



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

**TEMA:  
COMUNICACIÓN INTERNA: CLAVE PARA EL LOGRO DE  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ICORP**

**AUTOR:  
Durán Montalvo, María Alejandra**

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

**TUTOR:  
Chiquito Lazo, Efrén Eduardo**

**Guayaquil, Ecuador  
12 de febrero del 2020**



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 **Durán Montalvo, María Alejandra** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Chiquito Lazo, Efrén Eduardo**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia**

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Durán Montalvo, María Alejandra**

**DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo: COMUNICACIÓN INTERNA: CLAVE PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ICORP**, 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, 12 de febrero del 2020**

**EL AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Durán Montalvo, María Alejandra**



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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Durán Montalvo, María Alejandra**

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: CLAVE PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ICORP**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**

**LA AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Durán Montalvo, María Alejandra**



Guayaquil, 13 de febrero del 2020

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">COMUNICACIÓN INTERNA CLAVE PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ICORP.docx</a> (D63810649)
Presentado	2020-02-12 14:55 (-05:00)
Presentado por	alejandraturanm23@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.arkund.com
	<b>0%</b> de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** “COMUNICACIÓN INTERNA: CLAVE PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ICORP”

**Estudiante:**

- Durán Montalvo, María Alejandra

**Docente Tutor:** Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

---

FIRMA



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. ELBA BERMUDEZ REYES**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. SOFIA CARRILLO**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. BELEN CABEZAS**  
DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	VIII
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I. DESARROLLO	7
1.1 Diagnóstico	7
1.1.1 Cultura organizacional	7
1.2 Comportamiento Organizacional	11
1.3 Comunicación organizacional	14
1.3.1 Comunicación interna	16
CAPÍTULO II. DISEÑO DE ESTRATEGIA	19
2.1 Programa de Onboarding y de re-inducción de personal	19
2.2 Protocolo de conducta	19
2.3 Programa de comunicación interna	19
2.4 Programa de bienestar	19
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	20
3.1 Responsables	20
3.2 Metodología	20
3.3 Recursos	21
CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS	26
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	28

## RESUMEN (ABSTRACT)

A lo largo de este documento, se presenta la situación actual de la compañía ICorp, la cual sufrió un desbalance en su cultura y se proponen estrategias para que la organización pueda estabilizarse y logre sus objetivos estratégicos. Se analizaron tres grandes variables que estaban afectando el desempeño general de ICorp, entre ellas, la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación interna. Se designa esta última como clave para el logro de objetivos, ya que forma parte fundamental de las actividades de cada una de las estrategias propuestas y además, fue considerada el problema principal de ICorp en la actualidad. Las estrategias son: desarrollar un programa de onboarding, promover un espacio de reinducción de personal, implementar nuevamente un protocolo de conducta, establecer canales de comunicación interna y fomentar un programa de bienestar. Estas estrategias deberán contar con un proceso de socialización dirigido hacia el personal y contarán con responsables para su implementación y seguimiento, siendo así clave el involucramiento del líder de la organización y el apoyo del departamento de talento humano.

**Palabras Claves:** *cultura organizacional, comunicación interna, comportamiento organizacional, estrategias, objetivos, socialización.*



## INTRODUCCIÓN

La empresa ICorp se dedica a la venta de productos y servicios de computación y oficina, para el estudio y análisis del presente caso, es pertinente explicar los antecedentes de esta empresa desde su llegada a Ecuador, donde integró verticalmente a la empresa local Soporte Digital y es en este momento cuando se empezaron a presentar conflictos en la organización.

Como breve línea en el tiempo de Soporte Digital (SD), comienza con su nacimiento en el año dos mil ocho en la ciudad de Guayaquil, dedicada a ensamblar y vender computadores y además a comercializar equipos de oficina tales como copiadoras, impresoras, etc. Sus fundadores fueron Rodrigo Carranza y Valeria Guzmán, peritos en el área informática y de sistemas.

En el primer par de años, del dos mil ocho al dos mil diez, los productos, la estructura, los procesos y la comunicación tanto interna como externa de Soporte Digital fueron manejados de manera informal, no poseían áreas ni estructuras definidas, únicamente existía una división entre gestión comercial y gestión técnica.

Tampoco existían procesos de selección, ni enrolamientos formales a la empresa, básicamente se contrataba a través de amistades y por tener la destreza de poder ensamblar los equipos. Es decir, no se estaba llevando a cabo el debido cumplimiento del perfil para ventas.

A pesar de estas falencias, la empresa gozaba de salud financiera, la cartera de clientes aumentó en un cien por ciento en el primer año. El mismo número de colaboradores (nueve en la nómina) tuvieron que realizar grandes esfuerzos para poder satisfacer la demanda de sus clientes, generando cansancio en el ambiente.

En su tercer año, finalmente la nómina aumentó a un total de veinte personas, se fundaron formalmente dos departamentos: ventas y operaciones. Y se promovió a antiguos colaboradores a cargos de jefaturas, Patricio C. como jefe comercial y Ruth R. como jefa de operaciones.

