



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA**

**La Comunicación Organizacional como herramienta  
para la Gestión del Cambio**

**AUTORA**

**López Ramírez, Anny Alexandra**

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

**TUTOR**

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs**

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **López Ramírez Anny Alexandra**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

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

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **López Ramírez, Anny Alexandra**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, La Comunicación Organizacional como herramienta para la Gestión del Cambio**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**

**EL AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**López Ramírez, Anny Alexandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **López Ramírez, Anny Alexandra**

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 Organizacional como herramienta para la Gestión del Cambio**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**López Ramírez, Anny Alexandra**



Guayaquil, 12 de febrero del 2020

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO.doc</a> (D63807809)
Presentado	2020-02-12 13:33 (-05:00)
Presentado por	alopezramirz@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	1% de estas 18 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

**Tema:** “La Comunicación Organizacional como herramienta para la Gestión del Cambio”

**Estudiante:**

- López Ramírez, Anny Alexandra

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

---

FIRMA



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. ELBA NARCISA BERMUDEZ REYES**  
REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN DE CARRERA

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

**PSIC. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. BELÈN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA**  
DOCENTE REVISOR

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
DESARROLLO .....	5
Cultura Organizacional .....	5
Comportamiento Organizacional .....	9
Comunicación Organizacional .....	12
DISEÑO DE LA ESTRATEGIAS.....	16
Estructura .....	16
Procesos.....	18
Personal .....	19
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	21
Responsables.....	21
Recursos .....	21
Metodología.....	22
CONCLUSIONES .....	25
REFERENCIAS .....	26

## RESUMEN

El presente caso se desarrolla en la empresa International Corporation, multinacional con más de 50 años de trayectoria, que ofrece productos de computación e insumos de oficinas y servicios de mantenimiento y tecnológico. Ingresa a Ecuador a finales del 2013 fusionándose de inmediato con la empresa Soporte Digital que radica en la ciudad de Guayaquil. Por medio del análisis del caso se definieron tres factores importantes: Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional y Comunicación Organizacional. Se identificó que la empresa está pasando por un ambiente de incertidumbre e insatisfacción debido a los cambios implementados y poco socializados por María Goodman, la nueva CEO lo que generó resistencia al cambio, conflictos y comportamientos indeseados y con ello la desmotivación de su personal. A partir de los problemas identificados, se propone intervenir en la comunicación organizacional como herramienta para la gestión del cambio, por lo que se procedió a la determinación de estrategias enfocadas en la estructura, procesos y personal con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales y generar en los empleados calidad en su trabajo, altos niveles de productividad e identidad corporativa para incitar compromiso y cambios organizacionales.

**Palabras Claves: Gestión del Cambio, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional**



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a una sociedad que es cada vez más cambiante y competitiva por lo que Internacional Corporation no es la excepción, llevándola a plantearse nuevos objetivos estratégicos para competir en un mercado global a través de su red de stakeholders.

ICorp, empresa multinacional con más de 50 años de trayectoria, que ofrece productos de computación e insumos de oficina y servicios de mantenimiento y soporte tecnológico, ingresa al Ecuador a finales del 2013 y consigue ubicarse como la compañía número uno del país.

Su estrategia fue fusionarse con una empresa pequeña del mercado local llamada Soporte Digital la cual fue creada Guayaquil del 2008, su negocio consistía en ensamblar y vender computadoras, además de comercializar equipos de oficina. De estructura y procesos informales. En cuanto a la comunicación y estilo de liderazgo inadecuado y la toma de decisiones sin la intervención de los colaboradores lo cual dio como resultado un ambiente tenso, de cansancio e insatisfacción laboral.

La empresa trata de sobrevivir en un mercado nacional competitivo por lo pasa por ciertos problemas los cuales se ven reflejados en la rentabilidad, facturación y pérdida de clientes pero tras el estancamiento e incertidumbre Soporte Digital decide fusionarse con ICorp, integrándose verticalmente a inicios del 2014, por lo que hubo reestructuraciones en el organigrama viéndose afectados algunos colaboradores que por medio de memos eran reasignados de puesto o despedidos, estas personas se vieron obligados a adaptarse a esta nueva empresa y a todo lo que la integra.

Durante los siguientes 5 años, ICorp pasa por tres CEO diferentes debido a que las estrategias planeadas por ellos no lograron los resultados deseados. En el 2018, la visión de ICorp es ser líder mundial de productos y servicios de tecnología, por esta razón se plantearon varios objetivos, pero estos eran inalcanzables y poco reales. María Goodman, CEO actual de la empresa pretende cambiar radicalmente las estrategias de la organización, pero estas

ideas de cambio no fueron bien recibidas lo que ocasionó resistencia por parte de los directivos y conflictos en los colaboradores.

Para que se puedan desarrollar e implementar todas estas estrategias a nivel organizacional, la comunicación juega un papel fundamental, ya que con ella la empresa puede lograr ser más efectiva y productiva, además de adaptarse mejor a una nueva situación o entorno.

Según Lewis, Armenakis y Harris, citados por Arraz, Jáquez, & Fierro (2008) la comunicación a través de mensajes verbales y no verbales, formales e informales es un factor clave que utilizan deliberadamente, para iniciar y lograr el cambio, aquellos actores que ostentan el poder legítimo en una organización. (p.2)

Al mismo tiempo la comunicación sirve para generar puentes para construir la confianza necesaria para que el cambio se pueda alcanzar. (House y Stank citados por Arraz, Jáquez, & Fierro, 2008). (p.2)

En este sentido, es necesario que la comunicación sea definida e institucionalizada de manera transversal, ya que es un factor importante dentro de las organizaciones porque facilita la transmisión de información adecuada, promueve la colaboración a todos los niveles de la empresa para poder construir confianza para que los cambios se puedan alcanzar.

