



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

**TEMA:
LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN
EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE ICORP**

**AUTOR (ES):
SALAS PINO EVELYN MICHELLE**

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

**TUTOR (A)
Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador
28 de agosto del 2019**



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Salas Pino, Evelyn Michelle**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Psic. Org. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Cli. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2019



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Salas Pino, Evelyn Michelle**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, La efectividad de la comunicación corporativa en el cambio organizacional de ICORP** previo a la obtención del título de **Licenciatura 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 28 días del mes de agosto del año 2019

EL AUTOR (A)

f. _____
Salas Pino, Evelyn Michelle



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Salas Pino, Evelyn Michelle**

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 efectividad de la comunicación corporativa en el cambio organizacional de ICORP**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2019

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Salas Pino, Evelyn Michelle

Guayaquil, 26 de agosto de 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La efectividad de la Comunicación Corporativa en el Cambio Organizacional de lCorp.doc (D55031799)
Presentado	2019-08-26 07:35 (-05:00)
Presentado por	evelynsalaspino@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “La efectividad de la comunicación corporativa en el cambio organizacional de lcorp”

Estudiante:

- Salas Pino Evelyn Michelle

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Org. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.
TUTOR(A)

f. _____

Psic. Cli. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lcdo. Bonilla Moran, Luis, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	4
1.1. Cultura Organizacional.....	4
1.2. Comportamiento Organizacional	6
1.3. Comunicación Organizacional	7
2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	10
2.1. Gestión del Cambio.....	10
2.2. Estructura	12
2.3. Procesos	13
2.4. Personas	16
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	18
3.1. Responsables	18
3.2. Recursos	18
3.3. Metodología.....	18
CONCLUSIONES.....	25
REFERENCIAS.....	27

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Implementación de Estrategias	19
--	----

RESUMEN (ABSTRACT)

El siguiente trabajo tiene como propósito presentar un plan de intervención ante el diagnóstico detectado en la Compañía International Corporation (ICorp). La empresa en mención ha venido pasando por un proceso de cambio drástico en la estructura de la organización, la cual ha afectado directamente a los stakeholders de la misma. Mediante el análisis del caso se diagnosticó las oportunidades de mejora considerando tres variables: Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional, se identificó que el proceso de cambio establecido por la nueva CEO no ha sido planificado ni socializado por lo que se propone intervenir en la efectividad de la Comunicación Corporativa para la Gestión de Cambio de Cultura que propone María Goodman, actual CEO de ICorp. El programa de Gestión de Cambio se ha denominado IChange, el cual busca consolidar una cultura de innovación compartida teniendo como base un proceso formal de comunicación, es decir mediante la gestión del conocimiento potenciar la participación activa e integral de los stakeholders, lo cual permitirá reducir la resistencia al cambio, fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización, para alinear los comportamientos hacia la visión de ser la empresa líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información.

Palabras Claves: comunicación corporativa, gestión de cambio, stakeholders, cambio planeado, cultura de innovación, gestión del conocimiento, resistencia al cambio.

INTRODUCCIÓN

La organización es un sistema abierto que se ve inmersa en constante cambio para poder permanecer en el mercado, al estar expuesta a factores internos y externos se ve obligada a re-inventarse para responder a las exigencias de la globalización. International Corporation no es la excepción, sobre todo al ser una empresa que compite en el mercado internacional ofreciendo productos y servicios de tecnología y de sistemas de información mediante la red de franquicias, colaboradores, socios y aliados.

ICorp ingresa al mercado ecuatoriano en el 2014, teniendo 50 años de trayectoria como multinacional de origen canadiense, integra verticalmente a una empresa local, Soporte Digital, dicha empresa nace como un emprendimiento de compañeros de universidad en la ciudad de Guayaquil en el 2008, cuya misión era el ensamble y venta de computadores y equipos de oficina, con una estructura simple, sin procesos definidos y un estilo de liderazgo paternalista. Soporte Digital al intentar sobrevivir en un mercado nacional competitivo a partir del 2011 al 2013 comienza a re-estructurarse e implementar estrategias comerciales en el área de Operaciones y a pesar de los esfuerzos y las consultorías realizadas para establecer una planeación estratégica, no había un mayor incremento en la utilidad del negocio, y ante el estancamiento de Soporte Digital a finales del 2013 se decidió comunicar la integración vertical con ICorp, como proceso de cambio planeado.

Patricio Cevallos, Country Manager de Ecuador, logró consolidar la cultura de ICorp en los colaboradores, al poder alinear los comportamientos a los objetivos establecidos ICorp tuvo un importante desarrollo en Ecuador se contaba con 6 departamentos, 30 colaboradores y una base importante de clientes y a pesar de no tener un alto índice de facturación, era reconocido por los altos índices de rentabilidad, satisfacción laboral y satisfacción por parte de los clientes, la buena gestión de Patricio Cevallos, le dio la oportunidad de convertirse en CEO de ICorp a finales del 2016. Patricio identifica que la base de clientes sobrepasaba la capacidad operativa de la empresa, es por eso que todas las estrategias dirigidas y establecidas por él durante el 2017, apuntaban al desarrollo de la empresa dentro del mercado. Sin embargo, los objetivos no fueron alcanzados por el cual se realizó el diseño de planeación estratégica para el año 2018 en el que se establece aliarse con empresas locales convirtiéndolas en franquicia o aliados para aumentar la capacidad

operativa y poder responder las necesidades del cliente, siendo su visión convertirse en líder mundial en servicios de tecnología.

En el 2018 junto a la nueva planificación estratégica, se define a María Goodman como nueva CEO, la cual considera que ICorp se ha estancado en cuanto a procesos y productos, por el cual establece que la competencia primordial que deben de poseer los colaboradores es la innovación, además de establecer a la tecnología como canal de comunicación siendo esta vía online, mediante uso de smartphones y de aplicaciones propias, por otra parte define al liderazgo participativo y la comunicación horizontal como métodos de alineación de comportamientos de los Directores Ejecutivos y Regionales. Todas las acciones de Goodman se dirigen a consolidar una cultura Adhocrática, sin embargo, se percibe resistencia al cambio por parte de los stakeholders de la organización ya que la cultura predominante de ICorp es una cultura de Mercado, esto ha generado rumores, percepción de inestabilidad debido a que los cambios únicamente han sido notificados, pero no han pasado por un proceso formal de Comunicación, siendo la herramienta base por el cual se comparte y alinean mediante la gestión de conocimiento la cultura de una organización.