En el siguiente año, dos mil once, y el primer trimestre del dos mil doce, Soporte Digital ya no tiene porcentaje de incremento de clientes debido a la competencia y su relación calidad-precio. Generando en sus miembros una sensación de estancamiento que deciden analizar a través de un benchmark, el mismo que da como resultado que se encontraban entre las veinte empresas con más bajo número de clientes.

Cómo consecuencia, uno de sus fundadores, Rodrigo, decide vender sus acciones y desligarse completamente de Soporte Digital. Valeria asume el rol como presidente y Patricio como vicepresidente, la percepción sobre esta decisión estaba dividida en el equipo por opiniones sobre experiencia, tiempo en la empresa y aptitudes necesarias para ocupar el cargo, algunos creían que Patricio podría desarrollar el cargo mientras que otros no.

Durante el último trimestre del dos mil doce, siendo probablemente uno de los trimestres más duros para Soporte Digital, se percibe un ambiente tenso, de cansancio, nostalgia e inestabilidad junto a un clima de insatisfacción laboral. Por consiguiente, varios colaboradores decidieron finalizar su relación laboral con la empresa y buscaron nuevas oportunidades.

Al verse envueltos en esta situación, a principios del siguiente año, dos mil trece, Valeria, mayor accionista, decide junto a otros accionistas inyectar recursos económicos y realiza por primera vez una jornada de planeación estratégica en la empresa. Se logran definir junto a todos los colaboradores los objetivos, estrategias e indicadores, se redactó la filosofía empresarial y se socializó con todos sus miembros (cinco años después de su fundación).

Como otras mejoras y dándole a la empresa mayor identidad cultural, se decidió patentar la marca y brandearla en todos los productos y se invierte en estrategias de mercadeo, publicidad y ventas. El departamento de recursos humanos es finalmente creado junto a la formalización y procesos a través de manuales e instructivos. Se crea el área de post venta, ambas áreas incrementan a cincuenta

personas la nómina, contratadas en esta ocasión, a través de un proceso de selección formal en función de experiencia y competencias.

A pesar de las nuevas estrategias e inversiones, la utilidad se mantenía igual y se debía a que no se estaba dando un buen servicio al cliente y de tal manera perdían clientes antiguos y además la competencia ofrecía mejores costos. Paralelamente a esta situación, ingresa al país la empresa multinacional canadiense ICorp, la cual propone a Soporte Digital integrarse verticalmente a ellos y debido al estancamiento evidente, deciden aceptar la propuesta, informarla a los colaboradores y dejar a Patricio como presidente de SD.

International Corporation (ICorp) es una empresa internacional dedicada a ofrecer productos de computación e insumos de oficina, además de ofrecer servicios de mantenimiento y soporte tecnológico, hardware, software, bases de datos, nubes, seguridad informática y redes. Cuenta con presencia en varios países de Latinoamérica, Estados Unidos, Canadá y Europa, compitiendo y destacándose en un mercado global a través de su red de franquiciados, colaboradores, socios y aliados.

Tras su llegada a Ecuador, ICorp, con solo seis meses en el país, logró posicionarse como la empresa número uno en su rama. Para lograr esto, decidieron integrar verticalmente una empresa local ya existente en el mercado ecuatoriano, llamada Soporte Digital, organización que ha tenido varios cambios en cuanto a estructura y procesos desde su apertura.

En el dos mil catorce se integraron las empresas y con esto hubo cambios para SD como reasignación de puestos de trabajo y despidos a través de memos. El brandeo de SD fue sustituido por el de ICorp, afectando su identidad y cultura. Durante el dos mil catorce y dos mil quince se diseña y se implementa un programa de cambio cultural orientado a lograr consolidar la cultura de ICorp con los colaboradores de la empresa.

Junto a estos cambios, se logró aumentar la facturación y el margen de rentabilidad por cliente superó las metas propuestas por el grupo. Patricio Cevallos

fue reconocido por haber logrado la sinergia cultural entre ambas empresas y tener el mayor índice de rentabilidad, rotación, porcentaje de satisfacción laboral y de satisfacción del cliente, entre otros. A partir de estos hechos, Patricio logró obtener el cargo de CEO de la empresa.

En el dos mil diecisiete la demanda resulta mayor que la oferta, obligando a ICorp a redefinir su estrategia, tras varios intentos, finalmente terminando el año se decide contratar a un consultor para que participe en el diseño y acompañamiento de la implementación de la planeación estratégica de ICorp, tomando en cuenta fortalezas y oportunidades.

En el dos mil dieciocho se plantea el objetivo general, el cuál fue el de ofrecer productos y servicios de tecnología y sistemas de información en un mercado global a través de su red de franquiciados, colaboradores, socios y aliados. La visión definida fue ser el líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información.

Los objetivos estratégicos para el dos mil dieciocho estuvieron enfocados en el posicionamiento en el mercado, en incrementar facturación mensual y anual, reducir costos operativos, ser empresa número uno en un *“gran lugar para trabajar”*.

