



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

TRANSFORMACIÓN SIN GESTIÓN, UN PELIGRO PARA LA ORGANIZACIÓN

AUTOR:

MORI VILLÓN, CHRISTIAN JOSHUA

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

TUTOR (A)

CHIQUITO LAZO, EFRÉN EDUARDO

Guayaquil, Ecuador

27 de agosto del 2018



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, **Transformación sin gestión, un peligro para la organización**, fue realizado en su totalidad por **Mori Villón, Christian Joshua**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

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

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los a los 27 días del mes de agosto del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Mori Villón, Christian Joshua**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Transformación sin gestión, un peligro para la organización, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los a los 27 días del mes de agosto del año 2018

EL AUTOR (A)

f. _____
Mori Villón, Christian Joshua



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Mori Villón, Christian Joshua**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Transformación sin gestión, un peligro para la organización**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los a los 27 días del mes de agosto del año 2018

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Mori Villón, Christian Joshua



Guayaquil 22 de agosto del 2018

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	TRANSFORMACIÓN SIN GESTIÓN UN PELIGRO PARA LA ORGANIZACIÓN.docx (D40929211)
Presentado	2018-08-22 17:31 (-05:00)
Presentado por	joshuaucsg@hotmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.arkund.com
	0% de estas 29 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “TRANSFORMACIÓN SIN GESTIÓN, UN PELIGRO PARA LA ORGANIZACIÓN”

Estudiante:

- Christian Joshua Mori Villón

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. GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA, MGS.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. CABEZAS CORDOVA, BELEN ELIZABETH, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
1.1. Cultura.....	6
1.1.1. Definición de cultura	6
1.1.2. Gestión de cambio de cultura	12
1.2. Comportamiento.....	14
1.2.1. Definición de comportamiento	14
1.2.2. Gestión de cambio de comportamiento	15
1.3. Comunicación	17
1.3.1. Definición de comunicación	17
1.3.2. Gestión de planificación de la comunicación	18
1.4. Transformación Organizacional	21
2. Determinación de las estrategias	24
2.1. Estructura.....	24
2.2. Personal.....	25
2.2.1. Diseñar un programa de cultura organizacional orientado al compromiso e innovación.....	26
2.2.2. Diseñar un programa de Capacitación enfocado al uso de los nuevos canales, medios y herramientas de comunicación creadas por la empresa. .	29
2.3. Procesos	30
3. Implementación de las estrategias.....	32
CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS.....	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 El iceberg de la cultura organizacional.	8
Gráfico 2 Procesos que intervienen en la eficiencia organizacional.	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de los valores en competencia.	10
Tabla 2 Implementación de estrategias.	35

RESUMEN

El proceso de transformación organizacional engloba cambios o alteraciones rápidas, drásticas y radicales que repercuten considerablemente en el sistema organizacional. ICORP es una empresa perteneciente al sector de ventas de equipos de computación y soporte informático, en los últimos años se encontró inmerso dentro de este proceso, cuyo principal motivo, que sustenta la implantación de una transformación organizacional, es alcanzar un nivel elevado de competitividad en el mercado mediante la innovación de sus productos, procesos y sistemas de comunicación que permitan a la organización ser líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información. Sin embargo, al no realizar acciones que alineen, comprometan, comuniquen y argumenten a los colaboradores los beneficios y propósitos de los cambios a implementarse y la influencia directa que poseen para lograr los objetivos estratégicos, se han originado efectos negativos, dando como resultado un proceso entrópico. El presente trabajo posee dos propósitos fundamentales. El primero consiste en analizar por qué el proceso de transformación organizacional implementado en ICORP originó consecuencias adversas tales como la resistencia al cambio por parte de los directivos, personal contratado con deficiencias en ciertas competencias de gran relevancia, bajo nivel de compromiso, entre otros. El segundo objetivo radica en formular estrategias encaminadas tanto a resolver los problemas que atraviesa la empresa como a incidir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ICORP, mediante acciones sustentadas desde tres categorías de intervención orientadas a la estructura, el personal y los procesos, las cuales permitirán obtener mejoras significativas mediante una gestión de comunicación.

Palabras Claves: Comportamiento Organizacional, Compromiso, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Innovación, Objetivos estratégicos, Plan de comunicación, Resistencia al cambio, Transformación Organizacional.

INTRODUCCIÓN

International Corporation (ICORP) es una empresa multinacional de origen canadiense con 55 años de experiencia en el sector de venta de equipos de computación y soporte informático. Tiene presencia en mercados de Latinoamérica, Centroamérica, Norteamérica, Europa y en Asia, sumando un total de 30 países en donde tiene presencia directa o donde hay franquicias que operan con la marca. En el año 2013 ingresa al mercado ecuatoriano y de manera sorpresiva se posiciona en menos de un año como la marca líder del sector tecnológico a nivel nacional, a causa de su gran variedad de productos y la alta demanda del mercado. Para cumplir su estrategia de expansión y mantener su amplia presencia en el mercado, al año siguiente buscó integrar a su estructura una empresa local enfocada en el mismo sector llamada Soporte Digital.

Soporte digital fue un emprendimiento guayaquileño que incursionó en el ensamblaje y venta de equipos de computación que paulatinamente se expandió hasta comercializar todo tipo de equipos de oficina. De la mano de su gerente fundador, y basado en el compromiso de sus colaboradores, logró aumentar de manera exponencial su cartera de clientes. Tras un largo periodo de estancamiento caracterizado por la imposibilidad de aumentar los niveles de facturación y años sin incrementar la cantidad de clientes, sumado a la aparición de nuevos competidores, la gerencia en conjunto con los accionistas acepta la propuesta de absorción recibida por parte de ICORP.

Con casi 5 años desde la integración vertical llevada a cabo entre Soporte Digital y la multinacional, el Ecuador fue uno de los países donde se identificó una mayor consolidación de la cultura ICORP. Este hecho tuvo repercusión internacional, ya que en los lugares donde este proceso no era satisfactorio se procedía con el cierre de operaciones y la búsqueda de otros medios para posicionar la marca en la zona. Sin embargo, desde el primer trimestre del año 2017 la organización identificó que a pesar de la aplicación de diferentes estrategias los objetivos comerciales no se estaban cumpliendo, dando paso a la elaboración de la planeación estratégica de ICORP para el año 2018.

La etapa de diseño de la planeación estratégica toma en cuenta las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa a nivel global, definiendo por medio de las reuniones de planeación con el directorio el nuevo diseño. Para acompañar este importante proceso el directorio hace el anuncio de la llegada de una nueva CEO a la organización, generando reacciones muy diversas en los colaboradores que se reflejan en la aparición de conflictos y repercuten de manera negativa en el ambiente laboral. Dicho efecto tiene su origen en la inadecuada identificación del personal con las nuevas estrategias propuestas por la directora general, la cual debió efectuar un proceso de transformación organizacional estratégicamente gestionado y manejando la posible resistencia de los colaboradores de la organización.

María Goodman no es una persona externa a ICORP, anterior a su cargo de directora general se desempeñaba como directora ejecutiva del departamento de innovación, razón por la cual ya tenía conocimiento de la situación y necesidades de la organización. Al venir del área de innovación su gestión se enfocaba en responder de manera eficiente a los últimos avances de su entorno, es decir, su formación le obliga a mirar hacia el futuro y anticiparse a los acontecimientos para no quedar rezagados de la constante evolución del sector tecnológico. Al implementar el cambio de estrategia, María no consideró la dificultad que tendrían los colaboradores en asumir su forma de trabajo.

La directiva emprendió para el periodo 2018 un proceso de planificación consistente y retador, que de momento no brinda los resultados esperados. El cambio de estrategia propuesto por Goodman se basa en adoptar los beneficios de un entorno digital interconectado con sus respectivas formas de comunicar y en el cambio de rol de la gestión, que pasa de un tradicional jefe que ordena y controla a un líder que orienta y empodera a su personal. La premura en orientar a todo el personal hacia la innovación sin gestionar la realización e implementación de un conjunto de acciones que logren un proceso de transformación exitoso y el establecimiento del nuevo sistema de gestión, supuso un cambio de escenario para el cual gran parte de los colaboradores no se sentían preparados.

ICORP tiene antecedentes de haber superado de manera exitosa retos y dificultades en los diferentes mercados en los que participó. En la actualidad el problema principal de

ICORP es la inadecuada gestión de la transformación organizacional por parte de la dirección general, generada por la ineficiente gestión para comprometer al personal con los objetivos estratégicos de María Goodman, la implementación de radicales cambios de estrategia y una inadecuada gestión de la comunicación. El presente desafío estratégico implica argumentar la importancia y necesidad del cambio de segundo orden, para así modificar los hábitos y comportamientos actuales hacia acciones que permitan conseguir los objetivos esperados.