Mediante el estudio de este caso, se identificará el diagnóstico Organizacional de ICorp, se determinará las estrategias al nivel de estructura, procesos y personas que nos permitan generar la efectividad de la Comunicación Corporativa para la Gestión de Cambio mediante la implementación de las estrategias mediante un cronograma de actividades.

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El presente informe tiene el objetivo de identificar las oportunidades de mejora en ICorp, basándose en el análisis del comportamiento, cultura y comunicación Organizacional que se describe.

1.1. Cultura Organizacional

Robbins y Judge (2009) afirman que la cultura organizacional se basa en un conjunto de significados compartidos por los integrantes de la organización, lo que ocasiona que la cultura sea un referente de ventaja competitiva ante la competencia. La cultura de ICorp se ha visto afectada, María Goodman propone una cultura dinámica, sin protocolos de comportamiento. Se hace referencia a que la Cultura Organizacional es como un iceberg, los aspectos visibles son los que están en la superficie, mientras que las presunciones básicas, percepciones, creencias y valores no son completamente visibles en el comportamiento cotidiano.

La cultura de una organización se establece por tres elementos: artefactos, valores y supuestos básicos, los cuales describe en el nivel 1 los artefactos están dados por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros, por otra parte; en el nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad; y por último el nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada. (Schein como se citó en Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015).

El **primer nivel**, hace referencia a los artefactos visibles o producciones, se puede identificar que ICorp actualmente tiene posicionamiento de marca, espacio físico de trabajo, tecnología, productos y franquicias establecidas y reconocidas, sin embargo, al comienzo de la empresa, no tenía un reconocimiento de su marca, ya que sus productos lo realizaban bajo pedido, con el paso del tiempo y la integración vertical a ICorp que se realizó a lo que comenzó como un emprendimiento, los artefactos visibles comenzaron a tener impacto en el mercado. La imagen de la empresa es conocida por la sociedad y bajo la mirada de Goodman, tantos clientes internos como externos deben hacer uso de los productos y servicios de la empresa lo que ha generado que los aspectos visibles hayan sido percibidos por la sociedad como una mala representación de la marca empresarial, ya que no hay códigos de comportamiento o parámetros establecidos para el control y buen uso de los aspectos visibles de la organización.

En el **segundo nivel** se encuentran los valores compartidos que están dados por la filosofía del fundador, y el tipo de liderazgo que promueve y ejerce el CEO. Los fundadores, Rodrigo Carranza y Valeria Guzman crean Soporte Digital, emprendimiento que para su supervivencia en el mercado se anexa verticalmente a la multinacional ICorp. Rodrigo al ser el CEO de Soporte Digital, impone una cultura de clan, en donde resalta el trabajo en equipo y se percibe al líder como un consejero, por lo que su liderazgo era paternalista, priorizaba la escucha a los integrantes de la empresa y conciliación de conflictos.

El CEO de ICorp representante de Ecuador, Patricio Cevallos, el cual creció en una cultura que fue constituida de la mano del fundador, formando parte de la organización desde un puesto operativo, lo cual ocasiona que Patricio aún siga la filosofía del fundador, teniendo como valor fundamental de la organización el trabajo en equipo. Sin embargo, María Goodman apuesta al que el valor compartido que se debe priorizar en la organización es la innovación orientando a los integrantes de ICorp ser entes generadores de ideas y de valor agregado para la organización.

Y por último en el **tercer nivel** se mencionan los supuestos básicos que son aquellos son los comportamientos en base a la percepción de la organización las cuales se establecen y se normalizan, en ICorp, se normalizó la comunicación informal, a pesar de que Patricio haya formalizado los procesos, y entre ellos la comunicación, no obstante, hay informalidad al tomar decisiones.

Se describen los siguientes tipos de cultura: La cultura de Jerarquía, aprecia el control y la estabilidad, centrándose en los aspectos internos de la empresa. La cultura de Mercado, se enfoca al exterior y a los resultados, por lo que sus participantes son competitivos. La cultura de Clan, se enfoca a los asuntos internos, valorando la flexibilidad y la colaboración. La cultura de Adhocracia, se centra en aspectos externos, pero valoran la flexibilidad, innovación y experimentación. (Cameron y Quinn como se citó en Solís, Solís y Salinas, 2012).

En base a la cultura actual de ICorp, María Goodman, orienta una **cultura Adhocrática**, es el tipo de cultura en donde la empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos por lo tanto apuesta a los cambios drásticos.

Sin embargo, ICorp, viene de una **cultura predominante orientada al Mercado**, todas las estrategias dirigidas y establecidas por Patricio, apuntaban al desarrollo de la empresa dentro del mercado, El estilo de dirección se caracteriza por promover la

competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos, enfocados en el cliente externo y la satisfacción de sus necesidades.

Se considera que la Cultura de ICorp ha sido modificada por las ideologías de la nueva CEO, ya que podemos interpretar que Goodman tiene rasgos fuertes de la **generación millennial** ya que, apuesta por una comunicación informal a través de la tecnología, orientada a la innovación y percibida por los grupos como gestora de cambios drásticos. Sin duda alguna al tener un CEO orientado a una generación actual y que apuesta a las nuevas generaciones a afectado la forma en la que los Directores Regionales perciben a la organización al tener limitada la toma de decisiones.

1.2. Comportamiento Organizacional

ICorp ha presentado inconvenientes durante el 2018 para orientarse a cumplir el objetivo establecido, según la planeación estratégica definida fue el de ofrecer sus productos al nivel del mercado internacional por medio de las franquicias, colaboradores, socios y aliados. Con el objetivo de convertirse en el líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información, ya que al ser un sistema abierto se ha visto influenciado e incluso afectado por los cambios establecidos por organismos internos y del entorno de la organización.

El Comportamiento Organizacional es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito. (Chiavennato,2009, p.8)

El principal cambio que generó impacto en el Comportamiento Organizacional de ICorp, es la llegada de María Goodman como la nueva CEO de la organización, al tener una orientación predominante sobre la innovación planteó cambiar la estrategia y dirigirla a la producción de nuevos productos por ende la principal competencia a considerar en un colaborador de ICorp era la innovación dejando a lado las habilidades y conocimiento técnico.