Para alcanzar el logro de estos objetivos, llega a la empresa María Goodman, como nueva CEO de ICorp, generando ambiente de incertidumbre en cuanto al porvenir de la organización ya que era conocida por sus cambios drásticos. Tras su llegada, propuso cambiar la estrategia de la organización para detener su estancamiento, su propuesta fue manejar la comunicación para manejo de reuniones vía on-line, comunicar a través de Smartphone, tomar decisiones de manera autónoma, eliminar protocolos de conducta y establecer la innovación cómo competencia de mayor peso en todos los puestos de trabajo.

Como consecuencia de estos cambios, se detectó baja asistencia en reuniones, conflictos laborales, problemas de comunicación, desmotivación, errores operativos y clientes molestos, cambio actitudinal de direcciones,

comportamientos indeseados dentro y fuera del trabajo, personal contratado con deficiencias en competencias relevantes al cargo.

En este trabajo se plantea que el problema principal, relacionado a las falencias que ICorp tiene, es la práctica de su comunicación interna. Se considera este el problema central a partir de los efectos directos e indirectos que han sucedido en la organización en los últimos meses. Entre ellos, los anteriormente mencionados como desmotivación e insatisfacción en la cultura actual de la empresa, además de comportamientos indeseados por parte de los colaboradores como demostración de su resistencia y rechazo al cambio. En caso de que este problema siga presente, será imposible para la organización lograr sus objetivos estratégicos planteados para el dos mil dieciocho.

Como prediagnóstico de la situación actual de ICorp, se encuentra que entre las causas a su problema central están las falencias en el proceso de integración de ambas empresas, la cantidad de responsables de la comunicación interna y su gestión, y los cambios radicales en su cultura y consecuencias.

Por tanto, el objetivo principal de este trabajo, es analizar y situar la comunicación interna como una herramienta clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ICorp, los cuales están enfocados principalmente en la gestión de ventas y en la gestión del capital humano. A partir del diagnóstico, se realizará la identificación de posibles estrategias de intervención, conclusiones y sugerencias para la mejora de la organización.

## **CAPÍTULO I. DESARROLLO**

### **1.1 Diagnóstico**

#### **1.1.1 Cultura organizacional**

Actualmente la empresa ICorp sufre de problemas relacionados con su cultura organizacional, la cual está relacionada directamente con la comunicación entre sus miembros y el comportamiento de los colaboradores tanto dentro como fuera de la organización. Estas tres grandes variables, cultura, comunicación y comportamiento organizacional afectan el desempeño y cumplimiento de objetivos de la empresa.

Para definir la cultura:

Robbins (2009), define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados compartido es un conjunto de características claves que la organización posee, son intangibles en su mayoría y comúnmente conocidas por sus colaboradores. (p.551)

La cultura de la fusión de estas empresas empezó a tener problemas incluso desde el inicio de Soporte Digital, ya que ésta apenas a los cinco años de su fundación decidió formalizar su identidad y cultura, creando incertidumbre entre sus colaboradores desde sus inicios. A pesar de que logró formalizarse, ICorp prácticamente disolvió esta cultura al modificar los significados en la infraestructura de Soporte Digital y reemplazarlos por los de ICorp durante la integración vertical.

Robbins (2009) menciona que las características más importantes que componen la esencia de la cultura organizacional son: Innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. (p. 552)

Con la llegada de María Goodman, hubiera sido necesario que los colaboradores tomen en cuenta el componente mencionado por Robbins anteriormente tales como la aceptación al riesgo, ya que al ser una nueva estrategia, la participación de todos los miembros era necesaria, sin embargo hubo poca o nula participación del equipo en la reestructuración de la cultura de ICorp.

Es probable que no todos los colaboradores hayan podido aceptar y formar parte de la velocidad con la que se implementó esta nueva estrategia, como había ocurrido años atrás con Patricio, quien fue referente de logro de integración de culturas. Patricio, al haber trabajado de la mano del fundador de Soporte Digital, ejerció el mismo tipo de cultura y de liderazgo que Rodrigo, el cual practicaba con frecuencia la escucha activa tanto de sus clientes internos como externos.

La cultura organizacional se vio afectada ya que Goodman decidió transformarla a una cultura dinámica, donde no existen los protocolos de conducta que condicionan el comportamiento y sin tomar en cuenta al resto de la organización para la toma de decisiones, por lo tanto, este último se vio afectado y género problemas para la organización.

Schein (1986) menciona que la cultura es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein citado por Pérez, 2009, p. 187)

Bajo esta premisa, el grupo no inventó los cambios que Goodman implementó, estos fueron decididos por ella sin consultar al resto de la organización, por lo tanto no han sido aceptados ni han funcionado lo suficientemente bien para ser considerados válidos y no afectar el comportamiento ni el clima organizacional de ICorp. Adicionalmente, los cambios no fueron socializados ni enseñados para facilitar el cambio en la cultura organizacional.

Existen varios tipos de procesos de selección y entre ellas la selección por competencias, en el cual las competencias se definen como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Alles, 2004, p. 59). Para este caso es pertinente mencionar que en Soporte Digital no se estaban ejecutando los procesos, afectando así el desempeño de cada área.