El problema principal que se evidencia en la empresa ICorp es la inadecuada comunicación en la gestión del cambio, ya que influye en otros problemas como: la resistencia al cambio esto a su vez provoca un deficiente desarrollo organizacional; conflictos laborales pues genera comportamientos inadecuados; un clima laboral inestable y una inefectiva toma de decisiones. Todos estos efectos ocasionaron que los colaboradores tengan un bajo desempeño lo que produjo clientes insatisfechos.

A su vez, analizando ICorp, los factores que produjeron el problema principal fueron: la cultura débil pues era una organización informal, además de haber realizado una inapropiada gestión en la fusión de las empresas; el uso de canales de comunicación ineficaz; un estilo de liderazgo inadecuado por los

cambios generacionales por los que pasaba la empresa y una inadecuada planeación estratégica.

Mediante el estudio del caso, se identificará el diagnóstico organizacional de ICorp basándose en la cultura, comportamiento y comunicación mediante la implementación de un plan estratégico.

El desarrollo de este trabajo tiene como objetivo identificar las oportunidades de mejora para la empresa International Corporation, a partir de los problemas detectados se determinaron estrategias adecuadas para generar la efectividad de la comunicación en la gestión del cambio. Lo que a su vez deberá generar un impacto positivo en los colaboradores, que se verá reflejado en los resultados de seguimiento y control de las actividades se van a desarrollar.

# DESARROLLO

## Cultura Organizacional

La cultura organizacional permite entender que los trabajadores que forman parte de una organización, son personas que construyen historias que están argumentadas desde los significados que elaboran con el otro, que se constituyen en sistemas simbólicos y relatos compartidos que afectan no solo sus actos mecánicos sino sus representaciones y conductas. (Benalcazar, 2010)

La cultura organizacional está conformada por las creencias, valores, tradiciones, políticas, supuestos y comportamientos de la empresa haciendo referencia a un sistema de significados que comparten todos. La cultura se da a conocer como un conjunto de percepciones que tienen los colaboradores acerca de la identidad corporativa.

Según Andrade citado por Medina, Ibáñez & Castillo (2012) explica que una cultura puede ser débil-funcional, en ella hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto. (p.180)

De acuerdo al caso, la empresa Soporte Digital posee una cultura débil, pues era una organización informal ya que no tenía una estructura, procesos, políticas formalizados además de que los colaboradores no estaban implicados en la dinámica de la empresa, no tenían una marca por lo que no había sentido de pertenencia. En cambio, ICorp, posee una cultura y liderazgo fuerte, que al momento de integrar a Soporte Digital, promovió en los nuevos miembros consolidar su cultura, valores y filosofía.

La cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Existen 3 niveles de cultura que son: el primer nivel, son los artefactos, es todo lo visible, está dado por su entorno físico y social, es decir, son elementos con distintos grados de intensidad que regulan el comportamiento de los miembros de la organización. El segundo nivel, son los valores compartidos, es la manera en que deben relacionarse los individuos, es decir, sus comportamientos, principios sociales, filosofías, metas, etc. Y el tercer nivel son las presunciones básicas, son los comportamientos en base a la percepción de la organización las cuales se establecen y se normalizan,

permite la solución a un problema. (Shein citado por Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez, 2015, p.18)

Gráfico #1: Niveles de Cultura



Fuente: Shein citado por Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez (2015)

A partir del gráfico #1, Soporte Digital al comienzo no contaba con los elementos que conforman los tres niveles de cultura: los artefactos, valores compartidos y presunciones básicas.

En el primer nivel, los artefactos son los procesos y estructuras visibles. Con el paso del tiempo, Soporte Digital se integró verticalmente a ICorp, donde se modificó la imagen corporativa, la señalética y demás símbolos culturales; la marca tiene posicionamiento, áreas de trabajo, tecnología, servicios, productos y franquicias teniendo impacto en el mercado ecuatoriano.

El segundo nivel, los valores compartidos, se puede ver reflejado en la filosofía del fundador, el tipo de liderazgo, las estrategias y objetivos que son debidamente compartidos por las todas las personas de la empresa. Cuando se dio la integración vertical, ICorp realizó un programa de cambio cultural con el objetivo de consolidar la cultura, en este proceso varios países lograron el objetivo, otros no. Uno de los países donde se identificó un mayor afianzamiento de la filosofía corporativa, que fue aceptada e interiorizada, es Ecuador.

Y el tercer nivel, el de los supuestos básicos, que son los comportamientos, perspectivas y modo de interpretar y asumir los cambios que se están dando dentro de la organización y en cada uno de los colaboradores. En ICorp, se definieron y formalizaron la planeación estratégica corporativa y se la socializó a todos esta información.

La cultura organizacional posee tres aspectos: historia, comunidad y carácter. Al respecto, sugiere que, como comunidad poseedora de una cultura, la empresa se ve constantemente implicada en la reflexión acerca de los valores y los objetivos, en cómo estos pueden ser llevados a la práctica, y en cómo evaluarlos y mejorarlos; igualmente, dice que las organizaciones no son solo instrumentos, sino también fuentes de gratificación personal directa y vehículos para la integridad del grupo. (Lessem citado por Díaz & Duque, 2017)

Para que exista una gestión de cambio en las empresas, se debe tener clara la cultura por lo que en ICorp, al integrar a Soporte Digital diseñó un programa de cambio cultural orientado a consolidar su cultura en los colaboradores de Soporte Digital, ya que tenían una desorganización e informalidad en cuanto a estructuras y procesos. Fomentando así en todos los miembros de la organización, valores como: responsabilidad, productividad, compromiso, integridad, trabajo en equipo y orientación al cliente tanto interno como externo.

En enero de 2014 la empresa Soporte Digital es absorbida e integrada verticalmente por la multinacional ICorp, proceso de cambio planeado para el 2014, decisión que no fue revisada con ninguna otra persona de la organización y que generará cambios significativos para el personal de Soporte Digital, ya que tras la integración el ambiente en los colaboradores era de incertidumbre, estrés y tensión al no existir una adecuada comunicación en la gestión del cambio.

