



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa

Human Wellness.

**AUTOR:**

Padilla López Naomi Isbel

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de**

**Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

07 de septiembre del 2022



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 **Padilla López Naomi Isbel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

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

Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

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

Psic. Cl. Mariana de Lourdes Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, a los 07 días del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Padilla López Naomi Isbel**

**DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, “La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Human Wellness”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 07 días del mes de septiembre del año 2022**

**LA AUTORA**

f. 

**Padilla López Naomi Isbel**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Padilla López Naomi Isbel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo “La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Human Wellness”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 07 días del mes de septiembre del año 2022**

**LA AUTORA:**

f.

**Padilla López Naomi Isbel**



Guayaquil, a los 07 días del mes de septiembre del año 2022.

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	<a href="#">LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE HUMAN WELLNESS.doc</a> (D143595189)
Presentado	2022-09-04 21:38 (-05:00)
Presentado por	naomi.padilla@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Nombre del caso:**

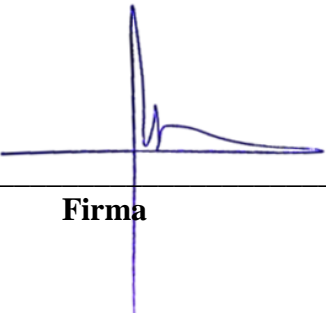
La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Human Wellness.

**Estudiante:**

Padilla López Naomi Isbel

**Docente tutor:**

Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, 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. CL. MARIANA DE LOURDES ESTACIO CAMPOVERDE, MGS.**

**DIRECTORA DE CARRERA**

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

**PSIC. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.**

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

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

**PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.**

**DOCENTE REVISOR**

## Índice

Introducción .....	2
Desarrollo.....	4
Diagnóstico De La Situación De La Organización .....	4
Comunicación Organizacional .....	4
Desarrollo Organizacional .....	6
Satisfacción Laboral .....	10
Determinación De Estrategias.....	12
Personal .....	12
Estructura.....	14
Procesos .....	15
Implementación De La Planificación .....	16
Responsables .....	16
Recursos.....	17
Metodología.....	18
Conclusiones .....	19
Referencias.....	20

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad analizar el caso relacionado a la comunicación interna y la incidencia que genera en el desarrollo organizacional de la empresa Human Wellness. En el mismo, se describe la teoría sobre la determinación de estrategias sobre el personal, la estructura y los procesos. La comunicación organizacional, también conocida como comunicación comercial o empresarial, ayuda a diseñar procesos dentro de una empresa y optimizar y dirigir los mensajes de la organización a los grupos objetivos. Las comunicaciones organizacionales se definen como los canales y formas de comunicación que tienen lugar dentro de una organización, como empresas, instituciones académicas, organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales. Esto incluye tanto las comunicaciones internas como las comunicaciones con partes externas. El desarrollo organizacional es el conjunto de procesos para hacer crecer una organización y mejorar el desempeño de su gente. Las empresas deben confiar en la innovación empresarial para mantenerse al día y evolucionar si quieren seguir siendo competitivas en el mercado.

*Palabras Claves: comunicación interna, desarrollo organizacional, incidencia, estrategias, procesos, empresas.*



## **Introducción**

A partir del año 1978 es constituido en el Ecuador la empresa HUMAN WELLNESS, misma que se origina con la finalidad de brindar atención referente a las problemáticas de cobertura que existían dentro del mercado de seguros de vida en el país. En el transcurso de los 10 años iniciales de la estructuración de la organización, fue siendo liderada por un empresario de la ciudad, Don Jorge. Durante el primer año, fueron invertidos valores que cubrirían el alquiler de una oficina ubicada en el centro de Guayaquil. De manera inicial, el personal de la institución era conformado por 5 personas colaboradoras, además de Don Jorge que ocupaba el lugar de Gerente General. Al mismo tiempo, hasta el año tercero, el patrimonio de dicha organización fue incrementando, e incluso superaban los objetivos planificados, puesto que el crecimiento había sido alrededor del 500%.

En la culminación del cuarto año y para los dos años siguientes, HUMAN WELLNESS fue constituida por 8 colaboradores, y para aquella época había un aumento del 500% de los clientes. Sin embargo, surgieron dos nuevas empresas dedicadas a proveer seguros de vida y emergieron en el mercado, siendo LIFE & SECURITY la competencia principal, debido a que tenía una poderosa estrategia de publicidad, y además habían pautaado con todos los medios de comunicación e iniciaron captando clientes de forma acelerada.

Para el año 1988, Don Jorge toma la decisión de desligarse de la empresa y dejar la Gerencia General en manos de su hijo Carlos; adicional, da origen a un Comité de Empresa, e involucra en el mismo a sus otros dos hijos, Daniel y Romina. Bajo aquella figura, la problemática inicial radicaba en diferentes desacuerdos que originaban un cuello de botella para el progreso de las actividades empresariales. Todo aquello fue generando una empresa muy inflexible en la que todos los niveles de jerarquía no llegaban a mutuos acuerdos, se discutían y no existía agilidad. Por otra parte, los mandos medios y mandos de apoyo de la institución se contaban con personal insatisfecho, varios de ellos se encontraban laborado por más de 20 años dentro de la empresa, y no encontraban conformidad con su remuneración, además de problemas con toma de decisiones y predisposición de trabajo.