La nueva directora no estimula de manera adecuada el sentido de pertenencia de los colaboradores con su gestión, dando como resultado el bajo nivel de compromiso de una gran parte de la empresa. El drástico cambio de estrategias en cuanto a la administración anterior, generó una marcada resistencia de la mayoría de los niveles directivos en implementar las nuevas disposiciones. El inadecuado manejo de la comunicación, en cuanto a la transmisión de las nuevas estrategias hacia la totalidad de la estructura organizacional, ha generado un bajo nivel de aceptación del cambio en los colaboradores, mismos que no han asumido las nuevas conductas y objetivos esperados.

Además, un efecto clave que debe ser resuelto para que ICORP logre el cumplimiento de sus objetivos estratégicos es el personal contratado con deficiencias en competencias de gran relevancia para el éxito en los puestos de trabajo, por lo tanto mediante un plan de revisión y actualización del perfil de competencias del manual de funciones vigente alineado al nuevo plan estratégico se determinará las causas de esta problemática con el fin de que el subsistema de reclutamiento y selección contribuya significativamente a la estrategia del negocio, al incorporar personal calificado y competente.

Este proceso contribuirá a una transformación organizacional continua y eficaz sobre la cual se podrán sustentar nuevas estrategias que responderán de manera eficiente los constantes cambios del sector tecnológico. Con el adecuado manejo del proceso de cambio de segundo orden se permitirá aumentar de manera significativa el compromiso de los colaboradores con la nueva líder, manejar de forma apropiada la gestión de cambio cultural orientada al compromiso e innovación, diseñar un programa de Capacitación enfocado al uso de los nuevos canales, medios y herramientas de comunicación creadas por la empresa y junto con un plan de comunicación interna efectivo lograr que el personal

asuma las nuevas estrategias, permitiendo de esta forma asegurar la permanencia y rentabilidad de la empresa, pero sobre todo, garantizar el bienestar laboral de todo el personal.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El presente proceso de diagnóstico realizado en la empresa ICORP, es la fase de mayor relevancia, puesto que va a permitir detectar problemas y determinar estrategias adecuadas que faciliten soluciones encaminadas a mejorar la eficacia organizacional en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1. Cultura

1.1.1. Definición de cultura

La cultura es un aspecto importante en toda organización sin distinción de su tamaño, sector, finalidad o razón social, de manera general representa la agrupación de significados compartidos que poseen todos los miembros de la organización desde la cumbre estratégica hasta el núcleo de operaciones. Se entiende a la cultura como un ambiente generado de manera interna por los directivos de cada empresa y por lo tanto presenta un carácter peculiar, único e irrepetible en otra organización.

Edgar Schein (1992) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein citado por Cantú, 2011, p. 53)

Uno de los principales supuestos que impulsaron a María Goodman a realizar un proceso de transformación organizacional que ha incidido en la cultura organizacional es lograr una mejor adecuación entre los factores del macro - ambiente que determinan el nivel de posicionamiento en el mercado y las variables del micro - ambiente en ICORP, las cuales se habían estancado a nivel de productos, procesos, sistemas y en aspectos generales de la organización.

En la medida en que los miembros de la organización afronten dificultades, retos, épocas de crisis o auge de ventas van a aprender y compartir características determinadas que podrán ser transmitidas a los nuevos colaboradores. Jones (2008) define la cultura organizacional como un “conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes

de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma (p. 8).

Como elemento de la cultura corporativa los protocolos de conducta constituyen un factor clave para el equilibrio organizacional, porque permiten moldear las actitudes de los colaboradores hacia expectativas de comportamientos deseados a través de normas que deben ser respetadas e interiorizadas por todo el personal para mantener adecuadas relaciones laborales y proyectar una excelente reputación organizacional.

Un cambio radical implementado desde la llegada de María Goodman consistió en la carencia de protocolos de conducta que condicionen el comportamiento de los colaboradores, lo cual desencadenó comportamientos indeseados dentro y fuera del lugar de trabajo representando de manera negativa a la marca de la empresa.

Los colaboradores de ICORP se deben ajustar a los códigos de ética y conducta para promover costumbres y comportamientos éticos, y a la vez para evitar conductas prohibidas e antagónicas a los valores y principios empresariales. Por ende, un proceso de adaptación cultural debe incluir y reforzar los códigos de la empresa para instaurar a los colaboradores hacia un adecuado proceder dentro y fuera de la organización.

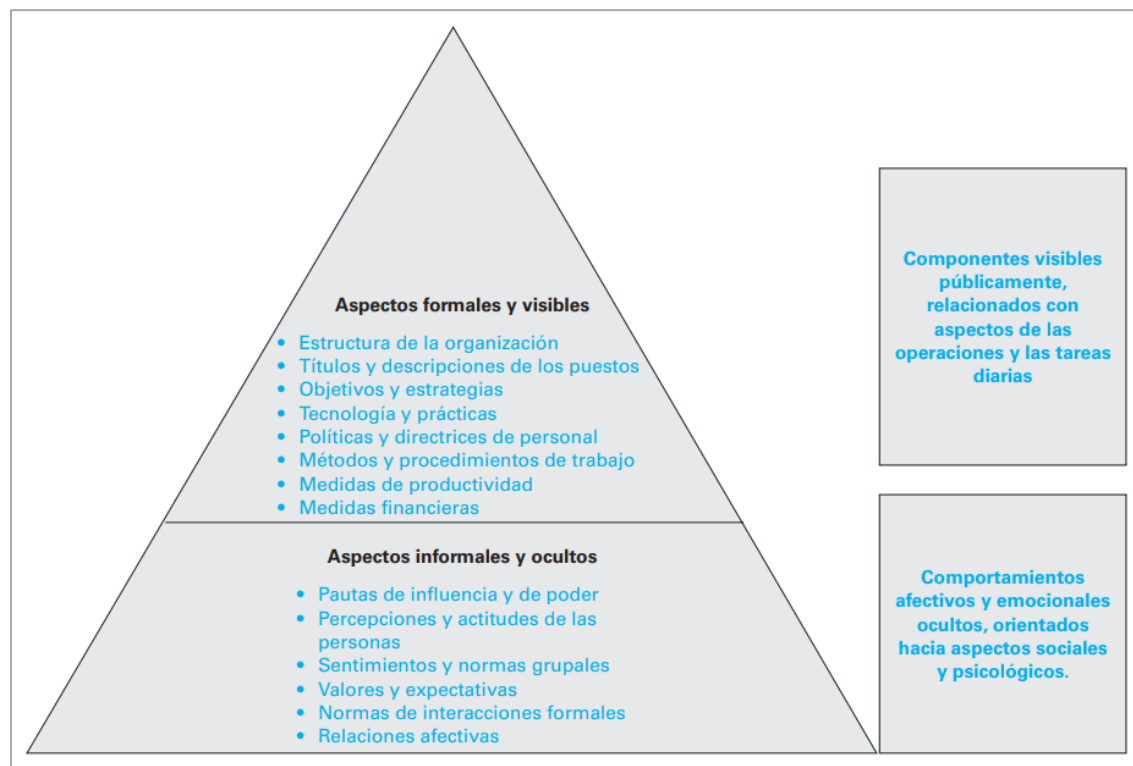
La cultura organizacional está relacionada con los códigos de ética y de conducta, por ende, es preciso revisar estos documentos para detectar las verdaderas causas de esta problemática que afecta la rentabilidad de la empresa.

La cultura enfatiza la forma de efectuar las funciones y actividades que los integrantes en general relacionan con la identidad y reputación de la empresa, directamente asociadas con la misión y visión definida por la alta dirección. Eldridge y Crombie citados por Arnold (2012) caracterizaron que la cultura involucra a todos los miembros de una organización como “la configuración única de normas, valores, creencias, formas de comportamiento y demás, que caracterizan la manera en que los grupos e individuos se combinan para hacer las cosas” (p. 547)

Chiavenato (2009) hace referencia a la analogía del Iceberg para indicar la existencia tanto de características visibles como invisibles, indicando que “cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo” (p. 125).

Gráfico 1 El iceberg de la cultura organizacional.

Fuente: Chiavenato y Guzmán, 2009, p. 125.



La cultura organizacional de ICORP está constituida por factores fácilmente identificables o visibles tales como: diseño organizacional, descriptivos de puestos, objetivos, estrategias, procedimientos, tecnología, normas, metodología de trabajo, y los indicadores de eficiencia, productividad y rentabilidad. A lo largo de su historia ICORP ha procurado obtener los mejores índices de liquidez, volumen de ventas, nuevos clientes y facturación, mediante la implementación de diversas estrategias competitivas para ofrecer los mejores servicios de tecnología y sistemas de información.