ICorp presenta resistencia al cambio ya que se encuentra afectado al nivel de su estructura y procesos al tener una nueva CEO, la cual refleja consecuencias en la motivación, la comunicación y percepción de actitudes tanto al nivel individual, como también de grupo. A continuación, se define el concepto de Comportamiento Organizacional y se explica cómo se ve afectado por la resistencia al cambio.

Robbins y Judge (2009), describe al comportamiento organizacional como ciencia que estudia lo que realizan las personas en la organización y el impacto que tienen sus comportamientos en el desempeño de la misma, considerando que el comportamiento organizacional se basa en tres determinantes: individuo, grupo y estructura.

El comportamiento de ICorp, se explica desde el nivel más alto del Modelo de CO, que propone Robbins, Nivel estructural o sistemas de la organización, actualmente este nivel se ve afectado por el cambio de estructura que ha tenido ICorp, al ser María Goddman la nueva CEO, y con ella el cambio en procesos de comunicación, posicionamiento de marca, selección de personal, niveles de poder y toma de decisiones.

La empresa se ve afectada al nivel de grupo, debido al cambio drástico que promueve la CEO, se encuentran resistentes al cambio, debido a que aún están influenciados y acostumbrados al liderazgo que ejercía el anterior CEO, Patricio Cevallos, quién formó parte de la empresa desde sus inicios en Ecuador, sus últimas estrategias estuvieron enfocadas en la comercialización del producto, estando orientado al mercado, sin embargo Patricio había fortalecido la relación de confianza y de estabilidad, lo cual actualmente no es percibido por quienes conforma ICorp ya que se encuentra en un ambiente de incertidumbre y de constantes cambios radicales.

Al nivel individual se puede inferir que ICorp, ha comenzado a tener entre sus colaboradores marcadas diferencias al nivel de personalidad y percepciones, esto se basa en que hay dos generaciones que actualmente conviven en la organización, las cuales son: la generación X y la generación Y, al ver crecido y sido educados bajo diferentes conceptos y situaciones, le dan importancia a diferentes factores dentro de la organización, la generación X se enfoca en resultados mediante procesos, mientras que la generación Y prioriza la innovación y la inmediatez de los resultados, por lo tanto cada colaborador percibe la situacional actual de ICorp de diferente manera, la cual a cada uno lo motiva a tomar decisiones individuales.

1.3. Comunicación Organizacional

“La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura” (Guzmán, 2012, p.9). Para las organizaciones, la comunicación es primordial, ya que no hay gestión de cambio si no hay una comunicación efectiva (socializar las nuevas decisiones a los diferentes stakeholders).

La Acción Comunicativa es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características, estructura, normas y procesos de la empresa, e influir sobre la imagen corporativa que los stakeholders tienen de la compañía. (Capriotti,1999, p.4).

La comunicación que ha prevalecido en ICorp, tiene una base informal y directa, debido a la cultura establecida por el fundador de Soporte Digital, sin embargo, Patricio formalizó el proceso de comunicación, no obstante Goodman, en base a sus ideales, establece que la comunicación sería netamente informal y mediatizada, promoviendo el uso de tecnología, un estilo de comunicación que maneja la generación Y.

La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupales, intergrupales e institucionales; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos). (Guzmán, 2012, p.9).

La Comunicación Organizacional al ser integral se basa desde la presentación de un nuevo producto hasta la socialización de las normas o códigos de conducta de la organización, sea esta de forma directa o mediatizada, según sea la forma más efectiva de garantizar que la información sea recibida y realmente procesada por los diferentes stakeholders de la organización.

Al mediatizar la comunicación e incluir tecnología y dar libertad en la hora de comunicarse, podría considerarse un plus y un cambio transformacional que aporte al desarrollo de la organización, el conflicto de intereses se genera al no tener un seguimiento del proceso.

Las nuevas estrategias de Goodman afectan directamente a la comunicación. Al definir una identidad corporativa promoviendo que los colaboradores, proveedores, accionistas utilicen los productos de la empresa ha afectado la comunicación externa ya que la marca ha sido mal representada. Esto se da porque no existe un código de conducta que normalice los comportamientos al usar un producto o distintivo de la empresa.

Por otra parte, la Comunicación interna se ve afectada ya que Goodman ha cambiado los canales de información mediante la tecnología creando propias aplicaciones para facilitar difundir información sin embargo todos estos cambios no han sido socializados lo que ha provocado que la comunicación interna sea mermada y ocasione desmotivación e insatisfacción laboral.

Goodman resalta que ICorp actualmente se ha estancado en sus productos y procesos entre sus estrategias se encuentra cambiar el estilo de la comunicación, apostando a una

comunicación digital e informal, autonomía en la toma de decisiones a las Direcciones Regionales, y a la innovación como competencia central de los colaboradores de ICorp, sin embargo, la comunicación corporativa no ha sido integral.

La diferencia entre informar y comunicar se encuentra en que la primera únicamente transmite información, es decir se transmite lo que se quiere que el otro conozca, por lo contrario, a la comunicación que además de enviar y recibir el mensaje, se da importancia a la interpretación y asimilación del mensaje por parte del receptor (Brandolini, González y Hopkins, 2009). Goodman se ha enfocado en informar los cambios, pero no se ha realizado el seguimiento del proceso de comunicación para verificar si la información ha sido realmente canalizada por quienes conforman la organización.

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de una canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.10).

En ICorp se ha dado a conocer mediante redes formales los cambios establecidos por la nueva CEO, sin embargo, durante el proceso de comunicación formal se ha generado redes informales, generando rumores de pasillo debido a que la información formal que se les ha permitido conocer únicamente se basa en el “qué hacer”, por lo tanto, las redes informales actúan como ruido en el proceso y no ha permitido que la información sea realmente interpretada por el receptor.

Las estrategias de Goodman se dirigen a influir sobre la imagen corporativa que tienen los colaboradores, proveedores, accionistas y aliados de ICorp, pero Goodman únicamente ha comunicado los cambios, y se los ha realizado por la razón de ser una orden del CEO, aunque para los stakeholders no este clara las razones por las que se han tomado estas decisiones, han tratado de cumplirlas, sin embargo, esto ha generado un ambiente de inestabilidad en vez de fortalecer la Imagen Corporativa. Por lo que la oportunidad de mejora en ICorp, se dirigirá en la efectividad de la Comunicación Corporativa en el Cambio Organizacional.