Al mismo tiempo en que se originaban los problemas antes mencionados dentro de la cultura HUMAN WELLNESS, para el Comité de Empresas existían situaciones con mayor prioridad. Depositaron su confianza en que la empresa seguiría avanzando como había estado sucediendo en el transcurso de los últimos años y no se preocuparon por involucrarse en la parte operativa, que implicaban resoluciones de los conflictos internos. A fines de 1998, fue comunicada en la fiesta de fin de año la noticia de no haber alcanzado la meta dispuesta anualmente, hecho que nunca había sucedido en la historia de HUMAN WELLNESS, y aquello repercutió de forma negativa en el evento que, a pesar de haber sido organizado con la finalidad de celebrar, resultó siendo para lamentar el transcurso del año laborado.

Finalmente, desde el 1998 hasta el 2007 existieron diversos factores externos que influyeron de manera negativa al negocio de seguros: el periodo de la dolarización, modificaciones en las normativas de seguros y la aparición de otras 20 empresas proveedoras de seguros. Carlos se ha encontrado con el liderazgo de la empresa alrededor de 20 años, consiguiendo el incremento de cantidad de clientes, de igual manera han aumentado los costos operativos, por tal motivo ha sido afectada la rentabilidad.

## Desarrollo

### Diagnóstico De La Situación De La Organización

#### *Comunicación Organizacional*

Referente a la comunicación, pueden ser destacados dos ítems que son referentes a la comunicación interna y externa o también denominada comunicación digital que es orientada hacia el público HUMAN WELLNESS. Según Pineda Henao (Pineda Henao, 2020), la aparición y el establecimiento de la comunicación organizacional en el transcurso de las tres últimas décadas en función de área funcional y campo de estudio de una empresa ha sido una de las mejores evidencias acerca de que la comunicación posee enorme importancia organizacional (Pineda Henao, 2020). Tal como puede ser evidenciado en la empresa HUMAN WELLNESS, que ha sido reconocida por varios años como una de las principales del país, optaron por darle poca importancia a una necesidad organizacional que posee gran impacto dentro de una institución.

Aquino Pascual (2018) indica que la comunicación organizacional es uno de los principales factores dentro del funcionamiento de institución, empresa u organización; hace referencia a una herramienta, un elemento clave dentro de empresa y constituye un papel fundamental en el mantenimiento de la organización. Dicha actividad es posible debido al intercambio de información que se produce entre las diferentes posiciones y niveles del medio, por medio del cual los miembros son los encargados de establecer patrones típicos de comportamiento y comunicación a raíz de variables social, lo cual supone que cada integrante genera un rol comunicativo (Aquino Pascual, 2018). La importancia que posee una comunicación efectiva entre los colaboradores y sus superiores es de vital importancia; en cuanto se refiere a la empresa HUMAN WELLNESS se verifica que hace falta el uso de una comunicación eficaz, además de no poseer un nivel de jerarquía que debería existir entre colaboradores, comité y gerencia; adicional, es mencionada la carencia de acuerdos entre dichas partes, de manera especial en aquellas decisiones que requieren de agilidad en las decisiones, y que las mismas se tardan por no existir acuerdos.

Para poder presenciar un cambio en HUMAN WELLNES, es necesaria la existencia de modificaciones en la forma de establecer la comunicación y buscar la manera de interactuar

eficazmente entre los colaboradores, con el objetivo del incremento y fomento del compromiso que deben poseer los colaboradores, así, es facilitada la obtención del logro de las metas de forma individual, en conjunto y por la organización completa, de tal manera que se mantienen a los integrantes con motivaciones y con voluntad de apoyar al cambio en conjunto con las metas y objetivos que plantee la empresa para el tiempo que sea determinado. Por parte de la empresa, en función de un plan de comunicación externa, HUMAN WELLNES establece un contrato con un Jefe de Marketing con la finalidad de ser conocidos y lograr el posicionamiento de la marca como la principal en el mercado, aun así, a pesar de los intentos realizados la empresa de la competencia lograba el desarrollo de un plan publicitario mucho mejor. La comunicación externa consiste en la transmisión de la información que nace desde el interior de la organización y que es trasladada a la parte externa por medios masivos.

De lo antes mencionado, se origina la difusión del tipo de marketing que era manejado por parte de HUMAN WELLNESS y la que maneja la competencia, debido a la época existe la posibilidad que HUMAN WELLNESS optara por el marketing 1.0, mismo que está orientado a dirigirse a la mente, centralizado en el producto además de explicar su rentabilidad y práctica; mientras que, por otra parte, existe una gran posibilidad de que la competencia optara por el tipo de marketing 2.0, el objetivo del mismo se encuentra orientado al corazón, enfocado en el consumidor y demuestra carácter fiable y con cercanía, muy distinto de lo que era ejecutado por HUMAN WELLNESS. Adicional, referente a la comunicación digital aquella empresa conserva una cuenta de red social que se utiliza con poca frecuencia de forma irregular, debido a la globalización, el método de mercadeo con mayor efectividad es el digital, oportunidad que es desperdiciada por los mismos, debido a que las redes sociales hacen posible la interacción entre relaciones humanas y comunidades virtuales, que posibiliten una interacción mayor con el público cliente ya que aquello es la principal diferencia con la competencia.