Además, existen otros aspectos como: estilos de dirección, apreciaciones, principios, normas de convivencia, vínculos laborales, etc. Los cuales son difícilmente reconocibles, pero de gran importancia para la conformación de una cultura sólida. En su trayectoria histórica ICORP se ha caracterizado por diversos estilos de dirección que han generado creencias y percepciones positivas o negativas en los colaboradores.

Cummings y Huse citados por Arnold (2012) plantearon un modelo compuesto que integra las principales definiciones, estableciendo que la cultura está compuesta de

“cuatro principales elementos que existen en los diferentes niveles de consciencia” (p. 547).

Estos elementos son: las suposiciones básicas, los valores, las normas y los artefactos, mismos que pueden ser identificados y caracterizados dentro de cualquier tipo de cultura (Arnold, 2012, p. 547). Chiavenato (2009) hace referencia a estos cuatro niveles identificándolos como estratos, mismos que existen de manera concéntrica dentro del nivel inmediatamente superior y que “cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura” (p. 125).

En la cultura actual ICORP se pueden identificar niveles de la siguiente manera:

- Artefactos: dado su ámbito intencional poseen una estructura muy amplia que administra las operaciones de la empresa por medio de direcciones y una red franquiciados, instalaciones apropiadas para desempeñar las tareas.
- Pautas de comportamiento: las tareas, reglas claras y asumidas por los colaboradores al no registrarse incidentes destacados previo a la llegada de María Goodman, misma que generó un rechazo compartido principalmente por los altos directivos de la empresa.
- Valores y creencias: permanente estrategia de expansión en mercados nuevos, enfocados en ser líderes en venta de productos y servicios, trabajo en equipo, normas de comportamiento.
- Supuestos básicos: cultura consolidada en los empleados que han afrontado importantes retos en cuanto a épocas de crisis y períodos con elevado número de ventas, comparten incertidumbre en cuanto al porvenir de la organización. Porque lo dice la CEO todo el personal lo va a entender y comprender, sobre este supuesto básico se sostiene la estrategia de María Goodman.

Pese a la gran cantidad de autores y modelos para diagnosticar, medir y elaborar la cultura Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) mencionan que “sin duda, la tipología de cultura organizacional más extendida y ampliamente aceptada en la literatura se deriva del conocido como «modelo de valores en competencia» (MVC) de Cameron y Quinn (1999)” (p. 225), mismo que permite identificar de manera más aproximada la

situación actual de la empresa y caracterizar la cultura que se acopla a las estrategias propuestas por la nueva directora ejecutiva de la organización.

El modelo de Cameron y Quinn (Modelo de Valores en Competencia MVC) clasifica a la cultura de las organizaciones en función de dos dimensiones centrales de valores: a) Orientación (enfoque interno y enfoque externo) y b) flexibilidad (flexible en contraposición a estable y controlable). Las intersecciones de las dimensiones generan una estructura de cuadrantes de valores: 1) Enfoque interno y flexibilidad (organización familiar o clan), 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica), 3) enfoque externo y flexibilidad, (organización adhocrática), 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado). (Cameron y Quinn citados por García, Hernández, Vargas y Cuevas, 2012, p. 10)

Para el Modelo de Valores en Competencia se identifican 4 tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y racional, mismos que presentan valores predominantes acorde a cada cuadrante, García et al (2012) mencionan que “cada uno genera un distinto tipo de liderazgo, orientación hacia los recursos humanos y procesos de cambio organizacional” (p. 10). Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle (2012) mencionan que cada cultura presenta características propias y que “ninguno de los cuatro tipos de cultura es inherentemente mejor, si bien algunas culturas pueden ser más apropiadas que otras según el contexto” (p. 66).

A cada cultura corresponden unos criterios propios de efectividad, de modo tal que para la tipología grupal cuenta el compromiso, la cohesión y la moral; para la adhocrática, la adaptabilidad y proactividad; para la jerárquica, la estabilidad y la continuidad; y para la racional, la productividad y la eficiencia. (Toca y Carrillo, 2009, p. 129)

Tabla 1 Modelo de los valores en competencia de *Cameron y Quinn*.

Aspectos	Cultura grupal	Cultura adhocrática	Cultura jerárquica	Cultura racional
Características dominantes Organización	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
Gente	Comparten mucho con los demás	Dispuesta a apostar por sus ideas y a asumir riesgos	Gobernada por procedimientos y normas formales	Ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación

				hacia los resultados
Liderazgo organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Competitiva, orientada al logro de objetivos
Estilo gerencial	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
Valores organizacionales	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas; aprender de los errores	Permanencia y estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones competitivas, vencer a la competencia
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

Fuente: Cameron y Quinn citados por Toca y Carrillo, 2009, pp. 127-128.

ICORP en la actualidad se identifica con una cultura racional, que posee gente competitiva, que está orientada al cumplimiento de objetivos, basada en una estrategia de penetración y liderazgo del mercado, la alta gerencia procura diseñar e implementar acciones para triunfar sobre competidores directos con el fin de obtener mayores márgenes de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

La perspectiva de la nueva directora ejecutiva es llevar a ICORP a una cultura adhocrática con un marcado compromiso con la innovación y adaptabilidad ante los cambios, con gente dispuesta a asumir riesgos y de experimentar ideas nuevas para desarrollar productos novedosos y únicos.

La cultura adhocrática presenta características tales como: Disposición a la asunción de riesgos, adaptabilidad ante futuros cambios, innovación constante, iniciativa y dinamismo en los colaboradores, compromiso ante nuevos desafíos, aprendizaje y mejoramiento continuo en los servicios, las cuales beneficiarán a ICORP en el cumplimiento de sus objetivos y visión empresarial, permanencia, posicionamiento en el mercado y rentabilidad.

1.1.2. Gestión de cambio de cultura

Con una amplia presencia en mercados internacionales, ICORP presenta un importante componente internacional, lo que ha supuesto implementar un programa de cambio cultural en cada nuevo país, orientado a consolidar la cultura de ICORP en todos los colaboradores de la empresa.

Al contar con más de 50 años de existencia ICORP ha sabido orientar a todos sus miembros en la consolidación de una cultura muy estable que ha generado buenos resultados. Por tal motivo hay indicios de que se han realizado cambios significativos en la cultura y en las estrategias. Con base en la situación actual, las estrategias no han permitido mantener un balance favorable en las ganancias, por tal motivo la alta dirección asumió un importante cambio: realizar el diseño e implementación de una planeación estratégica de ICORP para el año 2018.

Entre las muchas variables que intervienen en este importante cambio se encuentra la cultura, misma que debe orientarse a conseguir los nuevos objetivos y metas. Yukl (2008) hace referencia a que la gestión de cambio se complica en la medida en que una empresa tiene más trayectoria, menciona que “es mucho más fácil para los líderes influir en las culturas de pequeñas organizaciones de reciente creación que en grandes organizaciones ya establecidas, y una vez que se ha establecido una fuerte cultura, resulta difícil cambiarla” (p. 164).

Acorde con la teoría, los cambios realizados no fueron recibidos o acogidos de la manera esperada por todos los miembros de ICORP. La resistencia se generó en gran medida por la inadecuada gestión de la directora general María Goodman, quien no supo acoplar las estrategias a las características de la organización o a su vez, favorecer el cambio de

segundo orden en los colaboradores para que acojan sus estrategias. Los directivos deben generar un importante soporte para sustentar su gestión de cambio o transformación organizacional, ya sea con integración de las diferentes áreas en la construcción de las estrategias o con la colaboración de los demás directivos.

El papel esencial de la alta dirección en la implementación del cambio consiste en formular una visión integradora y una estrategia general, construir una coalición de defensores que respalden la estrategia, y después guiar y coordinar el proceso de implementación de la estrategia. (Yukl, 2008, p. 312)

Gran parte de los colaboradores no se han alineado a las nuevas estrategias propuestas por María Goodman, principalmente por parte de los Directores Ejecutivos y las Direcciones Regionales, quienes consideran que los cambios propuestos son drásticos. Los demás miembros de la organización perciben un ambiente de incertidumbre en cuanto al porvenir de ICOPR. La resistencia debe ser manejada de manera apropiada para lograr los resultados esperados, en especial para lograr la implementación exitosa de la planificación estratégica.

