficientemente entre compañeros, la informalidad marca la hoja de ruta de la empresa.

2.2.1 Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.

Si bien es cierto en la organización existe una cultura, pero muy carente de flexibilidad hacia cambios organizacionales, o en su defecto con inseguridad e incertidumbre a salir de la zona de confort.

Entre las maneras más sencillas de fortalecer la cultura al interior de la organización está:

- Reconocer la valía de cada trabajador.
- Fomentar el trabajo en equipo y la sana relación entre compañeros, mediante actividades de integración y creación de equipos.
- Comunicar con claridad objetivos y metas organizacionales.
- Fomentar al reconocimiento de los resultados que ofrece cada colaborador.
- Atribuir autonomía a los trabajadores en los determinados procesos.
- Ofrecer retroalimentación a los empleados.

2.2.2 Gestión del cambio estratégico.

Se sugiere la creación de un Comité de Gestión del Cambio puesto que el cambio debe comenzar por los mandos altos, direcciones ejecutivas y regionales, ellos son los que deben influir con el ejemplo y las nuevas estrategias impuestas por la organización, para que luego llegue a los demás colaboradores en forma de cascada. Son los principales líderes los que deben influir en los demás colaboradores de forma positiva las nuevas estrategias, siempre y cuando se defina correctamente el alcance y la profundidad de cada cargo en la estructura organizacional, para que no existan conflictos interdepartamentales por la toma de decisiones (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009).

En el caso de ICorp se recomienda que se implemente un comité de gestión del cambio, para que le brinde seguimiento a las nuevas estrategias, normas o políticas que se vayan socializar, de tal manera, que vayan teniendo un alcance de los resultados que se van teniendo.

2.3 Procesos

Es conveniente que se tomen en cuenta los procesos actuales y que se mantienen en la organización, y fortalecerlos, para que así, los cambios no sean tan significativos al interior de la organización.

2.3.1 Proceso de inducción al personal y Onboarding.

Un buen programa de este tipo, ayuda a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos en el trabajo y minimiza el tiempo que tardan las contrataciones recientes en volverse productivas en sus puestos. El objetivo final de este tipo de actividades es lograr mejores tasas de retención, lo que limita los costos y la molestia de una alta rotación (Fernández, 2019).

En ICorp se recomienda llevar a cabo procesos que fomenten el correcto conocimiento de lo que cada colaborador debe hacer, pero también esperar de la organización. En este punto se planea realizar un correcto proceso de inducción donde a cada colaborador se le va a informar de la totalidad de sus derechos como miembro de la empresa, así como también de sus respectivas obligaciones dentro de lo que va desenvolverse. Cada trabajador va a tener pleno conocimiento de los requerimientos legales y de cumplimiento con los que contará, esto va a permitir claridad en la relación empleado/empleador.

Mediante el proceso de onboarding, se buscará que los nuevos talentos que vayan adquiriéndose a la empresa, ajusten su desempeño a la realización de sus tareas de manera plena, rápida y sin inconvenientes. Se busca la aceleración de la integración y adaptación de este nuevo talento a la organización.

2.3.2 Mejorar canales de comunicación.

En ICorp se percibe la informalidad de sus canales de comunicación. Las diferentes informaciones o requerimientos que se desea llevar a cabo entre los trabajadores se las debe precisar con formalidad, y para esto, se recomienda a ICorp la utilización del correo institucional, la creación de redes sociales corporativas, o en su defecto algún chat oficial de trabajadores. De esta manera se crea formalidad, y las respectivas formas que se quiera dar a conocer sobre algún reconocimiento, despido o reubicación a algún trabajador, se lo hará mediante estos medios de comunicación, y tendrá la formalidad que requiere.

3 Implementación de las estrategias

3.1 Personal

ESTRATEGIA	RESPONSABLES	RECURSOS	METODOLOGÍA
Actualizar al talento humano.	Departamento de Talento Humano. Equipo capacitador.	Centro de capacitaciones. Proyector. Computadoras Espacio físico dentro o fuera de la organización. Actividades previas de recreación.	Las jornadas que se piensan para las capacitaciones deben estar pensadas para los trabajadores de Soporte Digital pero también a las empresas con las que tiene vinculo ICorp, de tal manera que se optimizará tiempo y recursos. Pensar en temas estratégicos donde los talentos deben ser capacitados y actualizados para llevar a cabo los procesos de manera eficiente.
Engagement: como factor determinante para obtención de resultados.	Departamento de Talento Humano. Capacitadores internos de la empresa, encargado además de los	Computadoras. Email. Hojas. Plumas.	Se generará un plan para llevar a cabo el proceso de engagement, donde se van a cubrir las necesidades de los

	procesos de inducción personal.	de al	Marcadores. Agendas. Actividades.	trabajadores mediante interacciones constantes, estrategias para atraer a los participantes, y actividades que son pensadas con anticipación, de tal manera de trabajar en equipo con los asistentes.
--	---------------------------------	-------	---	---

3.2 Estructura

ESTRATEGIA	RESPONSABLES	RECURSOS	METODOLOGÍA
Fortalecimiento de la Cultura Organizacional	Departamento de Talento Humano. Capacitadores internos.	Actividades previas. Emails. Plumas. Agendas. Carteles. Equipos de oficina.	Mediante reuniones sostenidas con el personal de trabajo, para exponerles con claridad lo que se desea impregnar al interior de la organización. Reuniones quincenales para reconocer el trabajo y resultados obtenidos.