## *Desarrollo Organizacional*

El desarrollo organizacional incluye el estudio de los comportamientos que hacen que las organizaciones sean entidades eficaces y funcionales, los recursos humanos son responsables de realizar evaluaciones detalladas de las empresas para identificar cambios que puedan ayudar a estas organizaciones a convertirse en líderes en sus campos. El desarrollo organizacional es la práctica sistemática y planificada de las creencias, actitudes, comportamientos organizacionales y valores de los empleados para potenciar su crecimiento personal y corporativo. Es un conjunto de métodos y procesos implementados para maximizar el potencial humano de una organización; una forma de ver el funcionamiento interno de una organización como una herramienta para adaptarse a los desafíos externos. A diferencia de los recursos humanos tradicionales, está diseñado para hacer avanzar a la empresa a través del desarrollo y la evolución de las personas (Baque Cantos, Mantuano Piloza, Merchán Ponce, & Mero Calderón, 2020).

El desarrollo organizacional posee características que hacen de la misma relevante dentro de las organizaciones, entre las que pueden ser mencionadas destacan las que son detalladas a continuación: a diferencia de otros enfoques, el desarrollo organizacional es una estrategia que permite el cambio planificado; permite que una organización se adapte de manera efectiva al cambio y asegura que todas las partes que la componen estén bien coordinadas para abordar los problemas y oportunidades que presenta el cambio; el desarrollo organizacional se enfoca en los diversos grupos en una organización y sus interacciones, sus procesos y actitudes; enfatiza la investigación – acción, es decir, la resolución de problemas reales y en curso; asume que las culturas organizacionales son diferentes, por lo que no existe una solución única al problema, al contrario, se desarrolla una relación consistente con la cultura en relación a la que esté siendo tratada en el caso particular a seguir, teniendo presente todas las cualidades específicas; el objetivo principal es construir un mejor trabajo en equipo y unir a todos (Jiménez Peñarreta, Sánchez Montalván, & Rodríguez Recalde, 2021).

El desarrollo organizacional ayuda a construir una cultura de mejora continua y alinea a todos con los mismos objetivos. Además, esto permite adaptarse fácilmente a los cambios, poder concentrarse, trabajar y mejorar la calidad y rapidez en la toma de decisiones, requisito fundamental en la industria. El desarrollo organizacional se enfoca en la acción, mejorando las

condiciones actuales y previniendo acciones futuras. Con esto, es posible adaptarse con éxito al entorno, los competidores y las preferencias de los consumidores. Cuando es puesto en práctica un plan o estrategia de desarrollo organizacional se logran diversos beneficios, los que destacan son los que se detallan a continuación:

**Mejora Continua:** Cuando una empresa pone en práctica el desarrollo organizacional, se esfuerza por mejorar continuamente los procesos, desarrollar estrategias, implementar estrategias, evaluar estrategias y hacer los ajustes necesarios para mejorar. El desarrollo organizacional es un enfoque que incluye cambios tanto internos como externos, permitiendo una renovación integral de la empresa.

**Mejor comunicación:** la comunicación continua y la retroalimentación a los empleados pueden mejorar las relaciones con los empleados y los procesos de retroalimentación. Lo que alinea los objetivos y valores de la empresa. A través de una comunicación honesta, puede obtener una comprensión más profunda de la necesidad de cambio en todos los niveles.

**Desarrollo de los empleados:** el enfoque está en mejorar significativamente la comunicación organizacional para que pueda influir en los empleados y lograr los cambios deseados. Los empleados necesitan desarrollarse porque la industria está en constante cambio, por lo que las organizaciones necesitan capacitar a sus empleados, y para lograrlo, aplican programas de aprendizaje, capacitación, mejora de habilidades, etc.

**Mejoras en productos y servicios:** También conduce a mejoras en productos y servicios. Para los casos en los cuales la organización genera recompensas y motivaciones a sus colaboradores, el nivel de compromiso de aquellos es aumentado, y de igual manera la innovación de sus productos mediante estudios de mercado, análisis de competencias, entre otros.

Según Cadena Herrera (2021), el desarrollo organizacional es desarrollado en varias etapas básicas con la finalidad de ser identificadas para ser ejecutadas, aquellas son (Cadena Herrera, 2021):

1. **Identificación de las necesidades de la empresa:** El procedimiento inicial es identificar los procesos y capacidades actuales de la organización y establecer comparaciones con lo que se desea o necesita. Esto debe ser realizado de una manera estructurada y cuidadosamente. Por

ejemplo, es recomendable esperar una gran cantidad de jubilados en 5 a 10 años, aquello dejará un vacío considerable en la organización. También puede ser reconocido que se requieren diferentes habilidades para mantenerse al día con la tecnología y seguir siendo competitivos. Por lo tanto, se trata de identificar el riesgo y decidir cómo abordarlo. La planificación estratégica o el análisis FODA utilizando herramientas de diagnóstico como el análisis PEST pueden ayudar a mantener el proceso sólido y objetivo.