La cultura puede ser un obstáculo más que un factor de promoción de la influencia del líder si los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización no son coherentes con los objetivos de la influencia del líder. (Yulk, 2008, p. 164)

Poseer una visión compartida en todos los niveles jerárquicos es fundamental para el éxito de toda cultura organizacional, los colaboradores deben alinearse y comportarse con base en los valores culturales. En la empresa ICORP, el bajo nivel de compromiso, es un problema originado por la inadecuada gestión del proceso de transformación organizacional. Una de las funciones de la cultura es crear compromiso y certidumbre en los colaboradores, sin embargo, los colaboradores no habían asimilado y aceptado las creencias y objetivos de la nueva CEO debido a la incongruencia entre sus presunciones y convicciones con la nueva filosofía empresarial orientada a la innovación.

1.2. Comportamiento

1.2.1. Definición de comportamiento

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins y Judge, 2009, p. 23)

Las organizaciones son definidas como sistemas, por ende, están constituidas por diversos elementos que se relacionan constantemente para alcanzar propósitos determinados. Por lo tanto, es preciso que exista una adecuada cohesión entre el personal, los equipos de trabajo y el diseño estructural para que el comportamiento organizacional posea altos niveles de efectividad.

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. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización. (Dailey, 2012, p. 2)

Hoy en día, aspectos externos como la globalización de los mercados y el desarrollo tecnológico inciden en la toma de decisiones de los directivos. El objetivo general de ICORP para el 2018 radicó en ofrecer productos y servicios de tecnología y sistemas de información en un mercado global a través de su red de franquiciados, colaboradores, socios y aliados, por lo tanto, la nueva directora ejecutiva cambió radicalmente la estrategia e implantó acciones que permitan la obtención de altos niveles de rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La efectividad organizacional posee una directa relación con el proceso de selección de personal. En la empresa ICORP un problema que impide el cumplimiento de los objetivos organizacionales es el personal contratado con deficiencias en competencias de gran relevancia para el éxito en el puesto de trabajo. El priorizar, sobreestimar y otorgar mayor ponderación a la competencia de innovación, como una competencia cardinal dominante, es un factor que repercute significativa y negativamente para que la organización se posicione en primer lugar a nivel mundial.

Beckhard y Reuben T. Harris (1977) sostienen que 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 y Harris citados por Guízar, 2013, p. 58)

Una de las causas de la resistencia al cambio en ICORP fue el ambiente de incertidumbre que percibían los colaboradores respecto al porvenir de la organización, especialmente por parte de los Directores ejecutivos y de las Direcciones regionales con relación a la gestión de la nueva directora ejecutiva. Por ende, la inadecuada gestión de la transformación organizacional fue un factor trascendental que impidió obtener los resultados esperados. Porque al no ser implicados en el proceso de transformación organizacional, los colaboradores se resistieron al cambio.

1.2.2. Gestión de cambio de comportamiento

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores. (Robbins y Judge, 2009, p. 23)

De acuerdo a María Goodman, ICORP siendo una empresa del sector tecnológico, se encontraba estancada a nivel de productos, procesos, sistemas y todo lo concerniente a la organización de manera holística, por ende considera que fomentar e implementar la innovación permitirá a la organización evolucionar y desarrollarse a nivel de tecnologías y actualizados sistemas de información para alcanzar sus objetivos estratégicos, lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores, pero sobre todo, cumplir con la nueva visión institucional formulada a fines del 2017 en “Ser el líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información”.

El campo del CO proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas (Robbins y Judge, 2009, p. 23).

Es importante colocar a las personas en primer lugar si se desea alcanzar el éxito, involucrando cada vez más a los colaboradores en los diferentes sistemas de la organización. En la medida que los colaboradores se vean involucrados con la gestión, brindaran mayores resultados. Para Chiavenato (2009) “las innovaciones en las prácticas laborales, la cooperación entre trabajadores y la administración, o la mejoría de la productividad, sólo tendrán una base sólida si las personas no sienten temor a perder su trabajo” (, p. 206).

El compromiso con las estrategias será proporcional a la estabilidad laboral que estas brinden a los colaboradores. A partir de la llegada de la nueva directora y la grave crisis que afronta la empresa, se percibe un ambiente de incertidumbre en cuanto al porvenir de la organización. Ante el cambio radical de estrategia y la casi nula justificación por parte de la directiva, el personal no ha asumido del todo las nuevas metas y objetivos con sus procesos correspondientes.

La resistencia al cambio fue evidente a partir del primer trimestre, caracterizada por errores operativos, comportamientos indeseados, baja participación, desmotivación y clientes molestos. Ivancevich (2006) afirma que ante un escenario de cambio “la dirección debe poner a prueba con cuidado todas las propuestas de rediseño del trabajo antes de instrumentarlas” (p. 200). Se debe establecer un período de tiempo en el que supervisen la efectividad e impacto de las nuevas estrategias con la finalidad de evaluar su pertinencia y buscar la retroalimentación de los empleados.

Los empleados pueden contribuir en ciertas decisiones que los afectan: establecer metas de trabajo, elegir sus propios paquetes de prestaciones, resolver problemas de productividad y calidad, entre otros. Esto incrementa la productividad del trabajador, su compromiso con las metas, la motivación y la satisfacción con su trabajo. (Robbins y Judge, 2009, p. 261)

Todas las organizaciones buscan relacionar de forma efectiva a los colaboradores con la estrategia planificada y la participación de los colaboradores en el establecimiento de los parámetros con los que serán evaluados representan un importante paso para conseguirlo. En ICORP la poca participación del personal en el diseño de la estrategia repercutió negativamente en su posterior implementación, además del muy limitado

conocimiento del proceso de cambio. Wanberg y Banas, citados por Aamodt (2010) afirman que “los empleados son más receptivos al cambio cuando se les mantiene bien informados (p. 520).

Sustentar, argumentar y convencer a los colaboradores de la necesidad, ventajas y razones de los cambios a implementarse producto del proceso de transformación organizacional es fundamental para que se genere una aceptación y convencimiento de que el cambio conllevará mejoras significativas en la organización.

1.3. Comunicación

1.3.1. Definición de comunicación

Davis y Newstron citados por Alles (2007) mencionan que “la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra; es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores” (p. 218). DuBrin (2008) concuerda con esta definición de comunicación y añade que “también es el proceso básico por el cual gerentes, trabajadores que tienen contacto con los clientes y profesionales llevan a cabo su trabajo (p. 39).

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Ésta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (Chiavenato, 2011, p. 50)

La comunicación se presenta como un proceso de notable repercusión en el logro de los objetivos estratégicos en cualquier organización. Además, este concepto se encuentra vinculado con las personas y la sociedad, por lo tanto, en cada sistema de interacción humana la trasmisión de mensajes tendrá un papel importante. En las organizaciones, la comunicación debe ser correctamente administrada para reducir al máximo los

problemas de comunicación, DuBrin (2008) menciona que en la aparición de estos inconvenientes “por lo general siempre tiene lugar alguna interferencia entre la idea y la acción” (p 46).

La comunicación es un tópico de alta relevancia en el éxito de las organizaciones, por ende, los mensajes deben ser claros para evitar y disminuir conflictos comunicativos. Además, una buena comunicación permite que las actividades se desarrollen de manera óptima, sobre todo aquellas que implican colaboración entre diversas áreas.

1.3.2. Gestión de planificación de la comunicación

Además de garantizar el libre flujo de información, los gerentes también deben reconocer y ser capaces de enfrentar la resistencia al cambio y la intervención política en él. Necesitarán, en particular, adquirir y desarrollar un rango de destrezas interpersonales que les permitirán tratar con individuos y grupos que busquen obstaculizar el cambio, o bien, manipularlo para su propio beneficio. (Arnold, 2012, p. 568)

Chiavenato (2009) afirma que “La comunicación debe ser constante, continua y eficaz. Los colaboradores deben recibir información sobre cómo andan las metas y los resultados, en forma de realimentación para orientar su desempeño” (p. 334).

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros. (D' Alessio, 2008, p. 179)

Chiavenato y Sapiro (2011) mencionan la necesidad constante de actualización que necesitan las organizaciones afirmando que “los avances en las tecnologías de comunicación permiten una coordinación más eficaz de las operaciones en diferentes mercados, facilitan el proceso de decisiones y ofrecen respuestas competitivas más rápidas las cuales, a su vez, facilitan los cambios” (p. 184).

La actual directora ejecutiva de ICORP María Goodman pretendió mejorar y actualizar los sistemas de información de la organización, debido a su formación y experticia

orientada a la innovación procuró instaurar una transformación tecnológica en los canales, medios y herramientas de comunicación corporativa.

Por lo tanto, la verdadera dificultad de los cambios radicales fue la inadecuada gestión de la comunicación por parte de María Goodman, la cual provocó conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación. Las modificaciones tecnológicas debieron ser comunicadas de manera eficaz, mediante un plan de comunicación interna encaminado a la difusión y transmisión de los motivos y propósitos estratégicos para el uso de los nuevos canales comunicativos.