De este modo, otro aspecto cambiante en la cultura fue el desmejorar en el profesionalismo del proceso de selección que ejercía Soporte Digital, siendo al principio informal, luego formal y finalmente con Goodman, establecer la innovación como la competencia de mayor peso, sin diferenciar el departamento o puesto. Esto también afectó el comportamiento de los colaboradores al no estar de acuerdo con contrataciones y promociones de puestos.

Los cambios estratégicos resultan efectivos cuando los recursos se igualan a las necesidades de sus grupos de interés y sus expectativas y cambian para conservar o mantener lo adecuado en un entorno con turbulencias (Thompson, 1997). Por lo tanto, el cumplimiento de las exigencias de estos grupos determina aquello que la organización debe cumplir para lograr mantener su lugar en el mercado o superarlo.

Para el logro de los objetivos estratégicos planteados por Goodman, ella debe ser capaz de ejecutar las expectativas de cada uno de sus miembros, en la medida que sea posible y beneficioso para la empresa, caso contrario no se podrá competir con el ambiente cambiante del mundo globalizado.

Este cambio de cultura no solo afecta a los colaboradores, ya que los clientes externos y franquiciados también se vieron afectados por errores operativos generados por la inestabilidad de la cultura organizacional y problemas de comunicación interna de la administración actual.

Es importante destacar que, a diferencia de ICorp y a pesar de suceder cinco años después de su fundación, Valeria de Soporte Digital tuvo la iniciativa de definir junto a todos los colaboradores los objetivos, estrategias e indicadores, redactar la



filosofía empresarial y de socializarla a todos sus miembros, diferenciándose así de la gestión de Goodman.

Para mayor entendimiento del caso, resulta pertinente mencionar el modelo de Cameron y Quinn (1999), en el cual hace distinción en los diferentes tipos de cultura que se pueden encontrar en una organización. Entre ellos se encuentran:

**Cultura clan:** en este tipo de cultura, sus miembros se auto identifican como una familia donde el referente de comportamiento es el gerente o cabeza de la empresa, quien asume un papel incluso paternal. Es un estilo participativo y de trabajo en equipo, donde la piedra angular es el compromiso y lealtad de sus miembros. Por tanto, los cumplimientos de sus objetivos se llevan a cabo a través del desarrollo de sus miembros.

**Cultura adhocrática:** la característica que destaca este tipo de cultura es la pro actividad, la innovación, la rapidez de reacción y la toma de riesgos. Estos rasgos se evidencian fuertemente desde la cabeza de la empresa y su dirección, así contagiando al resto de sus miembros. Para este tipo de cultura es indispensable la aceptación al cambio y el dinamismo.

**Cultura jerárquica:** de carácter burocrático, la empresa se encuentra formalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades. Se apuesta por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a brindar sensación de seguridad a sus colaboradores sobre la permanencia en sus puestos de trabajo y se esmeran por reducir el nivel de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización y su clima organizacional. Así mismo, la empresa espera por parte del colaborador que este cumpla con los valores y normas establecidos.

**Cultura de mercado:** esta cultura es sumamente competitiva tanto internamente como externamente y espera que sus colaboradores demuestren su talento y eficiencia a través de resultados. En base a esto, el liderazgo suele ser agresivo y ambicioso. El éxito de esta cultura se basa en ser el número uno en el mercado tanto en resultados como el liderazgo.

Según lo analizado en el caso, se podría inferir que María Goodman quiso implementar el tipo de cultura adhocrática en ICorp, evidenciándose a través del implemento de canales de comunicación modernos y destacando la innovación como valor principal de la empresa y sus colaboradores. El dinamismo y libertad en conducta también hace referencia a este tipo de cultura.

La comunicación interna se vio afectada por el cambio de cultura, ya que no se lograron establecer canales con su respectiva socialización y entendimiento por todas las partes, pues hubo errores operativos en varias áreas. Además, la desmotivación por parte de las direcciones regionales impactó su actitud generando problemas de comunicación con el resto del equipo.

Para lograr una correcta inducción y nexo entre el colaborador y la cultura de la empresa, es muy útil realizar un programa de *Onboarding*, el cual es un programa de integración para el nuevo empleado.

El término es definido por Klein y Heuser (2008) como “todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado” (Wanberg, 2012).

Así mismo Snell & Bohlander (2013) refieren que este programa de forma sistemática para nuevos empleados los ayudará a conseguir “integrarse” con una organización.

El Onboarding va más allá de la inducción a los nuevos empleados para sus nuevos ambientes de trabajo, esto genera compromiso con la organización, para que realmente se sientan parte de ella.

## **1.2 Comportamiento Organizacional**

Según Chiavenato (2009) el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la

influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (p. 6)

ICorp sufrió varios cambios en el comportamiento de sus colaboradores tras los cambios que hubo tanto en su estructura como en su cultura organizacional. Estos cambios se evidenciaron tanto individualmente como grupalmente. Para mejor entendimiento de estas variables, Robbins y Judge (2009), mencionan que los principales determinantes de la productividad, ausentismo, rotación, desviación de las normas de comportamiento en el sitio de trabajo y la satisfacción en el trabajo conduce a las siguientes variables independientes:

A nivel del individuo: las personas ingresan a organizaciones con características intactas que influyen en su comportamiento en el trabajo. (p.32) La característica mayormente relacionada con el análisis de este caso son los rasgos de la personalidad de Innovación y toma de decisiones drásticas de la actual CEO, María Goodman, lo cual afectó directamente la nueva cultura de ICorp. Así mismo, se puede ver el cambio individual en el resto de colaboradores al reducir su participación en reuniones, aumentar el nivel de errores y quejas de clientes y aumentar el nivel de rotación. Por otro lado, se evidenció desmotivación de las direcciones ejecutivas al sentir que el alcance de sus funciones fue mermado.