2. Decisión para abordar las necesidades existentes: El siguiente paso implica en abordar las necesidades que hayan sido identificadas previamente. El éxito consiste en ser lo más objetivo y generar un pensamiento detenido sobre las diferentes soluciones antes de realizar alguna selección. Es de vital importancia la examinación de las diversas posibilidades antes de escoger una, pues en varias ocasiones se reciben críticas por inclinarse a la solución que aparezca inicialmente.

3. Selección de la intervención: Hay cuatro tipos de intervenciones diferentes, de las mismas, se pueden realizar una o múltiples: humanas, que consiste en entrenar al persona, llevando a cabo diferentes programas de formación, fomentar el trabajo en conjunto y la facilidad de realizar las cosas de formas distintas; empresarial, que incluye la ingeniería de procesos empresariales y una metodología que tenga como finalidad la mejoría de los procesos; RRHH, que es el estudio de los procesos de gestión sobre el rendimiento, haciendo uso de la psicometría para la identificación de los diversos tipos de personalidad y evaluar a las personas; intervenciones dentro de procesos estratégicos, en los cuales pueden ser incluidos programas orientados al cambio cultural o a la transformación.

4. Implementación de la intervención: es recomendado que dentro de la presente fase sea adoptado un enfoque estructurado para ejecutar un cambio, pues es en la misma donde con alta frecuencia no es ejecutada de manera correcta debido a que no es pensado de manera adecuada, no se trata solamente de empezar un cambio, sino de tener la seguridad de que aquel se encuentra bien gestionado.

5. Evaluación del impacto: Como etapa final la importancia consiste en la evaluación del cambio; si es gestionado de manera eficaz desde sus inicios, en donde se identifican las carencias y necesidades, entonces se debería tener presente los objetivos bien definidos acerca de lo que se

desea conseguir como resultado final del cambio a realizar. Por lo cual, se deberían realizar cuestionamientos acerca de que sí se obtuvo el resultado esperado, es necesario realizar algo adicional o se debe aprender algo más.

Cuando son establecidas de manera correcta las cinco etapas antes mencionadas que suelen ser producidas en el ciclo del crecimiento de una institución, el personal posee una idea más clara sobre la forma en la cual serán desempeñadas sus funciones; así también, aquellas etapas generan una estructura sólida en relación a la cual puede llevarse a cabo una planificación con eficacia y que pueda ser ejecutada a largo plazo (Cárdenas Valencia & Aguilar Vélez, 2018).

Para que el plan de desarrollo organizacional sea ejecutado de manera eficiente, es preciso que sea llevado a cabo lo siguiente: elección de un equipo capacitado y que sean explicadas de manera detallada las necesidades de la organización; recolección de los datos, misma que puede ser llevada a cabo a través de una encuesta dirigida al personal de tal forma que sean conocidas las perspectivas y opiniones; elaboración de un diagnóstico, para la definición de un plan de acción, ya que el equipo tendrá la responsabilidad de explicar el proceso y de igual manera ofrecer una guía que debe ser aplicada por la gerencia para que sea asegurada el manejo correcto de la empresa; implementación de las estrategias, con el objetivo de fomentar el desarrollo organizacional, en dependencia de las necesidades que posea (Salazar Ponce, Alvarado Franco, & Holguín León, 2021).



## *Satisfacción Laboral*

Entre los problemas que pueden ser evidenciados dentro de HUMAN WELLNESS se encuentra la satisfacción laboral, con varios motivos que han sido desarrollados en el transcurso de los años de la formación de la institución, pero con una frecuencia mayor a la que el fundador, Don Jorge, estipuló en los inicios de la organización. Según Pedraza Melo (2020), los autores destacan la importancia de los valores, necesidades, percepciones y juicios personales, y detallan cómo se combinan estas variables para determinar la satisfacción laboral a través de un modelo causal. La satisfacción laboral se postula como un factor que incide en el desempeño laboral organizacional, cuando un colaborador desencadena su estado de equilibrio, lo que lo lleva a la insatisfacción o tensión, provocando que actúe de manera que libere su descalificación y desequilibrio con el fin de lograr su retorno a menudo, debe sentir un impulso para reemplazar otras necesidades emergentes (Pedraza Melo, 2020). Por otra parte, la satisfacción laboral surge de la idea de que un puesto cumple con los valores importantes que corresponden a un individuo, que están alineados y satisfacen sus necesidades básicas, que pueden ser físicas o psicológicas (Chiang Vera, Hidalgo Ortiz, & Gómez Fuentealba, 2021).