Franklin (2009) afirma que “cambiar por cambiar no es recomendable: un cambio debe encerrar una mejora, y ella debe ser comunicada al personal para que la reconozca y la acepte” (p. 64)

El cambio drástico y vertiginoso que efectuó María Goodman es razonable y justificable debido a la coyuntura que atravesó ICORP en el año 2017, en la cual no se estaban cumpliendo los objetivos. A finales de ese mismo año al definirse la nueva visión empresarial de ser el líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información, es incuestionable la imperiosa y urgente necesidad de mejorar y revolucionar la tecnología dentro de la organización.

Para la nueva Directora ejecutiva, ICORP se había estancado a nivel de productos, procesos, sistemas y todo lo concerniente a la organización en general. Por lo tanto, sus intenciones fueron correctas, sin embargo, al no comunicar de forma eficaz, planificada y estratégica justificando el por qué y el para qué a todo el personal de los cambios a implementarse, la transformación generó efectos contraproducentes, tales como: desmotivación, bajo nivel de compromiso, conflictos interdepartamentales y resistencia al cambio.

En las organizaciones debe existir una permanente comunicación de los detalles, con la finalidad de reducir muchas dificultades para asumir un cambio. Aamodt (2010) afirma que “a menos que sea necesario mantener algo en secreto (p. e., una fusión) los empleados deben estar conscientes e involucrados en todos los aspectos del cambio, desde la planeación inicial hasta la implementación final” (p. 520). El constante flujo de

comunicación ayuda a manejar la resistencia de los colaboradores, permitiendo asumir el cambio como un benéfico para empresa y los trabajadores.

Las organizaciones son sistemas constituidos por personas, subsistemas, recursos, fines e información. Por ende, para lograr una adecuada estabilidad y equilibrio en el sistema organizacional es preciso alinear, vincular y cohesionar a los colaboradores con los objetivos estratégicos, debido a que su cumplimiento acarrea un beneficio mutuo conocido como el principio ganar - ganar. Los canales de comunicación son vías orientadas y enfocadas a reducir considerablemente la resistencia al cambio, Por lo tanto, la efectividad de un proceso de gestión comunicacional se mide y evalúa en gran medida por el nivel de aceptación al cambio.

La ineficiencia para comunicar la nueva estrategia a todos los niveles jerárquicos de ICORP ha generado un bajo nivel compromiso por parte de los colaboradores, los cuales se mantienen orientados a las antiguas disposiciones. La inadecuada comunicación de las metas genera una significativa diferencia en cuanto a los resultados esperados. Ivancevich (2006) hace referencia al problema de expectativas que se genera cuando la dirección establece una estrategia y los colaboradores no cumplen con lo esperado, puntualiza que “el empleado trabaja en función de una meta mientras que el supervisor desea otra” (p. 241)

La nueva estrategia de comunicación pretende aprovechar las ventajas de un entorno cada vez más interconectado, haciendo uso de nuevos dispositivos y plataformas que permitan mantener un contacto permanente con los colaboradores, basándose en que “las modernas tecnologías de las comunicaciones y la información permiten a las personas trabajar casi en cualquier parte” (Mondy, 2010, p.327). En el caso de ICORP, se pretende dar un importante salto en cuanto a las nuevas prácticas del sector, pero la empresa no se encuentra del todo preparada para asumir este proceso de transformación organizacional.

Otro tipo de cambio es el relativo a la tecnología que se utiliza para hacer el trabajo. Muchas organizaciones han intentado mejorar el rendimiento implementando nuevos sistemas de información y de apoyo a las decisiones. (Yulk, 2008, p. 299).

Sin los cambios correspondientes de los papeles, las actitudes y las habilidades, la nueva tecnología no será aceptada ni se utilizará eficazmente. (Yulk, 2008, p. 300).

El cambio de ICORP a este nuevo canal de comunicación corporativa ha repercutido de forma negativa en la organización, dando origen a errores y conflictos. La implementación de nuevas herramientas en la comunicación en debe incluir un proceso de socialización o capacitación en el uso de la mismas, lo que contribuirá a una “mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados generando un buen ambiente de trabajo” (Werther, 2008, p. 306).

1.4. Transformación Organizacional

Guízar (2013) hace referencia al modelo de Modelo Burke-Litwin para identificar los dos tipos de cambio que se pueden asumir en una organización como una variante del modelo de cambio de Kurt Lewin, teniendo como variables principales la duración, alcance y velocidad de los cambios, “cambio de primer orden o cambio transaccional y del cambio de segundo orden o cambio transformacional” (p. 31).

El cambio de primer orden implica un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, aunque su naturaleza es la misma. Ejemplo de lo anterior sería cuando se lleva a cabo una reestructuración departamental (...) el cambio de segundo orden implica un cambio revolucionario y alterna en forma significativa a la organización. Ejemplo: modificar la misión de la empresa, lo cual conlleva el cambio radical de la vocación con la que operaba dicha empresa. (Guízar, 2013, p. 31)

Existen dos tipologías de cambio, el cambio de primer orden consiste en un proceso lineal, continuo, moderado, planificado que se efectúa de forma paulatina, pausada y se presenta en una secuencia temporaria. Por el contrario, el cambio de segundo orden también denominado transformación organizacional conlleva alteraciones rápidas, drásticas y radicales que repercuten considerablemente en el sistema organizacional.

En la empresa ICORP, la nueva directora ejecutiva implementó un proceso de transformación organizacional al cambiar radicalmente la estrategia organizacional,

debido a que consideraba que la organización se había estancado a nivel de productos, procesos, sistemas y todo lo concerniente a la organización en general.

Newman citado por Calderón, Cuartas y Álvarez (2009) hace referencia que la transformación organizacional tiene un carácter radical que altera los fundamentos de una organización y menciona que la transformación organizacional es un “cambio intraorganizacional que deja a la organización con mayor disposición para competir efectivamente en su entorno” (p. 157).

Los cambios son procesos paulatinos, pero las transformaciones son cambios drásticos, vertiginosos y revolucionarios que pretenden alterar radicalmente aspectos del sistema organizacional.

El fin que persigue la transformación organizacional implantada en ICORP radica en alcanzar una variación interna, que permita desarrollar un nivel elevado de competitividad en el mercado. El giro del negocio de ICORP se centra en ofrecer soluciones tecnológicas, por ende, los avances decisivos que se proponen en el proceso de transformación influirán significativamente en los diversos grupos de interés de la organización.

En la actualidad ICORP se encuentra ubicada como la empresa número cinco a nivel mundial. Siendo su principal objetivo estratégico ser la organización número uno en el posicionamiento del mercado mundial, es preciso, para alcanzar este objetivo crear una ventaja competitiva que le permita a ICORP obtener un elemento diferenciador que desplace a la competencia, genere un alto impacto en el mercado y logre el resultado esperado.

Ulrich citado Calderón et al. (2009) menciona que “la transformación conduce a un cambio profundo que es aquel en el que valores, creencias y supuestos muy enraizados, resultan cuestionados y modificados” (p. 158). Calderón et al. (2009) mencionan que el cambio son etapas de corta duración, mientras que la transformación abarca actitudes que se mantienen por un largo plazo y añaden que “el cambio se centra en los resultados; la transformación se centra en la actitud mental” (p. 158).

Una notable diferencia entre transformación y cambio organizacional radica en la duración de las fases de ambos conceptos. La transformación pretende conservar, perdurar y prolongar en un lapso considerable las actitudes provechosas y generadoras de valor que María Goodman intentó promulgar en el personal de ICORP. Hoy en día, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente incierto, cambiante y de alta inestabilidad. Los factores entrópicos provenientes del mercado como la intensificación de la competencia impiden el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ende, mejorar continuamente es un principio que debe tomarse en cuenta al momento de efectuar una transformación organizacional.

Estas actitudes posibilitarán que los colaboradores se alineen e internalicen que la innovación es una competencia fundamental para el éxito del negocio.

2. Determinación de las estrategias

Con base en la coyuntura que atraviesa la empresa ICORP, el denominador común de las estrategias radica en solucionar los problemas desde tres perspectivas y garantizar la mejora continua de la organización mediante la innovación.