A nivel del grupo: El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta, el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. (p.33) Los patrones de comunicación, liderazgo, poder y política, así como los niveles de conflicto, influyen en el comportamiento del grupo. En este contexto, fue justo lo que ocurrió en ICorp tras la turbulencia de cambios sufridos a lo largo de su historia. Entre los efectos se pueden mencionar la desmotivación de direcciones ejecutivas y conflictos inter departamentales.

A nivel del sistema de la organización. - Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. (p.33) El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos tienen un efecto en las variables dependientes. ICORP, tras los cambios estratégicos deseados, perdió formalidad en procesos y su estructura cambiante generó incertidumbre y rechazo por parte de sus miembros. Además, sus prácticas de talento humano se realizaban de manera casi unidireccional, donde la toma de decisiones se centra en una sola persona.

Por tanto, la combinación de estas variables resulta en el caos que actualmente vive ICorp tanto internamente como externamente, viéndose reflejado en su gente y en su gestión comercial, a través de resistencia al cambio, resistencia al cambio, la cuál es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente o malfuncionamiento interno que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio. De León (2000) define la resistencia al cambio como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. (p.25)

Indudablemente, los colaboradores de ICorp presentaron resistencia al cambio a través de comportamientos indeseados dentro y fuera de la organización y a través de la poca participación en reuniones, principalmente. La cultura organizacional cambió drásticamente y sin mayor socialización, por lo que sería imposible para el colaborador promedio comprender y participar de la misma.

Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Por otro lado, Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

En este caso, los colaboradores presentaron cambios visibles en su falta de compromiso siendo demostrado a través de indicadores de asistencia y participación en las reuniones de directorio, ocasionando conflictos laborales, presentando cambios actitudinales por parte de las direcciones regionales y practicando comportamientos indeseados dentro y fuera del trabajo representando de manera negativa la marca de la empresa.

Chiavenato (2009) aborda: “Las innovaciones en las prácticas laborales, la cooperación entre trabajadores y la administración, o la mejoría de la productividad, sólo tendrán una base sólida si las personas no sienten temor a perder su trabajo.” (p. 206).

Esta cita expresa perfectamente lo ocurrido tras la innovación que implementó Goodman, ya que uno de los efectos de estos cambios durante el primer trimestre del dos mil dieciocho fueron la desmotivación de las direcciones ejecutivas al sentir que el alcance de sus funciones fue mermado, los fallos en comunicación tras convertirla en casi absolutamente digital y la eliminación de protocolos de conducta. La incertidumbre reino y el temor a perder trabajo podía sentirse al disminuir las responsabilidades, funciones y valor por otras competencias además de la innovación y procesos de selección no profesionales.

### **1.3 Comunicación organizacional**

Según Chiavenato (2009) en todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. (p. 308)

Por otro lado, según Pizzolante (2004), la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Bajo esta premisa, uno de los errores que cometió en su comunicación interna ICorp fue el despido de colaboradores a través de memos, pues esta no es considerada la manera adecuada de desligar a un colaborador, ya que la comunicación fue unilateral.

Según Robbins (1999), la comunicación interna puede ser de tres tipos:

**Comunicación descendente:** Tiene lugar de arriba abajo. Su objeto es el cumplimiento de tareas. El emisor de la información es jerárquicamente superior al receptor de la misma.

**Comunicación ascendente:** Se produce de abajo a arriba. Suele consistir en apreciaciones sobre un determinado asunto, o bien reclamaciones o quejas. El emisor, en este caso, ocupa un nivel inferior al receptor.

**Comunicación horizontal:** Pone en contacto a los diferentes departamentos de la empresa. Puede ser debido a diversas causas tales como problemas comunes, la realización de trabajos conjuntos o afinidades de tipo personal. Este tipo de comunicación facilita la idea de conjunto y unidad que debe presidir cualquier empresa.

Se puede evidenciar en el caso otro ejemplo de comunicación fallida cuando ICorp definió como política empresarial que los canales y contenido de las comunicaciones fueran de exclusiva responsabilidad del director de recursos humanos, siendo la comunicación en el caso exclusivamente descendente. Como consecuencia de asignarle a solo una persona la entera responsabilidad de la comunicación organizacional, se generaron diferentes percepciones entre los colaboradores sobre los ascensos y desvinculaciones del equipo de trabajo afectado.

Según Brandolini et al. (2009) la comunicación organizacional “comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos hasta que alcanzaron a ser comprendidos por el destinatario. Además, asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa” (p.24). En este

contexto, a través de la lectura y análisis de caso, se identificó que la comunicación interna no fue efectiva al no haber alcanzado el estado de comprensión por todas las partes involucradas en la empresa, generando conflictos entre departamentos y afectando el clima organizacional de ICorp.