2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Se ha determinado que la oportunidad de mejora se encuentra en la gestión de la Comunicación Corporativa de forma eficiente, enfocada hacia una Cultura de Cambio e Innovación, con el objetivo de reducir la incertidumbre y la resistencia al cambio que se ha generado por la escasa comunicación efectiva de los cambios establecidos por la nueva CEO. Considerando estrategias establecidas para los componentes de la organización: estructura, procesos y personas.

2.1. Gestión del Cambio

ICorp, ha establecido su planeación estratégica para el 2018, cuyo objetivo general es ofrecer sus productos y servicios al nivel global con la visión de convertirse en el líder mundial de tecnología. Para lograrlo se ha visto en la necesidad de generar cambio organizacional, siendo Goodman la protagonista del cambio.

Según Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (1999) Los factores por los que una organización puede detectar la necesidad de cambio están determinados por la tecnología, estructura, las personas y la cultura. Goodman al ser la nueva CEO de ICorp ha identificado que les hace falta inculcar una cultura de innovación, ya que cree que la empresa se ha quedado estancada tanto en sus procesos como en sus productos, por lo que propone una cultura de innovación. Herrera, Quejada y Payares (2011) explican que el término de innovación hace referencia a los cambios que se realizan en las prácticas y procedimientos de la empresa como también a las modificaciones que se consideren decisiones estratégicas para la mejora de la productividad, reducción de costes o en general el alcance de estrategias.

Como se mencionó Goodman en su plan de acción se encuentra gestionar una cultura de innovación por lo que en el proceso de selección prioriza a la innovación como una competencia blanda esencial para la contratación. Sin embargo, Herrera, Quejada y Payares (2011) mencionan que la innovación por sí sola no se convierte en una catalizadora de cambio y mejora, que la innovación resulte productiva para una organización depende de dos factores: el primero es el diseño e implementación de canales de comunicación eficaces y segundo es la capacidad de aprendizaje de la empresa que dependerá de los recursos y aptitudes de la organización para la transmisión del conocimiento.

Para promover una cultura de innovación se debe de considerar una estrategia de gestión del cambio, Según Duque (2012) este puede ser planeado, cuando está determinado por la orientación a procesos de transformación como resultado del ajuste gradual de las

organizaciones. ICorp tiene todas las características de una organización que debe gestionar el cambio mediante una planeación, ya que su cambio se debe por un ajuste gradual de su estructura, procesos y productos para poder ser líderes en el mercado de tecnología. Sin embargo, los cambios realizados en la empresa parecen ser repentinos y sin justificativo por el ineficaz proceso de comunicación, ya que las personas conocen “el qué hacer” debido a que fue notificado como una orden de la nueva CEO, no obstante, el desconocimiento del “saber por qué (estructura) y el “saber cómo (habilidades y capacidades) para poder realizar los cambios que ha fomentado Goodman han generado resistencia al cambio.

Espinosa y Giménez (2006) explican que las personas suelen levantar barreras ante el cambio debido al temor hacia lo desconocido, desconfianza hacia la persona que protagoniza el cambio, o por la percepción de que su seguridad se encuentra amenazada. Por lo que se propone como principales tácticas que disminuyen los efectos negativos de la resistencia al cambio a la educación y comunicación, que se basan en promover el cambio desde la capacitación y la comunicación abierta, haciendo que los integrantes de la organización se sientan involucrados en el proceso de transformación. ICorp actualmente pasa por momentos de tensión, en un ambiente de resistencia al cambio en donde las Direcciones Ejecutivas se han visto afectadas en su autonomía y poder en relación a la Direcciones Regionales, como consecuencia se ha generado inconformidad y reclamos ante las decisiones y actitudes tomadas por las Direcciones Regionales. Todos los cambios y consecuencias mencionados que atraviesa en estos momentos ICorp, son explicados mediante fases:

Según Lewin las organizaciones primero pasan por la fase de descongelamiento: ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Esta etapa es la más difícil de todas, porque implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla...; la segunda fase a la que denomina cambio, está dado por los nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas.....; la tercera fase denominado apropiadamente recongelamiento, es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas. (Martínez, Carrasco y Bull,2018, p.90)

Actualmente ICorp pasa por la primera fase de descongelamiento, a pesar de que los cambios ya se han ido realizando, las personas se han quedado estancadas en la primera fase ya que aún se percibe la resistencia al cambio y la comunicación no ha sido eficiente para dar camino a la gestión del cambio. Mediante lo expuesto se puede concluir que la comunicación es el punto clave de gestión para poder lograr el objetivo por la cual se ha

visto la necesidad de realizar cambios y afectar a la estructura, procesos y personas, por ende, para que los efectos negativos sean mínimos se establecerán las siguientes estrategias.

Lewin introduce el concepto de gestión del cambio en 1995, hace referencia a que toda organización está en constante cambios ya que es un sistema dinámico que se encuentra afectado por factores internos y externos, a pesar del que el cambio puede ser repentino y su principal objetivo sea solucionar en el momento las afectaciones que tenga la organización y le impida cumplir con sus objetivos, no se debe de considerar como algo que pase por default. Es importante que la gestión del cambio sea un proceso planificado y controlado para alinear a las personas hacia el mismo objetivo, además de tener a la comunicación corporativas como herramienta para gestionar el cambio.

2.2. Estructura

La estructura de una organización es la base que permite direccionar a los procesos y por ende establece el buen funcionamiento de la organización cuando están claramente definidos y han sido revisados, corregidos y socializados anualmente respondiendo a las necesidades actuales de la empresa. Es por esto que a **nivel de estructura** se propone la revisión del organigrama de la institución y la creación de un código de conducta organizacional, además de incorporar el departamento de Comunicación Corporativa en el área de Talento Humano.

El **organigrama** de ICorp debe ser evaluado ya que Goodman considera que las Direcciones Regionales deben de tener autonomía sobre sus decisiones financieras, hasta un monto considerable para el cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, esto ha afectado al organigrama de la empresa ya que afecta los niveles de jerarquía, teniendo impacto sobre el poder y autonomía en la toma de decisiones, dejando a la Direcciones Ejecutivas en una especie de Business Partner Financiero, que da soporte estratégico con el fin de alinear a las Direcciones Regionales para que puedan alcanzar sus objetivos. Es por esto que el organigrama debe ser revisado lo cual nos permitirá definir el alcance que tienen los Directivos sobre los diferentes Departamentos, esta modificación en el organigrama permitirá reconocer que el tipo de liderazgo que deben de ejercer las Direcciones Ejecutivas es un liderazgo participativo y una comunicación horizontal.