Según Pablo citado por Dolz Dolz & Iborra (2005) ha definido la integración como la realización de los cambios en las actividades funcionales, en las estructuras, en los sistemas organizativos y en la cultura que permiten consolidar a las organizaciones como un todo. (p.8)

Ademas, los diferentes tipos de integración llevan asociados mayores o menores rupturas de las fronteras organizativas y tienen, por tanto, una

serie de implicaciones en los problemas de integración tras la adquisición generados por el estrés y la tensión, especialmente problemas de comunicación en la operación, como discusiones abiertas o disputas acaloradas (Neira; Von Krogh citados por Dolz Dolz & Iborra, 2005, p.15)

Los problemas que se dieron al momento de la integración vertical, por la inadecuada comunicación en la gestión del cambio, se generó un ambiente de incertidumbre e inseguridad en los colaboradores de Soporte Digital, ya que algunos de ellos fueron reasignados a nuevos puestos de trabajo y otros fueron despedidos por los cambios de estructura que esta integración requería. La comunicación que se dio para todos estos cambios fue hecha a través de un memo, proceso definido en la política empresarial de ICorp, responsabilidad del Director de Recursos Humanos.

La cultura que requiere la aplicación de la comunicación, la motivación y la creatividad, que impulsan el avance y fomento de la participación de las personas, las cuales al final crean, gestan, fortalecen o ejecutan los procesos y le agregan valor; generando así su consolidación. Las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es, a su vez, un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etc. (Yamada y Kimala citados por López Trujillo, Marulanda Echeverry & Isaza Echeverri, 2011)

En ICorp, se realizaron e implementaron cambios por parte de la nueva CEO, los cuales no fueron recibidos y aceptados de la forma esperada por los colaboradores, ya que no supo acoplar las estrategias acorde a la organización, por lo que se generó resistencia por una inadecuada comunicación en la gestión del cambio genera un deficiente desarrollo organizacional provocando un bajo desempeño por parte de los colaboradores.

La resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio... en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar con el fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste, a lo cual cabría añadir que ésta es una cualidad que debe considerar toda empresa que se precie de ser un sistema abierto: vislumbrar las fuerzas que impiden el cambio y actuar en consecuencia para controlarlas. (Beckhard & Harris, 1988, p.102)

“El DO es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización. Se apoya en la importancia del comportamiento entre el agente de cambio y los componentes de la organización, siendo los primeros, portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular”. (Escudero, Delfín & Arano, 2014, p.3)

En ICorp, como consecuencia de una inadecuada comunicación en la gestión del cambio, es la resistencia al cambio lo que generó un deficiente desarrollo organizacional. Se puede evidenciar un ambiente de incertidumbre e inseguridad a partir de la incorporación de la nueva CEO, causando un bajo nivel en el rendimiento y productividad de los colaboradores ya que se ven envueltos en un entorno de fluctuación y duda con relación a su lugar de trabajo.

Las conductas fueron creciendo por causa de la resistencia por parte de los directivos por tratar de mantener una centralización en la toma de decisiones, por la corta apertura que tienen para comunicar e informar una adecuada delegación de poderes en la toma de decisiones de los Directivos Regionales, por ende, un factor importante que impidió obtener los resultados esperados fue la inadecuada comunicación como herramienta para la gestión del cambio.

### **Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales y tiene como objetivo identificar cómo los colaboradores reaccionan y se desenvuelven en el ambiente laboral, es decir, como efectúan su trabajo y la calidad con lo que lo realizan. Trata de diagnosticar las falencias o errores y busca una solución factible y eficaz para armonizar sus actividades; obteniendo resultados positivos mediante un óptimo clima laboral que conlleve a motivar e incentivar las buenas prácticas laborales.

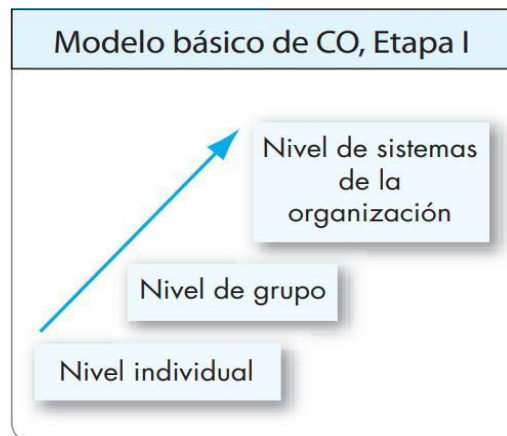


El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. (Dailey citado por Columba, Sarmentero, Gómez & Falcón, 2017)

A inicios del 2018 anuncian la llegada de María Goodman, como la nueva CEO de la corporación ICorp. Lo que generó impacto en el comportamiento organizacional ya que se percibe un ambiente de inseguridad en cuanto al destino de la empresa. Anteriormente ocupaba el cargo de Directora Ejecutiva de Innovación y se la conocía por sus ideas de cambios drásticos. María pretende cambiar radicalmente la estrategia de la organización, desde su punto de vista la empresa estaba estancada , por lo que implantó acciones que permitan obtener niveles altos de rentabilidad y cumplimiento de los objetivos. Una de estas estrategias fue el darle mayor peso a la competencia de innovación dejando a lado las habilidades y conocimientos técnicos de los colaboradores.

Existen tres niveles de análisis en el CO, y que conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los ladrillos de construcción; cada nivel se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la sección del individuo; sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional. (Robbins & Judge, 2009)

Gráfico #2: Modelo Básico del C.O.



Fuente: Robbins & Judge (2009)

De acuerdo al gráfico, el comportamiento se puede estudiar desde tres niveles: el individual, el grupal y la organización. El primer nivel, se centran aspectos individuales del empleado y resaltan temas como los rasgos de personalidad y las actitudes. Se puede analizar este nivel en María la nueva CEO, anteriormente ocupaba el cargo de Directora Ejecutiva de Innovación, quien se caracteriza por ser innovadora y de cierto modo con una mente más abierta, por lo que la conoces por sus ideas de cambios drásticos.