Chiavenato (2009) indica que el comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. (p. 308)

ICorp, debió generar una comunidad con el receptor como parte de su estrategia de comunicación organizacional, sin embargo, no lo planteo de esta manera. La comprensión del mensaje transmitido por el emisor es considerada la parte más importante de la comunicación, y es una práctica en la que debe mejorar ICorp, de la mano de actividades de fortalecimiento de su cultura organizacional para promover un comportamiento organizacional adecuado de sus colaboradores tanto dentro como fuera de la empresa.

### **1.3.1 Comunicación interna**

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna (Torres L., 2012).

Además, la comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán D., 2017).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No se debe olvidar que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz R., 2017).

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la administración de la empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias (Laffitte Santiesteban M.E., 2013).

En este caso, ICorp tiene varias oportunidades mejora, y entre ellas se encuentra la socialización como parte de todas las estrategias a proponerse, refiriéndose a que la socialización organizacional ha sido entendida como el proceso mediante el cual la persona adquiere el conocimiento social y las habilidades requeridas para asumir un rol organizativo (Van Maanen y Schein 1979; Kowtha, 2018).

La socialización organizacional es un proceso continuo de la persona a lo largo de la vida empresarial, sin embargo, es normal que las empresas hagan énfasis en la fase inicial del recién vinculado, es decir, es una práctica que se encuentra entre la selección y el entrenamiento y se le identifica con el nombre de inducción, aunque ésta sea solamente una fase del proceso completo (Simosi, 2010). ICorp requiere de esta herramienta tanto en la fase de contratación como en sus colaboradores actuales, ya que los mismos han vivido un cambio de cultura drástico con necesidad de socialización.



En un sentido práctico la socialización organizacional se refiere al proceso mediante el cual los nuevos empleados hacen la transición de ser extraños a la organización a ser miembros activos (Bauer, et al. 2007).

En estudios previos se encontró que la socialización se asocia con una serie de resultados importantes para la organización incluyendo permanencia, mayor compromiso organizacional y con el trabajo, pertenencia e identificación institucional (Abugre, 2017; Zhang, 2017; Klein y Weaver, 2000), así como con satisfacción laboral, reducción de rotación, incremento de la productividad, rentabilidad y desempeño (Louis, 1980; Kowtha, 2018; Bauer y Erdogan, 2014).

Estos últimos elementos son clave para poder resolver los varios problemas por los que está pasando ICorp en la actualidad y que está afectado su rendimiento general.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO DE ESTRATEGIA**

### **2.1 Programa de Onboarding y de reinducción de personal**

Se plantea el diseño y desarrollo de un programa de Onboarding de personal para la correcta socialización del cambio de cultura que está ocurriendo en ICorp, para que de esta manera estén claras las nuevas metas y valores de la empresa para los nuevos colaboradores. Así mismo, se propone un programa de reinducción de personal para los colaboradores actuales de ICorp, para que sea de conocimiento total de ellos la nueva cultura de la empresa a la que pertenecen. De esta manera se espera disminuir la resistencia al cambio por parte de los colaboradores y generar mayor compromiso hacia la institución. Además, se espera disminuir los errores operativos de los colaboradores que actualmente se evidencian en el caso, al tener claras las funciones de sus cargos.

### **2.2 Protocolo de conducta**

En base al comportamiento indeseado por parte de colaboradores, se propone establecer y socializar un protocolo de conducta para evitar el efecto negativo a la marca de la empresa que ha ocurrido tras la eliminación del protocolo anterior por parte de la nueva gerencia de talento humano.

### **2.3 Programa de comunicación interna**

Se propone diseñar un programa de comunicación interna, implementarlo y socializarlo para que de esta manera no sigan ocurriendo conflictos laborales e incumplimientos en responsabilidades del cargo, debido a problemas de comunicación, como lo establece el caso. Esta estrategia apunta a resolver problemas tanto interdepartamentales como con los clientes externos.

### **2.4 Programa de bienestar**

Ya que varios colaboradores de ICorp se encuentran desmotivados luego de perder ciertas funciones y con ello toma de decisiones, se propone implementar actividades e incentivos que devuelvan e incrementen la motivación de los empleados.

## **CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **3.1 Responsables**

Para el desarrollo de las estrategias propuestas, es necesaria la participación del departamento de talento humano, ya que brindará apoyo en las actividades a desarrollarse. Además, es indispensable la aprobación de dichas estrategias y de su presupuesto, por parte de las cabezas de la empresa. Es necesario que todos los miembros de ICorp participen en las actividades propuestas para lograr un mejor resultado de las mismas.

### **3.2 Metodología**

Se propone utilizar una metodología mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, ya que es necesario evaluar la efectividad de estas actividades para el logro de los objetivos de las estrategias. Se propone la evaluación y la observación como metodologías clave.

El programa de Onboarding será supervisado por el jefe de talento humano y la persona encargada de dar acompañamiento a los nuevos colaboradores será el asistente de talento humano junto a las observaciones del jefe de talento humano y del jefe de área del nuevo colaborador. Se tratará de un programa de adaptación a la cultura organizacional de ICorp e integración exitosa a la empresa.