Para el caso de HUMAN WELLNESS son mencionados diferentes problemáticas relacionadas a la carga laboral, por tal motivo generan que los objetivos no sean alcanzados, además de conseguir una ergonomía poco llamativa y sin comodidades básicas, con oficinas oscuras, de tal forma que se provoca la insatisfacción en el personal que labora dentro de la institución. La persona es un ser de percepción y adaptación, por lo cual, si se recibe un reconocimiento por logros alcanzados se tendrá como resultado un personal con satisfacción por haber logrado la meta, de tal forma que es mejorada la manera de realizar las actividades que respaldan los propósitos; por el contrario, cuando solo son recibidas fallas e incumplimientos por parte de los superiores en eventos realizados para la organización con la finalidad de motivar, genera contraste, ya que las noticias sobre el incumplimiento de las metas planificadas no son cumplidas, lo que influye de igual manera en el trabajo en equipo.

Por lo tanto, se genera el cuestionamiento sobre si la prioridad es alcanzar las metas personales o las del equipo, ya que se puede generar el pensamiento de no recibir sanciones por el trabajo individual y objetivos personales que son desarrollados con mayor énfasis, de tal forma

que se deja a un lado el trabajo en equipo como sucede en el caso que es analizado, por lo cual, al final se cuenta con 60 personas, aun así, se desconoce la factibilidad de esa cantidad de colaboradores.

Según Romani Larrea, Ferrer Mejía, & Zuta Arriola (2018), el capital humano incluye todas las competencias, conocimientos, habilidades y experiencias individuales, incluidos sus valores, de los empleados y gerentes de la empresa, así como de la organización laboral en su conjunto. Si el colaborador tiene un perfil para el puesto, desempeñará el cargo satisfactoriamente, logra las metas y objetivos, la organización debe reconocerlos, pero en el caso analizado, no ser número uno resultó en una reducción del 50% en costos de bonificación, genera inconsistencias en la remuneración, ya que la remuneración es establecida como una cantidad de dinero o cosa pagada a alguien como trabajo o servicio, si los cooperativistas cumplen, como no recompensar lo que merecen (Romani Larrea, Ferrer Mejía, & Zuta Arriola, 2018).

Por lo antes mencionado, Faya Salas, Venturo Obergoso, Herrera Salazar, & Hernández M. (2018) afirman que, la satisfacción laboral es una actitud general, que incluye la interacción de una serie de elementos centrales del trabajo, como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, los incentivos, los métodos de gestión, las relaciones interpersonales, la mejora de posibilidades y el desarrollo profesional. Lo que menciona el autor trata de cubrir todo lo que necesita la parte humana de la organización, y todo colaborador que labora en ella tiene satisfacción laboral, que es la experiencia que vive cada integrante en la empresa (Faya Salas, Venturo Obergoso, Herrera Salazar, & Hernández M., 2018). Todo esto lleva a una alta tasa de rotación ya que el colaborador ofrece renunciar después de unos años en el trabajo y llevar consigo todo el conocimiento sobre seguros y sus procesos, además de eso, el 90% de la competencia consigue aún más si dentro del listado constan los mejores colaboradores.

## **Determinación De Estrategias**

En esta sección del análisis para el caso en cuestión, son definidas las estrategias de mejoras para las problemáticas que existen en HUMAN WELLNESS, en función de los procesos de comunicación organizacional que provocan problemáticas relacionadas al desarrollo, cultura y falta de decisiones; generado desde la organización a través de un plan de comunicación eficaz y fomento del desarrollo organizacional. Aquellas estrategias deben ser consolidadas como vías de solución a aquel problema radical que se encuentra inmerso en la institución y que está relacionado con la reducción del personal que está siendo de beneficio para el sector de la competencia. El planteamiento de que determina tiene como finalidad integrar el personal de todas las áreas que existen en la empresa, redefinir la estructuración de la empresa y de los procesos que son ejecutados por la misma, de tal manera que a su vez sea provocada la disminución de la resistencia a los cambios que deban ser aplicados.

### ***Personal***

Los recursos humanos poseen un amplio panorama de la aplicación y las prácticas de las actividades con mayor importancia dentro de la institución, siendo la gestión de los recursos humanos uno de los primordiales pilares para obtener el desarrollo con éxito en cada uno de los procesos, pues finalmente son las personas quienes llevan la responsabilidad de que las actividades sean ejecutadas debido a que los proyectos no son desarrollados por sí solos (Pujol Cols & Dabos, 2018). Por tanto, quienes viven su día a día son los más indicados para desarrollar esta estrategia de comunicación. De esta forma, se realizarán 12 capacitaciones y transmisiones sobre la importancia de la comunicación ante los cambios culturales que se adaptan a los medios electrónicos. Crear e implementar el uso del correo electrónico de la institución es muy importante en este proyecto de intervención. A cada colaborador se le indica que cree una publicación utilizando el mismo dominio institucional que está a cargo de un grupo de colaboradores. Persona que está a cargo de la comunicación organizacional y promueve un sentido de consistencia y comunicación.

Los mensajes se crean, editan, guardan, envían rápidamente a una o miles de personas con un solo clic y se leen en su totalidad a conveniencia del destinatario.

El costo de enviar un correo electrónico formal a un empleado es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir un mensaje equivalente de una carta o prospecto (Charry Córdor, 2018). Por lo tanto, se puede evitar todo tipo de rumores y enviar formalmente comunicados de todo tipo institucional de manera efectiva., debido a que entre ellos pueden ser difundidos los diferentes tipos de difusiones: comprobantes de pago, cumpleaños de mes, reconocimientos, vacaciones, estados financieros, salud y ahorro de propinas, entre otros (Contreras Delgado, 2020).