El nivel grupal, ya se toma en cuenta el comportamiento de las personas, su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. En ICorp, se puede evidenciar que al cambiar radicalmente la estrategia de la organización e implementar nuevos cambios trajo consigo efectos a nivel grupal como: comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y afuera del trabajo, problemas laborales e inter departamentales y quejas de los empleados debido a que ciertos Directores Regionales tuvieron un cambio en su actitud, puesto que, al no contar con protocolos de conducta o mecanismos de control que condicionen el comportamiento.

El nivel sistemas de la organización, se refiere al diseño de una organizacional formal, la cultura, estructuras, políticas, normas y prácticas de recursos humanos. La efectividad organizacional posee una directa relación con los procesos de Recursos Humanos y más en el subsistema de reclutamiento y selección. En ICorp uno de los problemas que impidieron el cumplimiento objetivos estratégicos planteados para el 2018 fue el personal contratado con carencias en competencias de gran relevancia para el puesto de trabajo, ya que María se enfocó y le dio mayor peso a la innovación, dejando de lado habilidades y conocimientos técnicos que requieren los colaboradores para la ejecución de su trabajo dentro de la organización.

Líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que, en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas. (Zuzama, 2017, p.6)

La actual CEO de ICorp, se caracteriza por tener un modo de trabajo relacionado con cambios drásticos y un estilo de liderazgo enfocado en los resultados, en el cumplimiento de los objetivos, sin importar de qué forma se logre, perdiendo el interés en el desarrollo y motivación de los colaboradores. Los líderes deben de ser un ejemplo de trabajo, cooperación, motivación y preocupación por su personal, influenciando a los demás para el logro de los objetivos.

Un adecuado estilo de liderazgo permitirá transmitir de manera positiva, que los cambios son parte de los procesos de transformación y crecimiento de la organización; promover el compromiso y motivar al equipo, buscando así generar relaciones y otorgar mayor significado a las actividades que realiza, es decir, que el líder es un agente de cambio.

“El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Bass citado por Torres & Ortiz, 2006, p.120)

En ICorp, se puede observar este estilo de liderazgo en Patricio, por los resultados obtenidos bajo su mandato, ya que Ecuador no tenía mayor índice de facturación a nivel global, pero sí era el país con los mejores índices de rotación y de rentabilidad, porcentaje de satisfacción laboral, entre otros.

### **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un conjunto de acciones, procedimientos y responsabilidades que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios ya sean estos internos o externos con la finalidad de que el mensaje sea entendido. Además, es un desarrollo fundamental que se debe realizar en las compañías de manera eficaz ya que fomenta la participación entre los colaboradores y su apoyo en la gestión del cambio.

La comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. (Goldhaber citado por Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez, 2005)

Soporte Digital, tiene un tipo de comunicación informal, debido a que no tenían establecido los canales adecuados de comunicación, tanto internos como externos. Las solicitudes de productos eran hechas de manera verbal o por teléfono. En ciertas ocasiones había problemas entre los colaboradores que vendían los productos y los que ensamblaban los productos, recibían quejas y reclamos en cuanto a diferencias o malos entendidos generados por el tipo de comunicación que tenían en la empresa. La forma de comercializar los productos era de puerta a puerta, por teléfono y a través de redes sociales. Adicional, existía un ambiente de cansancio debido a la alta demanda que tenían sus empleados por parte de sus clientes, tras el incremento de clientes.

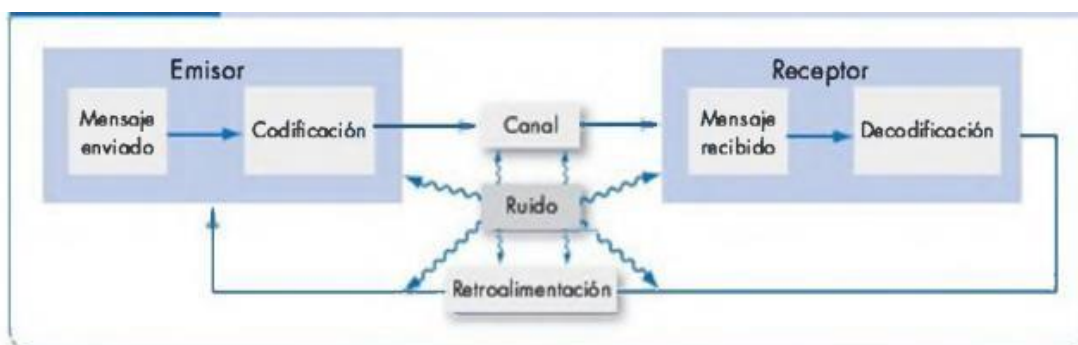
La comunicación interna es conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Y la comunicación externa es conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Andrade, 2005, p.17)

Cuando Soporte Digital se integra a ICorp, se presentaron cambios de estructura, varios colaboradores fueron reasignados de puesto y otros despedidos, la notificación de estos cambios fue por medio de un memo. Esta forma de comunicación no fue la adecuada ya que se debió explicar de manera personal el motivo por el cual se los están despidiendo a los colaboradores. Esta situación se repite al momento de que anuncian la llegada de María Goodman, como la nueva CEO. Se percibe un ambiente de inseguridad en cuanto al porvenir de la empresa.

La comunicación en las organizaciones es importante ya que las mantiene saludables, con una adecuada gestión del proceso de comunicación se incrementa el sentido de pertenencia y el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de los objetivos organizacionales. Proporcionar y facilitar la circulación de mensajes que se dan entre los colaboradores, la empresa y los diferentes públicos que tiene en su entorno optimiza los procesos e incrementa los niveles de innovación.