El programa de re-inducción de personal se llevará a cabo a través de una charla interactiva que será dirigida por el jefe de talento humano en la sala de sesiones de las instalaciones de ICorp. Se contará con la presencia de los colaboradores actuales de ICorp y tendrá una duración de aproximadamente dos horas en horarios laborables. Se socializará la cultura de la empresa, los manuales de funciones e información correspondiente a la organización como sus valores, reglas, estructura organizacional, etc. Al finalizar la sesión, se realizará una evaluación escrita para validar la recepción de los mensajes transmitidos.

La estrategia del protocolo de conducta se llevará a cabo a través de una charla en la cual se dará a conocer los comportamientos esperados por la empresa de

parte de sus colaboradores. Así mismo, al finalizar la sesión, se realizará una evaluación escrita para validar la recepción de los mensajes transmitidos.

Para el efectivo desarrollo del programa de comunicación interna, se propone la implementación de cinco carteleras informativas con temas de relevancia, las mismas que serán actualizadas con una periodicidad de quince días o cuando los eventos externos lo requieran. Además, se implementará comunicación digital a través de correos electrónicos.

En el programa de bienestar se harán acreedores a reconocimientos los colaboradores con mejor desempeño y por sus logros en diferentes áreas. Se escogerá a los ganadores a través de evaluaciones de desempeño y por cumplimientos de metas. Se propone realizar una sesión solemne con la participación de todos los colaboradores, en la cual se entregarán placas y diplomas a los respectivos homenajeados.

### **3.3 Recursos**

Se necesitarán recursos tecnológicos como computadoras, impresoras y proyectores; físicos como salas de sesiones y humanos refiriéndonos al personal de ICorp, para el desarrollo de todas las actividades. Además de recursos financieros para lograr costear el proyecto en su totalidad. Se necesitará de:

**Tabla 1. Costos de inversión en estrategias**

<b>Actividades / recursos</b>	<b>Valor inversión</b>
3 horas en jornadas de Onboarding y de reinducción	\$0
100 cuadernillos de protocolo de conducta institucional	\$100
2 horas en jornadas de socialización de protocolo de conducta institucional	\$0
5 corchos para carteleras institucionales	\$50

10 cajas de tachuelas anuales para carteleras institucionales	\$10
1 cuota mensual de diseño gráfico de correos de comunicación interna	\$50
10 placas de reconocimientos anuales	\$150
10 diplomas de reconocimientos anuales	\$20
<b>Total</b>	<b>\$380</b>

*Fuente: elaboración propia*

A continuación, se desarrolla una tabla con la información necesaria para llevar a cabo las estrategias propuestas:

**Tabla 2. Resumen de estrategias**

<b>Estrategia</b>	<b>Metodología</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
<b>Programa de Onboarding y de reinducción de personal</b>	Charla presencial de inducción con valores, cultura, objetivos.  Evaluación cuantitativa: encuestas sobre satisfacción de inducción y cuestionario sobre conocimientos del mismo.	Desarrollo de programa de onboarding  Desarrollo de programa de re inducción de personal  Implementación y socialización de programas  Evaluación de los programas	Jefe de talento humano  Asistente de talento humano  Jefes de áreas	Recursos tecnológicos, sala de sesiones, manuales de funciones, material informativo sobre la empresa, capital humano.	Valor Hora/hombre * horas de duración de jornadas (3 horas)
<b>Protocolo</b>	Socialización	Desarrollo del	Jefe de	Recursos	\$1 por

<b>de conducta</b>	<p>ón del protocolo de conducta a través de una charla</p> <p>Cuantitativa: número de registros de participación en la jornada de socialización del protocolo de conducta</p>	<p>protocolo de conducta</p> <p>Socialización del protocolo de conducta</p> <p>Formalización a través de documentación firmada tras recepción del protocolo físico</p> <p>Evaluación del protocolo</p>	<p>talento humano</p> <p>Asistente de talento humano</p> <p>Jefes de áreas</p> <p>Todos los colaboradores</p>	<p>tecnológicos, sala de sesiones, registro de participación, cuadernillo s/folletos de protocolo de conducta, capital humano.</p>	<p>cuadernillo (Valor ref. 100 colaboradores)</p> <p>Valor Hora/hombre * horas de duración de jornadas</p>
<b>Programa de comunicación interna</b>	<p>Implementación de carteleras corporativas en áreas de tránsito de la organización</p> <p>Envío recurrente de correos de comunicación interna con información general de la empresa</p> <p>Cualitativa: observación de interacción</p>	<p>Diseñar canales de comunicación</p> <p>Aprobación de canales de comunicación interna</p> <p>Implementar canales de comunicación</p> <p>Socializar canales de comunicación</p>	<p>Jefe de talento humano</p> <p>Asistente de talento humano</p> <p>Jefes de áreas</p> <p>Gerencia general</p>	<p>Corchos, impresiones, tachuelas y correos de comunicación interna</p>	<p>Costo de corchos</p> <p>Costo de diseño gráfico de correos</p>