Los cambios culturales afectan a todo el cuerpo colectivo de la organización, y cada accionista toma decisiones por separado del grupo, algo que genera situaciones de retraso en los procedimientos que deben ser ejecutados, por lo que las mejoras deben comenzar con el personaje principal de la institución, que es el director de HUMAN WELLNESS. Además, cuando se convoca a una reunión, el personal citado a la misma tiende a estar en total desacuerdo o tardan demasiado en llegar a un acuerdo; la toma de decisiones de la organización es expresada como eje central e influye en la organización.

Como tal, las decisiones de planificación se utilizan igualmente como preparación, además de temas como el liderazgo y la toma de decisiones; para lo cual, los empleados en su conjunto quieren que la organización cambie, ya que los colaboradores deben tener presente que los beneficios que consiga la institución serán de apoyo para el crecimiento de la misma, y, por lo tanto, se podrá obtener un aporte significativo en los aportes que reciben cada uno de ellos. Referente al desarrollo organizacional, un proceso eficaz y activo de inducción como la institucionalización del desarrollo organizacional para la identificación de los colaboradores en relación a la institución, de tal forma que se conozca la misión, visión, propósitos, metas, objetivos (Ganchozo Farías & Moreira Giler, 2021).

Deben ser difundidas las diferentes tradiciones que mantiene la organización como forma de generar una identificación en los colaboradores, y se puede iniciar desde el plan de comunicación para su difusión (Baque Cantos, Mantuano Pilozo, Merchán Ponce, & Mero Calderón, 2020).

## *Estructura*

Luego de ser analizado el caso de HUMAN WELLNESS se puede visualizar que el problema principal se debe a una estructura departamental de forma piramidal y que posee una división informal, misma que se encuentra débil y que la transforma en vulnerable a temas relacionados con el desarrollo organizacional, la cultura y la comunicación interna. Además, se cuenta con un directorio que retrasa el tiempo para la toma de decisiones y provocan cuellos de botella en los procedimientos que deben ser realizados. Por dichas razones, es de vital importancia las modificaciones a nivel estructural, para definir de manera correcta los niveles de jerarquía, puestos y procesos que sean necesarios.

Como ya ha sido mencionado antes, la estructura de una institución debe ser flexible en relación a las necesidades que posea el cliente interno al igual que el externo, y con la disposición a cambios del ambiente en el que suelen realizar su trabajo. Impulsar el capital humano internamente en la institución genera que el colaborador desarrolle un pensamiento sobre el futuro dentro de la misma institución, aquello genera un compromiso organizacional y la idea de cambiarse al lado de la empresa que es la competencia no resulta de mucho agrado debido a que se tendrá presente que la mejor opción es la empresa en la que se encuentra laborando actualmente, ya que HUMAN WELLNESS tendrá como compromiso satisfacer las necesidades que posea el colaborador, de tal manera que el mismo no sea llamado por ofertas realizadas por la competencia lo que provocaría reducción y rotación del actual personal. De tal manera, la mejoría de la estructura organizacional, las modificaciones a corto plazo pueden llegar a ser una mejor opción para aclarar los niveles de jerarquía y establecer comunicaciones directas, así como concretas. A mediano plazo se puede definir que serán estabilizadas debido a la comunicación, dejando atrás las costumbres de generar rumores dentro de la institución; mientras que, a largo plazo, se puede considerar que es posible alcanzar la institucionalización de aquellos cambios y que los mismos lleguen a ser supuestos básicos dentro de la institución, al igual que para cada uno de los colaboradores que forman parte de la empresa (Faya Salas, Venturo Obergoso, Herrera Salazar, & Hernández M., 2018)

## *Procesos*

Un proceso dentro de una empresa es aquel movimiento eficiente de recursos financieros, técnicos y humanos que hacen funcionar una organización con estructura empresarial (Aquino Pascual, 2018). Una empresa es un sistema que funciona integralmente gracias a las personas que realizan funciones en todos los niveles; sus funciones forman parte de una estructura organizativa diseñada para lograr objetivos operativos y se apoyan en los recursos disponibles para posibilitarlo: profesionales capacitados para la resolución de situaciones técnicas, sistemas de tecnologías e información y presupuestos. El diseño de estos procesos es una tecnología que los gerentes realizan previamente un análisis para que se encuentren en perfecta armonía y así lograr que dicho sistema funcione de la manera más eficiente y operativa posible (Cadena Herrera, 2021).