Por otra parte, se propone crear el subsistema de Comunicación Corporativa en el Departamento de Talento Humano, para el cual se determina una **estructura matricial** por proyecto, liderada por un Coordinador de Comunicación Corporativa, El subsistema de Comunicación Corporativa será el encargado de diseñar, ejecutar y evaluar el Programa de

Comunicación y Cambio Organizacional, al que se denominará IChange, cuyo propósito es implementar una cultura de cambio e innovación con base en la Comunicación Organizacional. El Coordinador de Comunicación Corporativa tendrá el apoyo de dos Asistentes de Comunicación Corporativa, cada asistente guía un Programa enfocado a un stakeholder en específico (Informed Change e Innovate Change), que serán descritos posteriormente. Por otra parte, cabe mencionar que con el propósito de fomentar la participación de todos los que conforman ICorp, cada Programa será representado por equipos de trabajos compuestos por colaboradores a los que se reconocerán como agentes de cambio de las diferentes áreas, ellos serán las personas encargadas de dar seguimiento en el área correspondiente.

También se propone la creación de un **código de conducta organizacional** en donde se defina los comportamientos que debe de tener la empresa hacia sus: colaboradores, clientes, socios, franquiciados, sociedad y medio ambiente, no obstante, se debe de normalizar los comportamientos de los colaboradores, franquiciados y socios para el uso de los productos con la marca de la empresa, como también del comportamiento del franquiciado con el cliente final, con políticas internas que también se describan en el código de conducta mencionado, con el propósito de mantener una imagen corporativa general compartida.

2.3. Procesos

Como se ha mencionado, realizar una variación en el organigrama, se debe de realizar el **análisis del manual de funciones** de dichos cargos, el cual defina las funciones y el alcance que tiene con ellas los cargos ocupados por las Direcciones Ejecutivas y las Direcciones Regionales. Por otra parte, se propone que el Área de Talento Humano incorpore un nuevo subsistema, Comunicación Corporativa, para esto se comenzará haciendo el organigrama departamental, el **levantamiento del descriptivo de los cargos** que deben de crearse, establecer el manual de funciones para cada cargo, como también se debe de considerar una evaluación salarial competitiva para dichos cargos.

En cuanto al **proceso de Selección**, Goodman ha priorizado que se evalúe la competencia de innovación, ya que, bajo la primicia de la nueva CEO, la empresa se ha estancado en productos y procesos, por el cual las nuevas contrataciones han tenido un perfil elevado en cuanto innovación, sin embargo, esto ha hecho que se opte por perfiles junior en

cuanto a conocimientos técnicos. Por lo que se propone que se evalúe mediante un Assessment Center General las siguientes competencias: iniciativa, creatividad, orientación a resultados y trabajo en equipo, que permiten evidenciar en que el candidato a nuevo colaborador la adaptación a una cultura de innovación, no obstante, en un proceso de selección debe existir match entre las competencias blandas y los conocimientos técnicos, es por eso que estos últimos deberán ser evaluados por el jefe inmediato del área y debe ser comprobado mediante alguna prueba técnica de acuerdo al perfil del cargo.

Actualmente se cuenta con personal de antigüedad en ICorp que tienen los conocimientos técnicos, pero no poseen la competencia blanda de innovación; todo lo contrario, a los nuevos colaboradores. Es por esto que el **Proceso de Capacitación** debe de actuar ante esta situación se propone evidenciar a los colaboradores que poseen un mínimo nivel de innovación y por ende no se encuentran alineándose a las nuevas estrategias de la organización, para realizar talleres en base a la metodología de la gamificación con el objetivo de desarrollar dicha competencia. Por otra parte, se debe de identificar los conocimientos que carecen los nuevos ingresos para planificar y ejecutar cursos técnicos dictados por los colaboradores antiguos que tienen la experticia en el tema.

El nuevo subsistema de Comunicación Corporativa será el encargado de formalizar el **proceso de Comunicación** en ICorp, por el cual se debe de presentar a los responsables de la comunicación y explicar cuál será la magnitud de su campo de acción a los stakeholders de la organización, ya que en ellos recae la responsabilidad de dar seguimiento al proceso de comunicación y de disminuir los canales informales, además de reducir el impacto que generan con los rumores. Es decir, ellos serán los emisores de la información, no obstante en ellos recae recibir el feedback por parte del receptor y mantener el ciclo de la comunicación. Por esto, es importante en el proceso de comunicación que el emisor codifique la información, es decir determinar qué es lo que se quiere comunicar, siendo el mensaje claro y preciso, haciendo uso de imágenes, videos, palabras, de acuerdo a lo que se quiere generar con lo que se comunica, al tipo de stakeholder que se ha determinado como destinatario y al tipo de canal que se utilizará.

Por otra parte se definirá los canales formales por el que se emitirá y receptorá la información, Goodman ha considerado como nuevo canal de comunicación corporativa los smartphones y las aplicaciones creadas por la empresa, sin embargo, se puede inferir que estos canales han servido únicamente como emisores de información, los cuales no verifica la recepción del mensaje, ni la interpretación de esto por parte de los stakeholders, haciendo que los canales de información actuales sean informales. Es importante establecer más de un

canal de comunicación ya que al replicar la información que se quiera dar a conocer a los stakeholders, se puede lograr que el mensaje llegue a todos los destinatarios, por el cual se define el uso de Smartphones como herramienta para los canales formales de comunicación: aplicaciones de la empresa, correo electrónico y redes sociales de la empresa.

ICorp ha invertido una cantidad representativa en recursos tecnológicos como humanos para la creación de diferentes aplicaciones comunicativas que se instalarán en los smartphones, con el fin de mantener una comunicación integral, se propone evaluar y modificar las aplicaciones creadas por la empresa con el fin de que no solo envíen información sino también verifiquen que sea recibida, incluso que permita conocer las reacciones, percepciones y emociones respecto a la información compartida según la aplicación mediante el uso de Smartphones como herramienta que permitirá mantener la comunicación con los diferentes stakeholders, además permitirá tener un directorio de los números de contactos, correos de todas las personas que conforman ICorp, al tener un directorio permitirá una comunicación ágil y directa, enfocada a la comunicación interdepartamental y de equipos.