2.1. Estructura

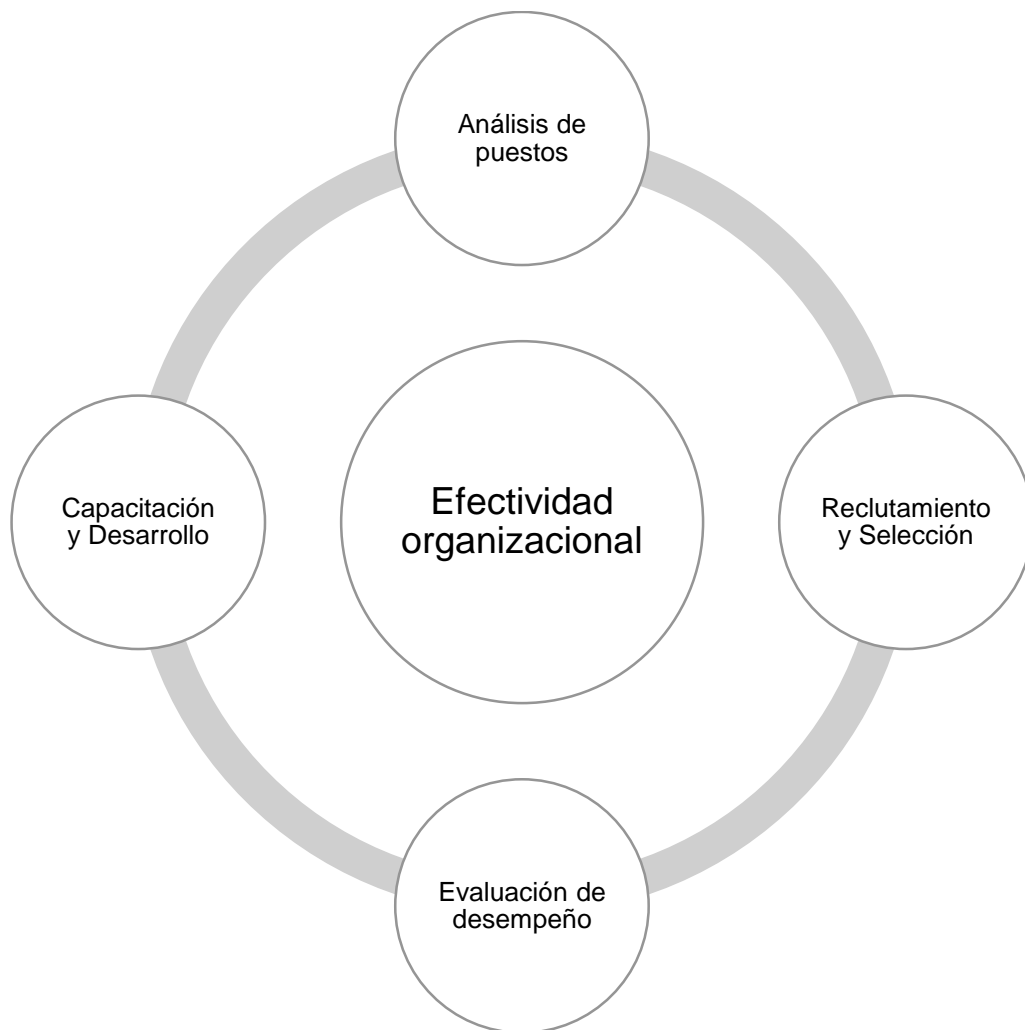


Gráfico 2 Procesos que intervienen en la efectividad organizacional.

Fuente: Elaborado por el autor.

En el caso de análisis no se detalla si el personal contratado con deficiencias en competencias de gran relevancia para los puestos de trabajo, es originado por priorizar la competencia de innovación y descuidar otras, o debido a una inadecuada gestión del proceso de selección. Sin embargo, se parte del supuesto que esta dificultad es un efecto

colateral de las modificaciones que se implementaron en ICORP a partir de la llegada de María Goodman, puesto que la innovación se convirtió en la competencia de mayor peso o ponderación de todos los puestos de trabajo que conforman la estructura organizacional.

Un adecuado proceso de selección de personal es un pilar imprescindible para contar con personal altamente calificado y competente proveniente del mercado laboral o mediante promociones internas. Además, es preciso incorporar a la estructura de la organización, personal que se encuentre alineado directamente con la estrategia y cumpla con las competencias relacionadas al éxito en un determinado cargo.

Las competencias contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos. Por ende, en esta perspectiva se implementará como estrategia el diseño de un plan de revisión y actualización del perfil de competencias del manual de funciones vigente alineado al nuevo plan estratégico. Puesto que el perfil de competencias es una herramienta imprescindible que debe gestionar el departamento de talento humano porque constituye el camino para alcanzar el éxito organizacional.

En la empresa ICORP, se requiere efectuar una indagación y revisión documental del manual de funciones vigente, para analizar las competencias cardinales y las competencias específicas por área. Las competencias solicitadas para un cargo específico son indispensables para alcanzar tanto cuantitativamente como cualitativamente un elevado nivel de eficiencia y eficacia e influir en la consecución de objetivos personales y organizacionales como resultado de la adecuación persona – puesto. Esta estrategia posee un enfoque preventivo y correctivo que incide considerablemente en el logro del desafío estratégico.

Además de detectar problemas en el proceso de selección, de manera indirecta esta estrategia incide en otros subsistemas de talento humano que tienen relación con la efectividad organizacional.

2.2. Personal

Lograr un cambio de segundo orden en el personal constituye un reto para las organizaciones contemporáneas. En el caso de ICORP, esta variable es la más

complicada de gestar, pero simultáneamente, es altamente influyente para el éxito organizacional.

Las organizaciones pueden contar con innovadores sistemas de información, la mejor tecnología del mercado, procesos de conversión altamente efectivos, pero si no poseen personal comprometido y alineado a la consecución de los objetivos estratégicos y convencidos de los efectos benéficos que engloban las modificaciones producto de un proceso de transformación, tales aspectos no serán suficientes para evitar la entropía organizacional.

Las personas constituyen el mejor activo para el éxito o fracaso empresarial y por lo tanto una inversión que garantiza una mejor adaptación a los cambios radicales producto de la transformación.

Para lograr encauzar, alinear, comprometer y orientar a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de ICORP, se propone implementar dos estrategias enfocadas al personal cuyos resultados repercutirán en toda la organización a mediano y largo plazo.

2.2.1. Diseñar un programa de cultura organizacional orientado al compromiso e innovación.

ICORP presenta como antecedente histórico que sustenta la implementación de esta estrategia, un hito relacionado al diseño e implementación de un programa de cambio cultural orientado a lograr consolidar la cultura de la empresa tanto en los nuevos como en los antiguos colaboradores. Este programa fue ejecutado desde el 2014 hasta el 2015 y su resultado fue exitoso, debido a que Ecuador fue uno de los países donde se identificó una mayor consolidación de la cultura de ICORP.

Para lograr un adecuado proceso de cambio de cultural que afiance la transformación organizacional propuesta por María Goodman, se pueden optar por diferentes vías estratégicas para este fin. Sin embargo, el exitoso precedente de consolidación cultural de ICORP es significativo y crucial para elegir un programa de cultura organizacional orientado al compromiso e innovación.

La cultura organizacional es un aspecto fundamental para la permanencia, posicionamiento y rentabilidad de las empresas. El programa propuesto permitirá alinear

a todos los colaboradores hacia la innovación como valor y competencia clave para el logro de la nueva visión empresarial que consiste en ser el líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información. Puesto que fomentando y convenciendo al personal de los efectos benéficos de la innovación es la mejor forma de lograr una sólida cultura organizacional.

Además, en la ejecución de esta estrategia es preciso reforzar los códigos de ética y conducta en ICORP para instaurar a los colaboradores hacia un adecuado proceder dentro y fuera de la organización.

El programa de cultura organizacional generará un aumento del compromiso en el personal y, por consiguiente, esta estrategia permitirá disminuir el bajo nivel de compromiso, la resistencia al cambio e influirá directamente en el logro de uno de los objetivos estratégicos (Ser la empresa número 1 en el great place to work y con un indicador de engagement del 80 %. Actualmente está entre el 3er y 5to lugar en varios países, el indicador promedio es del 60 %).