Es imperativo que la empresa de HUMAN WELLNESS mantengan manuales de procesos y funciones que incluyan descripciones de puestos y organigramas definidos. La falta de una estructura bien definida tiene un impacto significativo en una empresa; por lo antes mencionado, HUMAN WELLNESS necesita una cultura que les permita realizar los cambios que desean y, lo más importante de todo, una que esté abierta a realizar cambios, ser modificados y luego volver a cambiar. Como estrategia se visualiza acercarse a cada integrante de la empresa en este proceso para que puedan determinar qué funciones deben desempeñar en sus puestos de trabajo. La necesidad de una descripción del puesto permite que la organización por parte del ser humano no posea mayor importancia y cuente con capital humano que pueda buscar a la mejor persona para el puesto. Puede averiguar cuáles son las responsabilidades que competen, las habilidades que necesitan y las rutinas diarias con tareas incluidas; también, determina qué puestos son redundantes, qué personas deben abandonar la organización y si se puede mejorar el proceso. Por ello, es importante llevar a cabo la elaboración de un manual para mejorar los procesos, formalizarlos para realizar funciones ágiles y eficientes, y asegurar que los recursos de la empresa sean utilizados en su totalidad, además de crear un mejor clima laboral entre los empleados.

## **Implementación De La Planificación**

### ***Responsables***

Dentro de la organización, es el departamento de Recursos Humanos el que tiene que llevar a cabo todos los cambios y gestionar las actividades propuestas; sin embargo, para el caso de HUMAN WELLNESS, desde aquel departamento se debe incluir al Gerente General y al Comité, debido que, al no existir un flujo disponible para ejecutar el contrato de la persona externa, será el mismo departamento de Recursos Humanos el que tendrá la responsabilidad de llevar la ejecución del proyecto, en conjunto con el Gerente General, además de que el Comité será el primero en aplicarse a sí mismo dicho proceso para lo relacionado a la gestión de toma de decisiones.

Para lograr un cambio real en una empresa, es necesario comenzar con un cambio en la junta directiva de la empresa y pasar a un cambio en la fuerza laboral. El orden en el día a día de los negocios es otro aspecto que brinda el apoyo de instituciones que se supone deben tomar decisiones importantes en beneficio de HUMAN WELLNESS.

En cuanto a los planes de formación y entrenamiento del nuevo personal, la Dirección de Recursos Humanos, junto con la Dirección General, es la responsable de proporcionar la información y los procedimientos previstos para conseguir mejoras en la comunicación interna en la empresa, esto les permite estar motivados por diferentes dinámicas adaptadas a las necesidades de la empresa. En cuanto a la capacitación, deben ser formados grupos de trabajo para que los integrantes tengan la posibilidad de participar en la difusión de información, y no necesariamente deben ser integrantes del departamento de recursos humanos. Para una mejor optimización, se eligen colaboradores para cada campo y son los encargados de difundir el mismo. Se llevan a cabo reuniones regulares para comunicar los diversos puntos de vista de los colaboradores, además de generar y compartir comentarios a través de correos electrónicos de la empresa, así, se genera un sentido de pertenencia que por malas prácticas ha sido descuidado, y finalmente se logra reducir la rotación organizacional.

## ***Recursos***

Para la ejecución del programa de capacitación, existe la necesidad de tener disponible una sala de reuniones con un televisor que servirá para proyectar las diapositivas a través de un computador de escritorio, dicha presentación debe ser elaborada por el responsable del departamento de Recursos Humanos, y en la misma debe contener información acerca de los beneficios que se obtienen por la correcta comunicación interna en la empresa, el empleo de canales de comunicación oficiales y el impacto que genera dentro del clima y el desarrollo organizacional.

Según Chiang Vera, Hidalgo Ortiz, & Gómez Fuentealba (2021) el modelo de gestión organizacional fundamentado en el logro de metas propuesto se basa en el posicionamiento de múltiples dimensiones: dimensión de desarrollo humano, dimensión de condiciones de trabajo y dimensión de productividad (Chiang Vera, Hidalgo Ortiz, & Gómez Fuentealba, 2021).

Para el tema relacionado con las reuniones que serán ejecutadas de manera periódica con la gerencia, existirá un grupo de colaboradores que pueden ser elegidos, designados o voluntarios, quienes tienen el deber de difundir la información; además, aquellos se encuentran en óptimas condiciones para integrar el grupo de interés acerca de las temáticas que se encuentren generando preocupaciones entre los colaboradores, adicional de tener a su disposición los medios tecnológicos necesarios para que la información generada sea óptima mediante los canales informativos digitales oficiales de la empresa, mismos que son limitados a los que pertenecen a HUMAN WELLNESS.



## *Metodología*

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación es mixta, de tipo cuali-cuantitativa, aquello sirve de ayuda para la recolección de la información necesaria, con el objetivo de implementar el trabajo desarrollado. A través de las encuestas que se realicen será medida la comunicación interna que existe en HUMAN WELLNESS, al igual que los medios de comunicación utilizados, la formalidad y la interacción. La metodología utilizada hace posible conocer las falencias existentes dentro de la empresa para realizar de manera precisa un plan comunicativo que haga posible el desarrollo de las diversas estrategias para culminar con los resultados que se desean obtener.

Debido a que el proceso de creación de manuales de procedimientos y funciones requiere de entrevistas con empleados, empresas y fundadores, dichas entrevistas sirven de base para definir funciones, actividades, tareas y tiempos; todo aquello ayudará a restablecer el orden en la empresa.

Adicional, es necesario realizar evaluaciones periódicas cada trimestre para generar evidencias relacionadas al impacto que ha ido provocando los procesos ya implementados, además del nivel de rendimiento de cada uno de los trabajadores y observar aquellos que se encuentren sujetos a los cambios establecidos, y quienes se orientan hacia el rechazo del cambio.