Para ICorp es importante definir y formalizar su comunicación para el cumplimiento de sus objetivos, si bien es cierto mientras el emisor realice un análisis del impacto que quiere generar con lo que transmite y por ende codifica bien el mensaje, lo república por diferentes canales de comunicación y aquellos nos permiten conocer que hayan sido recibidos, es apenas el comienzo de una comunicación efectiva, ya que el punto clave del proceso de comunicación es la interpretación del mensaje por parte del receptor y que es lo que hace con esta información, es decir modela comportamientos, genera ideas adversas a la alineación estratégica, etc. Por lo que se propone dar seguimiento del proceso mediante concursos que permitan conocer cuál es la información general que le ha llegado y en que hace falta recalcar, por otra parte, se realizarán encuesta de comunicación efectiva para validar la primera fase del proceso, además de tener un buzón virtual de sugerencias.

Todo lo que genera la Organización es comunicación, y cuando es formal nos permite alinear a las personas a las estrategias interdepartamentales y sobre todo a las estrategias globales de la organización, es por esto que mediante el subsistema de Comunicación Corporativa se centra la responsabilidad de compartir y alinear mediante la gestión de conocimiento la cultura de ICorp. Es decir, la comunicación es la base para replicar la cultura ya que da a conocer los valores, misión, visión, políticas, supuestos básicos que los integrantes de la organización deben de compartir para alinear su comportamiento con los objetivos estratégicos de la organización.

2.4. Personas

IChange es el Programa de Gestión de Cambio que se propone para ICorp, se busca reducir la resistencia al cambio, orientar una cultura de innovación, potenciar la participación activa de los stakeholders, socializar protocolos de comportamiento y el control de los procesos de comunicación, dicho programa estará a cargo del nuevo subsistema de Comunicación Corporativa, que como lo mencionamos lo liderará un Coordinador y este tendrá dos Asistentes que guiarán las dos divisiones del Programa: **Informed Change e Innovate Change**, cuyos protagonistas serán los agentes de cambio, en el que se identificarán en cada área los líderes capaces de influenciar a un equipo de trabajo a reaccionar de forma trascendental.

Innovate Change: Esta parte del Programa de Gestión del Cambio, interviene en las personas porque se dirige a consolidar una cultura de innovación, con el soporte de las áreas de Marketing y Capacitación, se realizarán talleres de gamificación que promuevan la innovación de los colaboradores, se darán charlas sobre los procesos y productos actuales, para posterior armar equipos que participen de un concurso de ideas innovadoras buscando la mejora continua de los procesos, el mejor proyecto se llevará a cabo y se mantendrá informado a los stakeholders sobre sus avances. Por otra parte, al ser el programa que replicará la cultura de ICorp, realizará diferentes actividades (charlas, casa abiertas, videos corporativos) de gestión de conocimiento sobre misión, visión, valores, símbolos, supuestos básicos que permitan la construcción del sentido de pertenencia e identificación con la organización

Informed Change: Se basa en mantener comunicado los cambios a los stakeholders, trabajará a la mano con el área de Marketing y Diseño Organizacional ya que comenzará por socializar la nueva estructura, justificando la decisión tomada y haciendo énfasis en los beneficios para la organización, también socializará el nuevo código de conducta de la empresa. Por otra parte, trabajará con el soporte del área de Capacitación, para realizar talleres sobre el manejo de los propios aplicativos de comunicación de la organización, además de realizar una escuela de liderazgo y comunicación para los directivos, ya que las estrategias actuales de la empresa presionan a que se manejen mediante un liderazgo participativo y una comunicación horizontal.

Como se mencionó el subsistema de Comunicación Corporativa será el encargado de diseñar, implementar, dar seguimiento y evaluar los programas descritos. Para dar

seguimiento a los Programas de Innovate Change y de Informed Change, se realizarán encuestas en cada etapa de Gestión de Cambio con ayuda del agente de cambio designado por cada área, lo cual nos permitirá evaluar si la etapa ha sido superada con éxito y ha alcanzado los objetivos propuestos, caso contrario se realizará la retroalimentación debida, por otra parte, Innovate Change será el encargado de determinar el índice de innovación por departamento en sus procesos, con la ayuda del agente de cambio se notificará cuáles son los cambios que se han realizado en los procesos y la efectividad de los cambios para el cumplimiento de los objetivos del departamento con el fin de identificar que las capacitaciones sean puestas en práctica. Cabe recalcar que el cambio de cultura no se impone, más bien se consolida mediante actividades planificadas constantes ya que la cultura no se cambia a corto plazo, ni se deja de inculcar ya que las organizaciones siempre están incluyendo nuevos stakeholders y aunque la cultura ya sea predominante aún hay que socializarla y compartirla con los nuevos integrantes. Por lo que ICorp debe mantener en su planificación la inducción corporativa y actividades de integración que consoliden la cultura.

El Programa de Gestión de Cambio, se enfoca en mantener la **motivación intrínseca** de los colaboradores ya que busca que se identifiquen con la cultura de la empresa y estén alineados hacia los mismos objetivos, cuando el colaborador se siente incluido en los cambios de la organización y se le permite participar de forma activa, este se siente comprometido con la organización, por lo que sus comportamientos van a estar dirigidos a conseguir los objetivos generales. No obstante, también se considera las **motivaciones extrínsecas** para mantener la participación de todos, se han establecido dentro del programa concursos, proyectos para los cuales se han establecidos recompensas económicas y reconocimiento en público.

Por otra parte, como se ha mencionado, se infiere que Goodman es de la generación Y, sin embargo, la mayoría de los ejecutivos de altos mando son de Generación X los cuales se han visto resistente ante los cambios de innovación, comunicación y procesos realizados por Goodman, el programa de Gestión de Cambio que se propone es incluyente y busca la **integración y participación de todas las generaciones**, bajo la premisa de un aprendizaje en común. Sin duda alguna la organización necesita el trabajo en equipo de las diferentes generaciones para cumplir sus objetivos, ya que con los conocimientos especializados de la Generación X e incluso la Baby Boomer y el uso de las plataformas digitales enfocadas a la innovación de parte de la Generación Millennial, nos permitirá unir las fortalezas de cada

generación por eso se propone realizar actividades de mentoring de doble vía dirigido a los cargos estratégicos, con el fin que el aprendizaje sea de doble vía.