	de los colaboradores con los canales de comunicación interna				
<b>Programa de bienestar</b>	<p>Sesiones de reconocimientos presenciales a través de eventos corporativos</p> <p>Publicaciones de logros de los colaboradores en carteleras y difusión de correos de comunicación interna</p> <p>Cuantitativa: registro de participación en actividades del programa de bienestar</p>	<p>Diseño de programa de bienestar</p> <p>Aprobación del programa de bienestar</p> <p>Socialización e implementación del programa de bienestar</p>	<p>Jefe de talento humano</p> <p>Asistente de talento humano</p> <p>Jefes de áreas</p> <p>Gerencia general</p>	<p>Recursos tecnológicos, sala de sesiones, capital humano, diplomas y placas de reconocimientos.</p>	<p>Costo de placas y diplomas (10 por mes)</p>

*Fuente: elaboración propia*

## CONCLUSIONES

Al identificarse la práctica de la comunicación interna de ICorp como su problema principal, con consecuencias como desmotivación, insatisfacción laboral, comportamientos indeseados, poca integración a la nueva cultura de la empresa y resistencia y rechazo al cambio; se propuso como objetivo principal en este trabajo analizar y situar la comunicación interna como clave para el cumplimiento de los objetivos de ICorp.

Para el cumplimiento del objetivo planteado, se establecieron estrategias de intervención como el desarrollo de un programa de Onboarding y de reintroducción de personal, en los cuales se espera la integración exitosa de todos los colaboradores a la cultura actual a través de sesiones informativas y acompañamiento.

Además, se propuso la implementación y socialización de un protocolo de conducta, para solucionar el problema de los comportamientos indeseados descritos en el caso. El programa de comunicación interna espera mejorar la recepción de información y el programa de bienestar incrementar la motivación en los colaboradores que la habían perdido.

Por tanto, a través del análisis y planteamiento de soluciones, se logra analizar y situar la comunicación interna como una herramienta clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ICorp, cumpliendo así el objetivo principal de este trabajo. Se sugiere a ICorp desarrollar, implementar, mantener y dar seguimiento a las estrategias previamente mencionadas.



## REFERENCIAS

- Alles, Martha (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica, Argentina.
- Arias Galicia, F. (2001). "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento" Contaduría y Administración. Enero-Marzo. Núm. 200. México. DF
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. y Tucker, J. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta- Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*.
- Bauer, T. y Erdogan, B. (2014). Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*
- Brandolini et al. (2009). Comunicación interna. Recuperado de. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México DF, McGraw
- De León, V. (2000). Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
- Graverán D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
- Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. International Thomson Editores. México.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. West Yorkshire, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kowtha, N.R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*
- Laffitte Santiesteban M.E. (2013). Manual de la Comunicación Interna de Cubatur.
- Louis, M.R. 1980. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*

- Muñiz R. (2017). Marketing en el Siglo XXI.
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29011523003.pdf>
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México DF: Pearson Education .
- Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Recuperado de [http://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional13a-ed-\\_nodrm.pdf](http://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional13a-ed-_nodrm.pdf)
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México, México: CENGAGE Learning
- Thompson, J.I. (1997): Strategic management: awareness and change, London: international Thomson business press.
- Torres L. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional.
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", in Staw, B.M. (Ed.), *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Wanberg, C. (2012) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York, New York. Oxford University Press, Inc.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación



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

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Durán Montalvo, María Alejandra** con C.C: # **0925383861** autora del **componente práctico del examen complejo: COMUNICACIÓN INTERNA: CLAVE PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ICORP**, 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, **12 de febrero de 2020**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Durán Montalvo, María Alejandra**

C.C: **0925383861**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	COMUNICACIÓN INTERNA: CLAVE PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ICORP.	
<b>AUTOR(ES)</b>	Durán Montalvo, María Alejandra	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Efrén Eduardo, Chiquito Lazo	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional	
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	12 de febrero del 2020	No. DE PÁGINAS: 27
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comunicación organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<i>cultura organizacional, comunicación organizacional, comportamiento organizacional, estrategias, objetivos, socialización.</i>	
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>A lo largo de este documento, se presenta la situación actual de la compañía ICorp, la cual sufrió un desbalance en su cultura y se proponen estrategias para que la organización pueda estabilizarse y logre sus objetivos estratégicos. Se analizaron tres grandes variables que estaban afectando el desempeño general de ICorp, entre ellas, la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación interna. Se designa esta última como clave para el logro de objetivos, ya que forma parte fundamental de las actividades de cada una de las estrategias propuestas y además, fue considerada el problema principal de ICorp en la actualidad. Las estrategias son: desarrollar un programa de onboarding, promover un espacio de reinducción de personal, implementar nuevamente un protocolo de conducta, establecer canales de comunicación interna y fomentar un programa de bienestar. Estas estrategias deberán ser respectivamente socializadas con el personal y contarán con responsables para su implementación y seguimiento, siendo así clave el involucramiento del líder de la organización y el apoyo del departamento de talento humano.</p>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593-98-576-3670	E-mail: alejandraturanm@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419	
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		