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia y comprensión de un significado de una persona a otra. (Robbins & Judge, 2013, p.378)

Gráfico #3: Proceso de Comunicación



Fuente: Robbins & Judge (2013)

En el gráfico #3, se muestra el proceso de la comunicación, el recorrido que debe tener el mensaje enviado por el emisor que es el inicia codificando el mensaje con un pensamiento, idea u opinión; el mensaje es el producto físico real de la codificación del emisor; el canal es el medio por el cual se envía el mensaje, puede ser formal e informal; el receptor es a quien va dirigido el mensaje y es quien lo decodifica.

El ruido representa las barreras de comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, lo que provoca rumores, chismes y malos entendidos. Y el último paso, es la retroalimentación que es la comprobación de que llegó el mensaje y es entendido de igual forma por ambas partes.

Los procesos de comunicación que se van a implementar en Icorp van a tener como objetivo promover el uso de los smarthphones dando como resultado la gestión de cambio en sus procesos e innovando constantemente en sus servicios.

Además esta estrategia será el nuevo canal de comunicación corporativa dejando de lado a la comunicación por email para cuando sea estrictamente necesario como consecuencia de las nuevas estrategias se obtuvieron conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación y desmotivación.

El cambio y la comunicación son acciones que se dan de manera concurrente en las organizaciones. La efectividad del cambio tendrá que ver con la manera deliberada con que los gestores del mismo orienten los procesos comunicativos. Comunicar no es solo comunicar una decisión ya tomada, es informar respecto a los motivos y razones que lo motivaron, de forma que todos entiendan claramente porque es preferible el cambio frente a la posibilidad de un planteamiento continuista u otras opciones de transformación. (López citado por Osorio & Ravelo, 201, p.83)

En el caso se puede observar, que el problema principal se dio a partir de la implementación de las estrategias organizacionales basados en las nuevas tecnologías, por parte de la nueva CEO, ya que no impulsaba un cambio, sino que lo imponía. Como, por ejemplo, sin previamente haber hecho un análisis sobre el impacto que puede crear el uso de estas nuevas formas de comunicación, el uso del internet, de aplicaciones y smartphome en las diferentes generaciones que forman parte del Directorio y de toda la organización, generando resistencia al cambio por parte de algunas generaciones al contacto de estas nuevas tecnologías ya que deberán adaptarse a ellas.

## DISEÑO DE LA ESTRATEGIAS

### Estructura

- Reestructuración el organigrama de ICorp

Se restructurará el organigrama que permita a ICorp ser más flexible, con una gestión más participativa e integrada, con una rápida adaptación a los cambios con base a una estructura horizontal con flujos de comunicación de manera transversal, esto quiere decir que la transmisión de la información va a pasar por todos los niveles de la empresa, creando un ambiente interactivo entre las diferentes áreas.

Una estructura horizontal facilita un mayor nivel de comunicación entre los empleados y la gerencia. Tiende a ser más democrática y a ofrecer un mayor nivel de innovación. La comunicación suele ser más rápida, más fiable y más eficaz que en las estructuras altas. La entrada del personal directo conduce a un mayor apoyo a las decisiones y menos luchas por el poder y por los desacuerdos. (Retos Directivos citado por Mejía Flores & Casquete Baida, 2019)

Esta estrategia ayudará a que ICorp se centre no solo en los niveles altos sino también en los mandos medios y operativos, promoviendo autonomía y empoderamiento del cargo que asume cada colaborador.

El objetivo de la reestructuración del organigrama es incentivar a los colaboradores repercutiendo en la motivación y satisfacción para poder armonizar el clima laboral. Como resultado se tendrá un personal productivo, fomentando el sentido de cooperación en los colaboradores de las distintas áreas de la empresa.

Con la creación de una estructura horizontal ICorp podrá tener una comunicación efectiva, caracterizada por ser una igualitaria, de libre acceso y rápida en la transmisión de la información, innovando en la resolución de problemas con el objetivo de fidelizar a los clientes.

- Definición de las políticas de comunicación para la empresa

Las políticas de comunicación hacen referencia a un conjunto de normas y reglas que rigen los procedimientos de la comunicación, ayudando a que los colaboradores de ICorp se desenvuelvan con agilidad en sus funciones demostrando iniciativa y liderazgo.

La política de comunicación proporciona métodos formales e informales para hacer llegar información a diferentes niveles de toda una organización y tomar las decisiones adecuadas. La importancia de comunicar y de estar abiertas a la recepción de información es absolutamente dominante en la empresa moderna. (Ongallo, 2007, p.94)

El encargado de construir estas políticas será un Consultor Especialista en Comunicación, que luego de definir las brindará asesoría para implementarla de manera transversal en la empresa. Previo al diseño de la estrategia, realizará un estudio de cómo es la comunicación en la organización. “El estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante porque las personas, a través de la comunicación, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, para transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo” (Sapir, Whorf, Bormann, Echeverría y Flores citados por García, Arias, & Gómez, 2013, p.84)

Una vez definida la comunicación se establecerán las políticas basándose en la identidad corporativa que consiste en la misión, visión y valores para facilitar el alineamiento y difusión de mensajes claros y oportunos entre los colaboradores de la empresa.

Estas políticas serán plasmadas en un documento para formalizar el proceso y que sirva como guía para gestionar efectivamente la comunicación dentro de ICorp. Como resultado facilitará la solución de problemas, la creación de un clima laboral ameno, trabajo, de integración y desarrollo de cada uno de los procesos existentes.



## Procesos

- Formalización del proceso de comunicación de la empresa

Luego de que el Consultor Especialista en Comunicación haya definido y desarrollado las políticas, también se determinará el proceso de comunicación de ICorp donde se identifiquen y establezcan los flujos de información y los principales canales de comunicación con el fin de transmitir mensajes adecuados a los cambios que se van a dar dentro de la empresa.

El proceso de comunicación en una organización, se convierte en una herramienta fundamental, para poder desarrollar y cumplir unos objetivos planteados; basándose en la formación académica en áreas como las relaciones públicas, el protocolo, mercadeo, comunicación organizacional, e investigación, estas serán la base fundamental para desarrollar un buen proceso y así alcanzar las metas planteadas. (Granada, 2013, p.8 )

Es importante que el proceso que se va a realizar se encuentre interiorizado en los colaboradores para que las relaciones interpersonales puedan fluir. Además, esto como resultado generará un correcto intercambio de mensajes, con el objetivo de que los miembros de ICorp puedan desarrollar sus funciones adecuadamente.