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1. Responsables

Para la implementación de las estrategias propuestas en ICorp, los stakeholders deben de participar de manera activa y continua en las actividades para que pueda llegar a tener los resultados esperados, Sin embargo, se debe de determinar a los responsables de las estrategias, por el cual se determina que todo el Departamento de Talento Humano, aportará en las actividades correspondientes a cada área (Coordinación de Selección, Coordinación de Diseño Organizacional, Coordinación de Capacitación, Coordinación de Trabajo Social) alineados a la planificación realizada por el Coordinador de Comunicación Corporativa que será el encargado de diseñar, implementar y evaluar el Programa de Gestión de Cambio, con el soporte del Departamento de Marketing, Procesos, etc. Cabe recalcar que este programa tendrá responsables interdepartamentales, a los cuales hemos denominado agentes de cambio, los cuales serán encargado de guiar, promover, retroalimentar las actividades establecidas.

3.2. Recursos

En forma general en la implementación de estrategias se tendrá como recurso principal el conocimiento técnico del capital humano, recursos tecnológicos, instalaciones de la organización. Por otra parte, de acuerdo a la actividad establecida en el cronograma se realizará la contratación de proveedores para las capacitaciones, cursos y talleres, para el cual se identificará el material didáctico e informativo que propone el proveedor además de establecer el material con el que aportará internamente la organización.

3.3. Metodología

En el siguiente cuadro se detalla las actividades a implementar para el desarrollo de las estrategias antes propuestas según la etapa de cambio en el que se propone a finalizar cada etapa una evaluación cuantitativa, mediante encuestas que permitan identificar que la etapa de cambio haya cumplido con los objetivos.

Tabla 1: Implementación de Estrategias

Etapa de Cambio	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
<p>Descongelamiento</p> <p>Se basa en las actividades que permitirán desaprender. Tiempo estimado de 6 meses.</p>	<p>Re-diseño del organigrama institucional orientado a la planificación estratégica definida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los niveles de jerarquía Para establecer el alcance de los cargos (poder y autonomía en la toma de decisiones) • Identificar el estilo de liderazgo y tipo de comunicación acorde a los cambios de estructura y estrategias planeadas. • Creación de un subsistema de Comunicación Corporativa en base a una estructura matricial por proyecto. 	<p>Recursos tecnológicos, instalaciones de la organización, antecedentes (documentación), capital humano (conocimientos técnicos)</p>	<p>Coordinador de Diseño Organizacional, CEO</p>
	<p>Plan de valoración de los descriptivos de cargos y manuales de funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del manual de funciones de los cargos actuales con el fin de establecer el campo de acción y responsabilidades de 		<p>Coordinador de Diseño Organizacional, Coordinador de Procesos, CEO</p>

		<p>los cargos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de descriptivos y manual de función de los cargos del nuevo subsistema de Comunicación 		
	<p>Diseño del código de conducta organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de construcción de Códigos de conductas (levantamiento de información) • Determinación y Redacción de las normas y políticas internas que rigen el código de conducta organizacional 		<p>Coordinador de Trabajo Social, Coordinador de Procesos, Jefe de Talento Humano</p>
	<p>Diseño de Programa de Cambio de Cultura “Innovate Change”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los aspectos culturales, alineación a las estrategias establecidas. • Planificación de actividades que promueva la cultura • Identificación de casos de gamificación que desarrollen la competencia de innovación. 		<p>Coordinador de Comunicación, Jefe de Talento Humano.</p>

	Diseño de Programa de Comunicación “Informed Change”	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de emisores de la comunicación. • Establecer parámetros para la codificación del mensaje • Evaluar el impacto y efectividad de los canales de comunicación • Determinar canales de comunicación de doble vía. 		Coordinador de Comunicación, Jefe de Talento Humano.
	Diseño de un Plan de Capacitación enfocado al soporte del cambio de cultura y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación • Planificación de un programa de Mentoring de doble vía con el propósito de generar inclusión generacional. 		Coordinador de Capacitación, Jefe de Talento Humano.
	Ajustes del Proceso de	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de Casos de Assessment que evalúen la competencia de innovación • Determinación de pruebas técnicas para cada cargo. 		Coordinador de Selección, Jefe de Talento Humano, Jefes de Áreas

	Selección.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las Competencias que ameritan los nuevos cargos del Subsistema de Comunicación para la realización un de un proceso de selección internos. 		
<p align="center">Ejecución del Cambio (IChange)</p> <p>En esta etapa del proceso, se tendrá como herramienta al Programa de Comunicación y al Programa de Gestión de cambio</p> <p align="center">Tiempo estimado un año</p>	Ejecución del Programa de Comunicación “Informed Change”	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de la nueva estructura y funciones mediante mesas redondas para cada área. • Socialización de los canales formales de comunicación de doble vía. Por medio de panfletos. • Talleres de capacitación sobre el buen uso de las aplicaciones de comunicación. • Socialización del nuevo código de conducta mediante charlas informativas. • Escuela de Talleres que 	<p>Recursos tecnológicos, instalaciones de la organización, capital humano (conocimientos técnicos), material didáctico, material informativo, proveedores</p>	<p>Coordinador de Comunicación, Coordinador de Marketing, Coordinador de Trabajo Social, Coordinador de Capacitación</p>

		<p>direccionen un estilo de liderazgo articipativo y una comunicación horizontal.</p>	
	<p>Ejecución del Programa de Gestión de Cultura “Innovate Change”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de los aspectos culturales de la organización por diferentes canales de comunicación • Realización de talleres de mentoring que permitan el aprendizaje doble vía entre las generaciones • Realización de talleres de gamificación que desarrollen la innovación en los colaboradores. • Concursos de proyectos de innovación, dos concursos por año • Ejecución y seguimiento de los proyectos ganadores. 	