Los empleados con mayor compromiso tienen un mejor desempeño, y usualmente se esfuerzan más por encontrar formas creativas de ser productivos. Al participar del establecimiento de objetivos, establecen metas más ambiciosas y tienen una mayor tendencia a interpretar los objetivos de la organización en términos personales (...). Los empleados comprometidos son firmes defensores de los productos, de los servicios y de las políticas de la firma. Está claro que muchas de estas ventajas corren el riesgo de desaparecer en aquellas organizaciones que intentan mejorar su competitividad mediante la aplicación de downsizing, en vez de invertir en capacitación y desarrollar una fuerza laboral (aumentar el compromiso con la organización). (Dailey, 2012, pp. 40-41)

El profesor Porter y colaboradores (1974) definen el compromiso con la organización como el nivel de devoción del empleado con la organización. Posee tres componentes: 1) creer en los objetivos y los valores de la organización, y aceptarlos, 2) estar dispuesto a realizar un esfuerzo considerable por la organización y 3) querer seguir siendo miembro de la organización. (Porter, Steers, Mowday y Boulian citados por Dailey, 2012, p. 39)

Existen diversas actitudes que denotan un alto grado de compromiso en los colaboradores: fidelidad, agrado e identificación con la empresa, grado de confianza en los objetivos y seguimiento de los valores corporativos, disposición a efectuar un mayor

esfuerzo en la ejecución de las actividades y el sentimiento de permanecer en la empresa. Por ende, las actitudes mencionadas se esperan lograr en el personal luego de implementar un programa de adaptación cultural, además servirán como indicadores de los niveles de compromiso en la organización.

Lograr que los colaboradores se alineen a la estrategia empresarial es trascendental para generar un mayor índice de compromiso, pero es solo una etapa de un proceso paulatino y gradual para lograr posicionar a ICORP entre la mejor organización del ranking de Great place to work. Por lo tanto, luego de implantar todas las estrategias, se recomienda establecer un programa de reconocimiento no monetario alineado al desempeño. Debido a que, el reconocimiento motiva y compromete a los colaboradores. Porque son vinculados de manera afectiva y valorados por su contribución provechosa en la organización.

Con respecto a los códigos de ética y de conducta, es preciso mencionar que están directamente asociados con la cultura organizacional, siendo una de las funciones de la cultura corporativa generar estabilidad en la organización mediante el moldeamiento de conductas apropiadas e integrales y la evitación de actos fraudulentos e antiéticos en los miembros de ICORP en cualquier contexto de acción instaurados en reglamentos y preceptos. Por ende, en la ejecución del programa de cultura organizacional es imprescindible realizar dos actividades ligadas a los códigos de ética y conducta:

- Revisar y actualizar los códigos de ética y conducta de ICORP: Los códigos deben ser revisados y de ser necesario actualizados, para fomentar una cultura ética que proyecte una imagen positiva y confiable en los diversos grupos de interés.
- Reforzar los códigos de ética y conducta en ICORP: Los códigos de ética y de conducta son socializados y compartidos en el proceso de inducción, sin embargo, es preciso mediante actividades dinámicas y campañas de valores dar a conocer las prohibiciones y los valores que deben guiar las conductas del personal.

Las actividades ligadas a los códigos de ética y conducta tienen como propósito reducir y eliminar los comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y fuera del trabajo que han repercutido negativamente en la imagen de ICORP, cuya reputación es un elemento

intangibles fundamentales para obtener mayor rentabilidad, posicionamiento en el mercado, ventaja competitiva y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.2.2. Diseñar un programa de Capacitación enfocado al uso de los nuevos canales, medios y herramientas de comunicación creadas por la empresa.

Implementar un cambio cultural por sí solo, no es suficiente, por ende, se recomienda diseñar un programa de Capacitación enfocado al uso de los nuevos canales, medios y herramientas de comunicación creadas por la empresa.

En general, cuando una organización atraviesa por dificultades recorta su gasto en capacitación. Además, numerosas investigaciones demuestran que con frecuencia el nivel de la capacitación es inadecuado o se enfoca en objetivos equivocados, como el desarrollo de habilidades especializadas en lugar de competencias generales y cultura organizacional. La capacitación es un componente esencial del alto rendimiento porque desarrolla la habilidad y la iniciativa del empleado para identificar y resolver problemas, cambiar métodos de trabajo y hacerse responsable por la calidad. La capacitación puede ser una fuente de competitividad y ofrecer rendimientos significativos sobre la inversión. (Chiavenato y Guzmán, 2009, p. 207)

El objetivo del programa de Capacitación será familiarizar a los colaboradores con los nuevos sistemas de información internos para generar un nivel elevado de competitividad mediante aplicaciones que agilicen los procesos y logren efectividad en el intercambio de información. Por ende, el programa a implementarse es una inversión que posibilitará a ICORP ser líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información.

“Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología” (Mondy, 2010, p. 199)

El desarrollo tecnológico de ICORP es un aspecto clave para implementar un programa de capacitación como estrategia de intervención, puesto que las constantes y rápidas variaciones del ambiente condicionan a las empresas, las cuales deben gestionar actividades orientadas al subsistema de capacitación y desarrollo. “Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas” (Mondy, 2010, p. 198).

El principal motivo para la ejecución de un programa de Capacitación radica en lograr vincular a todos los integrantes de ICORP con las estrategias organizacionales. El cambio radical en la tecnología requiere de un adecuado proceso de adaptación y aprendizaje de las aplicaciones comunicativas creadas por la empresa, por ende, la capacitación contribuirá a establecer un nuevo sistema de gestión comunicacional aceptado y comprendido por el personal.

Al implantar un programa de capacitación orientado al aprendizaje de las herramientas tecnológicas se fortalece el capital intelectual de los colaboradores. Porque si las organizaciones se transforman, las personas deben acoplarse a las modificaciones tecnológicas para impulsar una cultura orientada a la innovación.

Debido a que las nuevas herramientas y aplicaciones de comunicación son creadas por la empresa, se reducirá un costo significativo del presupuesto del programa de capacitación, el cual contará con una metodología práctica y será impartido por facilitadores internos, quienes instruirán al personal para el uso adecuado y eficiente de los nuevos canales de comunicación corporativa.

2.3. Procesos

Un aspecto clave para el éxito y seguimiento del plan estratégico en el proceso de transformación organizacional es el diseño de un plan de comunicación que permita comunicar el nuevo diseño de la planificación estratégica y de soporte a todas las estrategias previamente definidas. Sin embargo, para resolver los conflictos de interés, es preciso convocar previamente a una reunión con las Direcciones Regionales y Ejecutivas con el objetivo de resolver problemas y llegar a un acuerdo que permita solucionar de manera definitiva el problema en cuestión.

El plan de comunicación interna engloba todas las acciones asociadas a las estrategias formuladas permitiendo potenciar y ejecutar de manera idónea las actividades de cada estrategia. Por ende, esta estrategia tiene un enfoque transversal, porque se realizará antes, durante y después de todas las estrategias, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos.

Con respecto a la comunicación, se pueden pensar en principio, que opera en un sentido técnico, elaboración de mensajes, diseño de flujos de información y medios de comunicación que favorezcan la retroalimentación, pero también construye sentidos que ayudan a la identificación de los sujetos con los objetivos de la organización y a su pertenencia con la misma, esto es, aporta elementos para la creación, mantenimiento y cambio, de la cultura organizacional. (Arellano, 2008, p. 3)

Un aspecto clave para el éxito del desafío estratégico es crear un interés generalizado y participativo en los colaboradores de ICORP con los objetivos estratégicos mediante un plan de comunicación interna.

Por ende, la estrategia enfocada al proceso de comunicación busca generar sinergia en el sistema organizacional y cambiar la cultura organizacional actual de ICORP, en una cultura orientada a la innovación. Para lo cual se deben establecer actividades en el plan de comunicación que divulguen la nueva cultura organizacional orientada a la innovación, mediante campañas comunicativas internas entre las cuales deben constar: el nuevo diseño del plan estratégico, protocolos de conducta y las consignas organizacionales.

Además, el plan de comunicación permitirá realizar el seguimiento del programa de capacitación, con la finalidad de constatar si los colaboradores han adquirido los conocimientos adecuados para el correcto y eficiente uso de las nuevas aplicaciones, herramientas y medios de comunicación corporativa.

“La comunicación, se inserta en el cambio cultural de la organización como una manera de ofrecer unas propuestas para reflexionar, corregir y planear, los cambios de la organización sin generar conflictos entre todos los miembros que la componen” (Arellano, 2008, p. 14).

Para todo proceso de transformación organizacional, se requiere del diseño de un plan de comunicación, el cual promulgue las actividades a realizar para lograr el cambio de la cultura actual a la esperada. En ICORP los cambios radicales implementados por María Goodman generaron conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación y conflictos interdepartamentales y reclamos de los colaboradores debido al cambio actitudinal que demostraron algunas Direcciones Regionales.

3. Implementación de las estrategias

Las estrategias a implementarse están encaminadas tanto a resolver determinados problemas como a disminuir la brecha o distancia que las situaciones recientes impiden en el logro de los objetivos estratégicos y la obtención posicional deseada en el mercado. Por lo tanto, de manera específica y holística se procuran soluciones efectivas para un proceso de transformación organizacional exitoso.