El desarrollo de esta estrategia busca mejorar la eficacia de la comunicación corporativa y el ahorro de tiempo y recursos. Ayudará a generar un mejor clima laboral, sentido de pertenencia con la organización y brindar espacios de comunicación entre todos los colaboradores indistintamente de los niveles, es decir, mantener una comunicación activa y fluida con el alto mando de la empresa. Además, de reducir los conflictos laborales, la inefectiva toma de decisiones y la resistencia a los cambios tecnológicos.

## **Personal**

- Creación de un Programa de Comunicación

En ICorp, la comunicación se encuentra afectada por los nuevos cambios que implementó la nueva CEO, el uso de los smartphones y aplicaciones de comunicación creadas por la empresa, considerándolas como el nuevo canal de comunicación corporativa.

Los avances tecnológicos en cuanto a la comunicación, obligan a las empresas a incorporarlas para contribuir al desarrollo de las estrategias organizacionales, ya que estas herramientas facilitan el flujo de la información constante. Por lo que, la creación del plan o programa de comunicación deberá reforzar los canales de comunicación, el tipo de mensajes permitidos y ajustados al contexto laboral y el tiempo en el cual deba transmitirse la información a cada nivel de la empresa, fomentando una comunicación clara y eficaz.

El plan de comunicación es una guía de la actividad comunicativa que debe de llevar la empresa, cumple una función esencial dado que la comunicación, por lo tanto, pretende ser un canal, por medio del cual las instituciones pueden entender y responder a las expectativas de los públicos, de manera que esto pueda ayudar a la empresa a ser más eficiente y tener una mayor presencia en el mercado. (Barreira, 2017)

El plan de comunicación se encuentra netamente asociado a las estrategias planteadas que servirán como herramienta de gestión del cambio para beneficio a largo plazo tanto para los Directivos ICorp y los integrantes de la misma, permitiendo agregar valor a la empresa por medio del correcto desarrollo de las actividades. Por otra parte la comunicación es fundamental como herramienta en la gestión del cambio en las organizaciones; las actividades del programa serán: planes de capacitación en el cual se trabajará el liderazgo en la gerencia y en los mandos medios, en la motivación laboral y en el uso de los smartphones y aplicaciones de comunicación; socializar las políticas, procesos, canales y medios de comunicación previamente definidas, y se reforzará la cultura e identidad de la empresa con el fin de desarrollar y fortalecer una adecuada comunicación en la empresa.

A través de este plan se realizará un seguimiento que su finalidad es monitorear y controlar si cada una de las actividades se están desarrollando y cumpliendo correctamente. Además, se verificará si los miembros de ICorp han adquirido los conocimientos necesarios para poder asumir sus responsabilidades del puesto de trabajo.

# IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

## **Responsables**

María Goodman como CEO deberá promover e incentivar los nuevos cambios que se van a dar en la empresa y los beneficios que traerá para el personal. Las estrategias a implementar son: la reestructuración del organigrama, la definición de las políticas de comunicación, la formalización del proceso de comunicación y la creación de un programa de comunicación. Además, la CEO deberá encargarse de la aprobación de las distintas actividades para que se pueda gestionar las estrategias.

La reestructuración del organigrama estará a cargo del Departamento de Talento Humano quien establecerá la nueva estructura de la empresa ICorp que será finalmente aprobada por la CEO.

Las definiciones de las políticas de comunicación estarán a cargo del Consultor Especialista en Comunicación quien trabajará conjuntamente con Talento Humano para poder proporcionarle la información necesaria. También, formalizará el proceso de comunicación y creará el programa de comunicación cuya difusión será previamente validada por la CEO.

Son responsables también todos los colaboradores de ICorp ya que se necesita de ellos para el levantamiento de información y para el desarrollo de las actividades del programa de comunicación.

## **Recursos**

En general para la implementación de las estrategias es importante el recurso humano, es decir, todo el personal de ICorp deberá estar involucrado, desde el nivel estratégico al operativo; deben estar predispuestos y comprometidos a los cambios que se van a realizar.

El recurso material consiste en los espacios físicos, es decir, las instalaciones de la oficina. Además, de laptops, proyectores, sillas, pizarras, plumas, lápices, etc que serán destinados para generar y desarrollar las actividades.

El recurso tecnológico que se requerirá será el internet, aplicaciones y herramientas que ayudarán en el funcionamiento de la mayoría de actividades.

El recurso económico es imprescindible para la contratación del Consultor Especialista en Comunicación, ya que de él dependen la definición de las políticas de comunicación y la formalización del proceso de comunicación de la empresa. También, se requiere de un presupuesto para la contratación de proveedores para las capacitaciones y talleres a realizarse. En la siguiente tabla se detallan los costos de las actividades a realizarse:

Tabla 1. Recursos Económicos

<b>Actividades</b>	<b>Costo</b>
Contratación del Consultor Especialista en Comunicación	\$1.200
Contratación de proveedores para las capacitaciones y talleres del programa de comunicación	\$800
Televisión Corporativa para la difusión de las actividades de la empresa	\$750
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.750</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **Metodología**

La reestructuración del organigrama se realizará a través del levamiento de información con Talento Humano, conjuntamente con la CEO para tener una mejor visión de los cargos existentes a nivel jerárquico y actualizar la denominación de los departamentos.

La definición de las políticas de comunicación consistirá en establecer cómo se llevarán a cabo las actividades de la empresa que se van a dar a través de medios y canales de comunicación, que servirán como herramienta para que los colaboradores puedan informarse de todas aquellas novedades relacionadas a sus funciones y a su vez con todo lo que tenga que ver con la empresa. Ayudará a los cambios que implementó María Goodman en cuanto

a la comunicación cómo el manejo de reuniones de directores será vía online, el email será limitado, se utilizará si es necesario.