## Conclusiones

Se puede concluir que la comunicación interna se encuentra relacionado a diferentes elementos que son integrados y sociabilizados por los distintos integrantes de una compañía, empezando desde el comité general, gerentes generales, jefes departamentales, coordinadores y todos aquellos que integren la estructura piramidal por departamentos, aquellos elementos se original de normas, comportamientos, creencias y valores a los cuales se rige una organización. Para obtener el desarrollo de una comunicación interna es necesaria la colaboración, formación y entrega de los elementos que conforman una compañía. Hoy en día, la buena comunicación es una herramienta fundamental que posibilita el intercambio de información entre los empleados, así como la adecuada formación interna que permite que los empleados se identifiquen con el propósito de la empresa y generen un sentido de compromiso y lealtad. De igual manera, los comités de empresa más involucrados e informados sobre la situación de la organización deben mantenerse en contacto para el desarrollo de la organización y por motivos personales, y buscar soluciones a las situaciones que les preocupan durante las reuniones, que causen incertidumbre y desconfianza de los empleados e inmediatamente proceder rápidamente con toma de decisiones para no retrasar los cambios necesarios encaminados al progreso organizacional.

Como fue mencionado anteriormente, el cambio organizacional generalmente representa miedo, pero HUMAN WELLNESS se encuentra preparada para romper este estereotipo y realizar varios cambios organizacionales que harán avanzar a la organización y permitirán que los empleados participen y se ajusten a los objetivos que plantea la empresa. El éxito de las estrategias descritas en los casos de estudio depende explícitamente de la correcta implementación, desarrollo y seguimiento durante el proceso de cambio. Si los empleados son conscientes de los cambios destinados al beneficio de la organización, están motivados. Es importante que los empleados estén altamente motivados y comprometidos para no retrasar o contradecir los cambios que ocurren en la empresa, fortaleciendo a la organización como líder del mercado.

## Referencias

- Aquino Pascual, G. Y. (2018). Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Baque Cantos, M. A., Mantuano Piloza, J. S., Merchán Ponce, D. A., & Mero Calderón, R. E. (25 de Octubre de 2020). Comunicación y desarrollo organizacional en la carrera Administración de Empresas, Universidad Estatal del Sur de Manabí. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 5(4), 50-71.
- Cadena Herrera, S. G. (2021). Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cárdenas Valencia, L. E., & Aguilar Vélez, B. D. (2018). Incidencias en la comunicación interna. *Revista Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 4(8), 35-49.
- Charry Córdor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 25-34.
- Chiang Vera, M., Hidalgo Ortiz, J. P., & Gómez Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362.
- Contreras Delgado, O. E. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediac. Comun*, 43-70.
- Faya Salas, A., Venturo Obergoso, C., Herrera Salazar, M., & Hernández M., R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 8(3), 1-10.

- Ganchozo Farías, J. J., & Moreira Giler, M. A. (2021). Comunicación organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., & Rodríguez Recalde, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (63), 94-125.
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano. *Innovar*, 30(76), 9-23.
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 9-25.
- Pujol Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Romani Larrea, S. A., Ferrer Mejía, M. L., & Zuta Arriola, N. (2018). Trabajo en equipo y satisfacción laboral en profesionales. *Investigación Valdizana*, 12(3), 165-170.
- Salazar Ponce, E. G., Alvarado Franco, D. R., & Holguín León, G. H. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral. *Revistia Dominio de las Ciencias*, 7(5), 581-596.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Padilla López Naomi Isbel**, con C.C: # **092726791-4** autora del **componente práctico del examen complejo: “La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Human Wellness”** 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, **07 de septiembre del 2022**

f. 

**Padilla López Naomi Isbel**

**C.C: 092726791-4**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	“La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Human Wellness”		
<b>AUTOR(ES)</b>	Padilla López Naomi Isbel		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	07 de septiembre del 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	21
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sociología de la comunicación, psicología social		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	comunicación interna, desarrollo organizacional, incidencia, estrategias, procesos, empresas.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo tiene como finalidad analizar el caso relacionado a la comunicación interna y la incidencia que genera en el desarrollo organizacional de la empresa Human Wellness. En el mismo, se describe la teoría sobre la determinación de estrategias sobre el personal, la estructura y los procesos. La comunicación organizacional, también conocida como comunicación comercial o empresarial, ayuda a diseñar procesos dentro de una empresa y optimizar y dirigir los mensajes de la organización a los grupos objetivo. Las comunicaciones organizacionales se definen como los canales y formas de comunicación que tienen lugar dentro de una organización, como empresas, instituciones académicas, organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales. Esto incluye tanto las comunicaciones internas como las comunicaciones con partes externas. El desarrollo organizacional es el conjunto de procesos para hacer crecer una organización y mejorar el desempeño de su gente. Las empresas deben confiar en la innovación empresarial para mantenerse al día y evolucionar si quieren seguir siendo competitivas en el mercado.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593962764064	<b>E-mail:</b> luis.bonilla@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Psic. Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</b>		
<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>			