<p>Recongelamiento En esta etapa se consolida el Cambio Tiempo estimado de 6 meses en adelante</p>	<p>Seguimiento del Programa de Gestión de Cambio “IChange”</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ejecución de un programa de inducción que gestione el conocimiento sobre la cultura de la empresa y sus objetivos estratégicos. •Establecer canales de comunicación que permitan mantener informados a los stakeholders sobre noticias relevantes de la organización. •Realizar actividades como casas abiertas, integración, concursos en donde se pueda fortalecer los lazos de comunicación y consolidar la cultura. 	<p>Recursos tecnológicos, instalaciones de la organización, capital humano (conocimientos técnicos), material informativo,</p>	<p>Coordinador de Comunicación, Coordinador de Marketing, Coordinador de Trabajo Social, Coordinador de Capacitación</p>
---	--	--	--	--

Fuente: Elaborado por el autor

CONCLUSIONES

- ICorp al igual que toda organización es una agrupación de personas que realizan diferentes actividades direccionadas a un objetivo en común, en donde intervienen procesos, estructuras, capital humano, tecnología, leyes y normativas tanto internas como externas que hacen que la organización no deje de ser dinámica y por ende este en constante cambio, por esta razón es importante que en ICorp se promueva una cultura de innovación y adaptación.
- En el diagnóstico de ICorp se establece que el proceso de gestión de cambio no fue planeado, ni retroalimentado, tampoco fue evaluado como plan de contingencia, por ende, lo único que genero fue un ambiente de inestabilidad laboral. Es por esto que ICorp debe de diseñar planes de contingencias en base a la comunicación organizacional para las necesidades de cambio que son repentinas para poder responder ante la demanda de cambio de manera ágil y eficaz, con un alto nivel de adaptación.
- En ICorp se ha identificado un ambiente de resistencia al cambio dado por el ineficaz proceso de comunicación ya que no ha sido completado y se ve interferido por barreras de comunicación, creando rumores lo cual ocasiona inestabilidad, esto es percibido por los stakeholders como no considerados por parte de la organización generando falta de sentido de pertenencia y compromiso. Por esta razón es importante mantener un proceso de comunicación de doble vía y de participación activa de los stakeholders que permitan fortalecer las motivaciones intrínsecas.
- La Comunicación Corporativa es el proceso estratégico que permite a la organización gestionar cambios y fortalecer la cultura a partir de la gestión de conocimiento, por lo que en ICorp se fomentará una cultura de innovación, por ende, no se puede concluir que tan solo con esta competencia se logrará mejorar los resultados en cuanto a indicadores de gestión, también dependerá de la efectividad de los canales de comunicación, de la interpretación del receptor, de la capacidad de aprendizaje y aptitudes para la transmisión de conocimientos que tengan los stakeholders.
- En base a lo identificado en ICorp se puede concluir que en el proceso eficaz de comunicación se debe de tener clara la codificación del mensaje, el tipo de canal por el que

será transmitido, identificar al destinatario, sobre todo la clave del proceso de comunicación está en la interpretación del mensaje por parte del receptor y poder observar cuál es su comportamiento a partir de la recepción del mensaje, es importante evaluar y retroalimentar lo interpretado, mediante casas abiertas, encuestas, talleres, concursos.

- IChange es el Programa de Gestión de Cambio que se propone para ICorp, con el cual se busca reducir la resistencia al cambio, control de los procesos de comunicación, orientar una cultura de innovación, potenciar la participación activa de los stakeholders, socializar protocolos de comportamiento con base en una comunicación formal y la gestión de conocimientos. Se divide en Informed Change, que se trata de mantener comunicado a los stakeholders de los acontecimientos de la organización, es importante ya que genera compromiso e identificación con la misma, por otra parte, Innovate Change que se basa en institucionalizar la cultura adhocrática que propone Goodman para alinear los objetivos de ICorp.

- Al implementar un Programa de Comunicación Corporativa con el objetivo de institucionalizar una cultura de innovación, las generaciones se ven afectadas sin embargo por medio de este programa se busca que las diferencias de las generaciones, se utilicen como fortalezas y logren alinearse para trabajar en equipos. Las estrategias deben estar dirigidas a que la Generación X comparte sus conocimientos técnicos y especializados a los perfiles juniors de la Generación Y, mientras esta última mencionada debe de alinear al resto de la organización en un ámbito de innovación y uso de tecnología de manera formal.

REFERENCIAS

- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D-Capacitación y desarrollo*, 13, 30. Obtenido de: http://files.patriciaibarras.es.webnode.com/200000025-e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-%20Capriotti.pdf
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Obtenido de: <file:///C:/Users/Viviana/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>
- Espinosa, A. & Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64. Obtenido de: <https://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-líderes-en-Costa-Rica.pdf>
- Guzman, V. (2012). Comunicación organizacional. *Red tercer milenio*. Obtenido de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf
- Herrera, T., Quejada, R., & Payares, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797779>
- Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional. Recuperado de: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., & Peláez, J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. Obtenido de: <http://repositorio.upct.es/handle/10317/609>.
- Solís, M. D. V., Solís, F. M. V., & Salinas, E. E. B. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, (44), 23-29. Obtenido de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=94425393005

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein. Obtenido de: <file:///C:/Users/evelyn.salas/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **SALAS PINO EVELYN MICHELLE**, con C.C: # 092292053-3 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La efectividad de la comunicación corporativa en el cambio organizacional de ICorp**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **28 de agosto de 2019**

f. _____

Nombre: **SALAS PINO EVELYN MICHELLE**

C.C: **092292053-3**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La efectividad de la comunicación corporativa en el cambio organizacional de ICorp		
AUTOR(ES)	Salas Pino Evelyn Michelle		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencia de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de Agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	36
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación Corporativa, Gestión de Cambio y Cultura Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación Corporativa, Gestión de Cambio, Stakeholders, Cambio Planeado, Cultura de Innovación, Gestión del Conocimiento, Resistencia al Cambio.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El siguiente trabajo tiene como propósito presentar un plan de intervención ante el diagnóstico detectado en la Compañía International Corporation (ICorp). La empresa en mención ha venido pasando por un proceso de cambio drástico en la estructura de la organización, la cual ha afectado directamente a los stakeholders de la misma. Mediante el análisis del caso se diagnosticó las oportunidades de mejora considerando tres variables: Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional, se identificó que el proceso de cambio establecido por la nueva CEO no ha sido planificado ni socializado por lo que se propone intervenir en la efectividad de la Comunicación Corporativa para la Gestión de Cambio de Cultura que propone María Goodman, actual CEO de ICorp. El programa de Gestión de Cambio se ha denominado IChange, el cual busca consolidar una cultura de innovación compartida teniendo como base un proceso formal de comunicación, es decir mediante la gestión del conocimiento potenciar la participación activa e integral de los stakeholders, lo cual permitirá reducir la resistencia al cambio, fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización, para alinear los comportamientos hacia la visión de ser la empresa líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2002204	E-mail: evelynsalaspino@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			