Los procesos de comunicación que se van a implementar en Icorp van a tener como objetivo promover el uso de los smarthphones dando como resultado la gestión de cambio en sus procesos e innovando constantemente en sus servicios.

En la formalización de los procesos se establecerán los medios y canales de comunicación en ICorp, estos serán:

- Reuniones a nivel de grupo o individuales para mantener un contacto personal entre los colaboradores y equipos de trabajo dentro de la empresa.
- Intranet que promueve la interactividad y servirá para que todos los colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa accedan a la información necesaria para el desarrollo de sus actividades.
- Emails se lo debe utilizar sólo cuando es estrictamente necesario para que quede registro de dichas comunicaciones.
- Newsletter que se aplicarán como herramienta de innovación ya que sirve como boletín de noticias o publicación digital que posee contenido de interés, ofertas y promociones, nuevos productos o contenidos exclusivos que serán generados con recursos internos de la empresa.
- Eventos Sociales, que son momentos para establecer relaciones personales entre los compañeros de diferentes departamentos y afianzar relaciones ya existentes.
- Smartphones y Chats Internos ya que no solo son un medio de seguimiento y control, sino que los teléfonos sirven para tener una comunicación y contacto más personal, y por medio de WhatsApp o Facebook puede agilizar la transmisión de información entre los compañeros y equipos de trabajo, pero se necesitarán establecer reglas para su uso ya que es un medio laboral.

- Televisión Corporativa posibilitan ofrecer experiencias visuales ricas en contenido digital donde toda la empresa debe estar puntualmente informada al mismo tiempo para que no existan rumores en todos los niveles de la compañía. Es una oportunidad ya que se puede captar la atención de los colaboradores de manera natural y agradable ya que mediante ella se pueden difundir contenidos informativos y formativos para la emisión de cursos, retransmisión de eventos o comunicaciones corporativas externas e internas.
- Redes Sociales Corporativas que actualmente se están implementando, sirve para el intercambio de información es continuo, inmediato y flexible entre la empresa, los colaboradores y clientes o prospectos. Serán generados con recursos internos de la empresa.
- Videoconferencias no solo son utilizadas para comunicarse con los clientes sino también las empresas multinacionales pueden utilizarla para comunicarse con los colaboradores o equipos de trabajo a distancia.

La creación del programa de comunicación contendrá actividades en las que el personal esté preparado para actualizar los conocimientos y desarrollar nuevas competencias, estas son:

- Reuniones con el objetivo de dar a conocer la situación actual de la empresa y cuáles serán los cambios a adoptar.
- Socialización de los cambios implementados: de la nueva estructura organizacional y de las políticas, procesos, canales y medios de comunicación.
- Talleres de capacitación en temas como: el liderazgo a nivel de gerencia y mandos medios, motivación laboral y en el uso de las nuevas tecnologías (smartphones, aplicaciones, plataformas y canales digitales)
- Reforzar la cultura e identidad de la empresa para lograr un posicionamiento de la comunicación como herramienta gerencial por medio de concursos en los que se premie a los colaboradores que conozcan perfectamente la filosofía de la empresa.

## CONCLUSIONES

El problema principal de ICorp es la inadecuada comunicación impidiendo la gestión de cambio tanto en los procesos de la organización como en las personas. Con la llegada de María Goodman, como la nueva CEO de la corporación ICorp, se percibió un ambiente de incertidumbre en cuanto al porvenir de la organización. María pretende cambiar radicalmente la estrategia de la organización y recibe resistencia por parte de los Directores Ejecutivos y las Direcciones Regionales.

Los cambios fueron impuestos y estaban enfocados en la comunicación, pero no fueron correctamente implementados y socializados con los miembros de la empresa, teniendo como resultado: baja asistencia y participación, conflictos laborales e incumplimientos, desmotivación, errores operativos, conflictos inter departamentales, reclamos de los colaboradores debido al cambio actitudinal, comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y fuera del trabajo.

Es importante que ICorp se encuentre constante innovación en cuanto a sus procesos y servicios para poder fidelizar a sus clientes y apoyar a la rentabilidad de la organización. Por otra parte, es de gran relevancia enfocarse en las personas puesto que son elementos fundamentales que van a ayudar a la productividad de ICorp, y si se mantiene al personal con un alto sentido de pertenencia y motivación las actividades se van a realizar de una forma adecuada y eficiente.

El desarrollo de este trabajo tiene como objetivo identificar las oportunidades de mejora para la empresa multinacional International Corporation, a partir de los problemas detectados se determinaron estrategias adecuadas para generar la efectividad de la comunicación en la gestión del cambio. Lo que generará un impacto positivo en los colaboradores, que se verá reflejado en los resultados de seguimiento y control de las actividades se van a desarrollar. Siendo estas estrategias: la reestructuración del organigrama, la definición de las políticas de comunicación, la formalización del proceso de comunicación y la creación de un programa de comunicación.



## REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.I. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=bwelcBnPNuoC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>.
- Arraz, V., Jáquez, J., & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16058140012>
- Barreira, N. (2017). *Plan de Comunicación de la empresa Ciclika*. Universidad Oberta de Catalunya, 1-33. Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/66586>
- Beckhard, R., & Harris, R. (1988). *Transiciones Organizacionales: Administración del Cambio*. (Segunda ed., págs. 1-123). México: Addison- Wesley Iberoamericana. Obtenido de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=zamocat.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=003272>
- Benalcázar, S. (2010). *Cultura Organizacional*. Dialnet, 12, 41-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Columba, C., Sarmentero, I., Gómez, O., & Falcón, O. (2017). *Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional*. Universidad Tecnológica de La Habana. Obtenido de Ingeniería Industrial: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/910>
- Díaz, J., & Duque, J. (2017). *Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior en la Ciudad de Cali*. *Economía & Administración*, 14(2). Obtenido de [https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=015058000394637334628:f5\\_zoxgdshw&q=http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Revista%252014-2%2520Articulo%25202.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwi8mqGms6znAhWPrFkKH WyCAO8QFjAAegQIBRAB&usg=AOvVaw2A1LH63Z9OiTciRSioo7lq](https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=015058000394637334628:f5_zoxgdshw&q=http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Revista%252014-2%2520Articulo%25202.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwi8mqGms6znAhWPrFkKH WyCAO8QFjAAegQIBRAB&usg=AOvVaw2A1LH63Z9OiTciRSioo7lq)