Gestión del cambio estratégico.	Departamento de Talento Humano. Líderes de departamentos y equipos de trabajo.	Salas de reuniones. Emails. Plumas. Agendas. Pizarra. Equipos de oficina.	Reuniones sostenidas con los líderes de cada equipo para la creación del comité de gestión del cambio.
---------------------------------	---	--	--

3.3 Procesos

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	RECURSOS	METODOLOGÍA
Proceso de inducción personal y Onboarding.	Departamento de Talento Humano. Capacitadores internos.	Actividades previas. Emails. Plumas. Agendas. Carteles. Equipos de oficina.	Se llevará a cabo el proceso de inducción al personal, donde se le expondrá los derechos, pero también las obligaciones. Adicional, se contará con el proceso de onboarding para acelerar la integración de cada nuevo talento que se contrate.
Mejorar canales de comunicación.	Departamento de Talento Humano.	Correo institucional	De los canales ya existentes se va a implementar el uso

	Departamento de comunicación y marketing.	Redes sociales corporativas. Computadores.	de ellos pero también la creación de nuevos canales como estrategias de acceso a colaboradores entre ellos: redes sociales corporativas y chat interno entre colaboradores.
--	---	---	---

3.4 Conclusiones

Es fundamental tener claro que la comunicación y la cultura organizacional de una empresa es fundamental para el correcto funcionamiento de la misma, el desenvolvimiento de cada trabajador, y también en la consecución de resultados corporativos.

Si se quiere evidenciar réditos en una organización es importante invertir en el talento humano que comprende la empresa, verlos como factor humano antes que una maquina equivalente a dinero y ganancias, de esa manera y solo así, se podrá contar con un equipo de trabajo comprometido y que en realidad va a sentirse parte de la organización, fomentando la integración y lealtad.

El equipo humano siempre será lo primero que debe cuidar cada gerente de organización, partiendo desde ahí, es donde se podrá llevar a cabo los procesos que se quiere implementar, y que en el transcurso de este trabajo se evidenció lo que se quiere mejorar, en cuanto a procesos y estructura.

La informalidad con la que contaba Soporte Digital, afectó mucho a la comunicación organizacional, y además a la cultura, siendo así producto de fracaso en el mercado ecuatoriano en cuanto a equipamientos de computación se refiere, a medida que se fue dando

la integración vertical a la empresa ICorp, no fue más que confirmar que el traslado de ese personal inconforme, hacia más difícil el proceso de integración a esta nueva compañía.

El caso, además, deja en evidencia que trabajar desde la excelencia, provoca el crecimiento continuo y progresivo de un colaborador, como es el caso de Patricio Cevallos, que, a base de buen desempeño y constancia, llegó hasta el cargo de CEO, convirtiéndose además en un referente de cambio cultural dentro de la gestión estratégica de Recursos Humanos.

La recomendación final es que se debe tener claro los procesos, normativas, reglamentos y estructuras con las que cuenta una organización legalmente constituida, para un correcto funcionamiento de las partes.

4 Referencias

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Ciudad de México: Mc Graw.

Fernández, L. (2019). ¿QUÉ ES EL ONBOARDING Y CUÁL ES SU IMPACTO EN LA EMPRESA? IPADE.

López, F. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. Pozuelo de Alarcón: Algani Editorial.

Murillo, G. G. (2017). Cambio Organizacional.

Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación . Madrid.

Robbins, S. P. (1996). Comunicación Organizacional. México: Prentice Hall.

Schein, E. (1982). Psicología Organizacional. México: Prentice-Hall.

Valdéz, S. (2018). ¿Por qué capacitar a tu personal? Arica: Ed. Eclass.



**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, **Espinoza Cobos, Emilio Estefano** con C.C: 0931490353 autor del **componente práctico del examen complejo: Incidencia de la comunicación y cultura organizacional en el desempeño laboral de trabajadores, y su afectación en el desenvolvimiento y cumplimiento del rol**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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, 09 de febrero del 2023

f. 

Nombre: **Espinoza Cobos, Emilio Estefano**

C.C: **0931490353**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Incidencia de la comunicación y cultura organizacional en el desempeño laboral de trabajadores, y su afectación en el desenvolvimiento y cumplimiento del rol.		
AUTOR(ES)	Espinoza Cobos, Emilio Estefano		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	09 de febrero de 2023	No. DE PÁGINAS:	18
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación Organizacional, Procesos Organizacionales, Cultura Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	comunicación organizacional, innovación, cultura organizacional, cambio organizacional, empresa multinacional, plan estratégico		

RESUMEN/ABSTRACT

En el actual trabajo de análisis se tomará en consideración a dos empresas, por un lado a la nacional Soporte Digital, y por otro lado a la Multinacional ICorp, quienes se especializaban en la comercialización de productos de computación, además teniendo asistencia y brindando servicios mantenimiento y también soporte tecnológico. Soporte Digital, cuenta entre sus filas con un personal de trabajo escogido por afinidad y conocimiento previo de sus fundadores, además de procesos informales, donde llevar a cabo el funcionamiento correcto de la empresa, es un auténtico desafío. A medida que los años van transcurriendo en Soporte Digital, al igual que los procesos, los colaboradores van teniendo incertidumbre, por ende, van renunciando o siendo reubicados en la organización. Adicional, está Icorp, quien decide absorber verticalmente a Soporte Digital, para tomar postura de sus clientes y también a sus trabajadores. Esta decisión no fue comunicada de manera oportuna a trabajadores, incluso fue hecho mediante medios informales, lo que ocasionó incertidumbre en el talento de la empresa. ICorp y sus directivos, contaban también con procesos pendientes y con informalidad, producto de eso, se evidencio una clientela que excedía la capacidad operativa. En el actual trabajo se pretende analizar las deficiencias que existe en la organización, para luego exponer estrategias para cambiar la situación actual de mencionada empresa, y ver la mejora, sobretodo, del talento humano.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593993241668	E-mail: emilio.espinoza@cu.ucsg.edu.ec
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):	