- Dolz, C., & Iborra, J. (2005). *La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (24), 5-27. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=La+integraci%C3%B3n+en+las+fusiones+y+adquisiciones.+Una+perspectiva+basada+en+los+recursos.+&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=La+integraci%C3%B3n+en+las+fusiones+y+adquisiciones.+Una+perspectiva+basada+en+los+recursos.+&btnG=)
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones*. Revista Ciencia Administrativa-Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de la Ciencia Administrativa (1), 1-9. Obtenido de Universidad Veracruz: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*. Universidad Católica de Colombia: Facultad de Psicología, IV (1), 81-95. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883736>
- Granada S, D. (2013). *La capacitación como estrategia de comunicación en el público interno de Stop Jean S.A.S zona 1*. Corporación Universitaria Lasallista. Obtenido de Facultad de Ciencias Sociales y Educación, Comunicación y Periodismo: [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=La+capacitaci%C3%B3n+como+estrategia+de+comunicaci%C3%B3n+en+el+público+interno+de+Stop+Jean+S.A.S+zona+1.+&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=La+capacitaci%C3%B3n+como+estrategia+de+comunicaci%C3%B3n+en+el+público+interno+de+Stop+Jean+S.A.S+zona+1.+&btnG=)
- López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A. (2011). *Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 1(33), 117-139. Obtenido de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/15>
- Medina, M., Ibáñez, N., & Castillo, R. (2012). *Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: cooperativas de consumo, municipio*

*Libertador del estado Carabobo*. *Negotium*, 8(23), 163-201. Obtenido en [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Estrategias+para+consolidar+la+cultura+organizativa%2C+para+la+competitividad%3A+cooperativas+de+consumo.+&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Estrategias+para+consolidar+la+cultura+organizativa%2C+para+la+competitividad%3A+cooperativas+de+consumo.+&btnG=)

Mejía Flores, O., & Casquete Baída, N. (2019). *Estructura Organizativa Horizontal*. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1 -14. Recuperado de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/3>

Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid. Editorial Dykinson. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=b\\_vdlizdTJAC&lpg=PA63&ots=GkqFTtgg&dq=capitulo%20%20como%20se%20comunican%20las%20organizaciones%20por%20dentro&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=b_vdlizdTJAC&lpg=PA63&ots=GkqFTtgg&dq=capitulo%20%20como%20se%20comunican%20las%20organizaciones%20por%20dentro&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q&f=true)

Osorio, L., & Ravelo, E. (2011). *Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica*. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 5(1),81-94. Obtenidode <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297224114008>

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Shein: Estudio fenomenológico*. *Clío América*, 9(17), 9. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5139907>

Rivera, B., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2005). *La comunicación como herramienta Organizacional*. *Redalyc*, 1(2), 32-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2256686>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de [https://www.academia.edu/28291192/Comportamiento\\_organizacional\\_-\\_13ed\\_-\\_Stephen\\_P.\\_Robbins\\_Timothy\\_A.\\_Judge](https://www.academia.edu/28291192/Comportamiento_organizacional_-_13ed_-_Stephen_P._Robbins_Timothy_A._Judge).

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Quinta ed.). México: Pearson. Obtenido de [https://www.academia.edu/22612520/Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_e\\_dici%C3%B3n\\_-\\_Stephen\\_P.\\_Robbins](https://www.academia.edu/22612520/Comportamiento_Organizacional_13_e_dici%C3%B3n_-_Stephen_P._Robbins)

Torres, R., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV (1), 118-134. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2227810>

Zuzama, J. (2017). Liderazgo: *Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Recuperado de <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/3638>



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **López Ramírez Anny Alexandra**, con C.C: # **0953424140** autora del componente práctico del examen complejo: **La Comunicación Organizacional como herramienta para la Gestión del Cambio**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 12 de febrero del 2020

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

**López Ramírez, Anny Alexandra**

**C.I: 0953424140**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La Comunicación Organizacional como herramienta para la Gestión del Cambio.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Anny Alexandra López Ramírez		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, 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>	<b>DE</b> 12 de febrero del 2020	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>DE</b> 38
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Comportamiento, Comunicación, Cultura, Gestión del Cambio, Procesos, Estructura, Personal		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<p>El presente caso se desarrolla en la empresa International Corporation, multinacional con más de 50 años de trayectoria, que ofrece productos de computación e insumos de oficinas y servicios de mantenimiento y tecnológico. Ingresa a Ecuador a finales del 2013 fusionándose de inmediato con la empresa Soporte Digital que radica en la ciudad de Guayaquil. Por medio del análisis del caso se definieron tres factores importantes: Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional y Comunicación Organizacional. Se identificó que la empresa está pasando por un ambiente de incertidumbre e insatisfacción debido a los cambios implementados y poco socializados por María Goodman, la nueva CEO lo que generó resistencia al cambio, conflictos y comportamientos indeseados y con ello la desmotivación de su personal. A partir de los problemas identificados, se propone intervenir en la comunicación organizacional como herramienta para la gestión del cambio, por lo que se procedió a la determinación de estrategias enfocadas en la estructura, procesos y personal con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales y generar en los empleados calidad en su trabajo, altos niveles de productividad e identidad corporativa para incitar compromiso y cambios organizacionales.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>CON</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2237543	<b>NO</b> E-mail: alopezramirz@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>LA</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
		<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419	
	<b>DEL</b>	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			