3.1 Responsables

Con el propósito de garantizar una perspectiva objetiva e imparcial de la coyuntura que atraviesa ICORP, para proponer soluciones sin la influencia de opiniones subjetivas, ni tendencias parcializadas, el principal responsable o encargado de elaborar el plan estratégico que contribuya al logro de los objetivos formulados para el 2018 será un consultor externo. Para la elección idónea del agente de cambio externo se deben considerar factores como: experiencia, experticia en el área de intervención, entre otras.

La respectiva aprobación del plan de acción, será efectuada por María Goodman, quien como Directora ejecutiva deberá promover e incentivar la aceptación del personal con respecto a los efectos benéficos del proceso de transformación organizacional.

Para la recopilación y levantamiento de información el área de Recursos Humanos debe facilitar y conceder al consultor externo toda la documentación requerida y debe colaborar con la directora ejecutiva para la ejecución de las estrategias. Sin embargo, el principal motor y fuerza que logrará que se gesten cambios significativos será el personal de ICORP. Por ende, es preciso el compromiso de todos los integrantes para la participación, apertura al cambio y realización de las diversas actividades que engloban a las estrategias de intervención. Es preciso indicar que el consultor proporcionará un acompañamiento en la implementación de todas las estrategias en colaboración con el departamento de Recursos Humanos.

Para la implementación del programa de cultura organizacional orientado al compromiso e innovación, el programa de Capacitación enfocado al uso de los nuevos canales, medios y herramientas de comunicación corporativa, y la gestión de comunicación que permita dar a conocer el nuevo diseño de la planificación estratégica y de soporte a todas

las estrategias previamente definidas, existen tres responsables: La Gerencia General, el Departamento de Recursos humanos y los Directivos y jefes de las diferentes áreas de ICORP.

En relación a la ejecución del plan de revisión y actualización del perfil de competencias del manual de funciones vigente alineado al nuevo plan estratégico, los encargados serán: La Gerencia General y Departamento de Recursos humanos.

3.2 Recursos

Para la fase de implantación se utilizarán recursos de diversa índole: humanos, económicos, técnicos, materiales y tiempo (cronograma). Una adecuada sinergia del capital humano posibilitará un resultado favorable del proceso de transformación organizacional, por ende, El recurso humano está constituido por el personal de ICORP de todos los niveles jerárquicos y áreas. El recurso financiero es imprescindible para invertir en la contratación de un consultor experto y para efectuar el pago del servicio de catering para el programa de capacitación.

El recurso técnico está conformado por sistemas de información, aplicaciones y herramientas tecnológicas que se utilizarán. El recurso material engloba los materiales de oficina, instalaciones de la empresa, carteleras de eventos, materiales didácticos e informativos destinados al desarrollo de las actividades.

Por último, el tiempo es un recurso valioso para la implantación de las estrategias, por ende, debe realizarse una planificación eficaz (cronograma) y deben respetarse las fechas y los plazos para la realización de las actividades del plan de acción.

3.3 Metodología

Para la implantación de las estrategias se utilizará una metodología cualitativa, a través de técnicas de investigación cualitativas tales como entrevistas estructuradas y no estructuradas a la alta gerencia con las cuales se buscará obtener y validar información precisa para efectuar de manera idónea y efectiva las actividades que engloban a las estrategias.

Con respecto a las estrategias enfocadas al personal se utilizarán la revisión documental del código de ética y de conducta vigente para su actualización y socialización a todo el personal. Del mismo modo, se utilizará la revisión documental del manual de funciones vigente para analizar el perfil de competencias actual, determinar áreas de oportunidad para definir competencias orientadas al nuevo plan estratégico y actualizar los perfiles de cargo no compatibles con los objetivos estratégicos.

Para diseñar el plan de comunicación se utilizará una metodología cualitativa compuesta por entrevistas estructuradas y no estructuradas a la Gerencia General, el Director de recursos humanos y los directores de las diferentes áreas de ICORP con la finalidad de recabar información relevante que permita diseñar el plan de comunicación, y a su vez la planificación, coordinación y el respectivo seguimiento del programa de capacitación.

En relación con la implementación del programa de cambio o adaptación cultural orientado al compromiso e innovación se empleará una metodología cualitativa mediante la aplicación de dos técnicas: la revisión documental del anterior programa de cambio cultural ejecutado durante el período 2014 – 2015. Además, se efectuarán entrevistas no estructuradas y estructuradas a la Gerencia General y al Director del Departamento de Recursos humanos.

Tabla 2 Implementación de estrategias.

	Estrategia	Responsables	Actividades	Recursos	Involucrados
Personal	Diseñar un programa de cultura organizacional orientado al compromiso e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia General • Departamento de Recursos humanos • Directivos y jefes de las diferentes áreas de ICORP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el sentido de urgencia del cambio de la cultura actual de ICORP. • Revisar y actualizar los códigos de ética y conducta de ICORP. • Programa planificado de actividades culturales. • Sesiones de trabajo con los directores y jefes de área. • Reforzar los códigos de ética y conducta en ICORP • Realización de campañas de valores para incentivar la identificación del personal de ICORP con patrones de comportamiento cimentados a una cultura de valores. • Difusión de la nueva cultura orientada a la innovación. • Evaluación de la eficacia de los programas culturales. • Rediseño del subsistema de reclutamiento y selección para el ingreso del nuevo personal orientado a la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de oficina. • Instalaciones de la empresa. • Impresión Material informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y jefes de las diferentes áreas de ICORP. • Los miembros de ICORP en general.
Personal	Diseñar un programa de Capacitación enfocado al uso de los nuevos canales, medios y herramientas de comunicación creadas por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia General • El director de Recursos Humanos • Los directores de las diferentes áreas de la ICORP 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un programa anual de actividades orientadas a promocionar las matrices estratégicas. • Sesiones de trabajo con los directores y jefes de área. • Capacitaciones con todos los miembros de la organización. • Mensajes mensuales/semanales con el porcentaje del cumplimiento de los objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de oficina. • Instalaciones de la empresa. • Material didáctico. • Servicio de catering 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitadores (internos/ externos) • Directivos y jefes de las diferentes áreas de ICORP. • Los miembros de ICORP en general.

Estructura	Plan de revisión y actualización del perfil de competencias del manual de funciones vigente alineado al nuevo plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia General • Departamento de Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de las competencias orientadas al nuevo plan estratégico. • Revisión de los perfiles profesionales del manual de funciones vigente • Actualización de los perfiles no compatibles con los objetivos estratégicos. • Aprobación de los cambios realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de oficina. • Instalaciones de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y jefes de las diferentes áreas de ICORP.
Procesos	Diseñar un plan de comunicación que permita comunicar el nuevo diseño de la planificación estratégica y de soporte a todas las estrategias previamente definidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Departamento de Recursos humanos • Directivos y jefes de las diferentes áreas de ICORP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con las Direcciones Ejecutivas y Regionales para solucionar los conflictos de interés existentes. • Cronograma anual de actividades. • Difusión del programa planificado de actividades culturales. • Difusión de objetivos estratégicos de ICORP y los resultados esperados enfocados a cada área. • Difusión de los resultados y el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Seguimiento y refuerzo del material referente a las capacitaciones. • Eventos y jornadas de promoción del uso de las plataformas y redes de comunicación institucionales. • Gestión de la comunicación procedente de todas las áreas de ICORP 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera de eventos. • Materiales de oficina. • Instalaciones de la empresa. • Impresión Material informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la organización en general

Fuente: Elaborado por el autor.

CONCLUSIONES

1. Ante un largo período, caracterizado por continuas pérdidas y para garantizar su supervivencia, ICOPR ha diseñado un plan estratégico acorde a sus necesidades, lo que implica realizar un proceso de transformación organizacional que oriente a sus colaboradores y directivos a nuevas estrategias, objetivos y metas. Mismo que no ha sido planificado e implementado de forma adecuada por la CEO María Goodman, quien por su parte ha exigido una respuesta inmediata ante este cambio radical en la manera de hacer las cosas, sin gestionar y generar el compromiso de todos los miembros de ICORP con la transformación y la innovación.
2. ICORP en la actualidad se identifica con una cultura de tipo racional, caracterizada por personal competitivo, orientación al cumplimiento de objetivos retadores y desafiantes, una estrategia de penetración y liderazgo del mercado, con el fin de obtener mayores márgenes de rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, ante un entorno altamente cambiante y con la aparición de nuevos competidores con muy buenas propuestas la cultura corporativa vigente no está posibilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3. La inadecuada comunicación y la carencia de información sobre las nuevas estrategias han generado resistencia en los colaboradores, mismos que no han adoptado las nuevas metas, así como las nuevas formas de hacer su trabajo propuestas por la nueva CEO.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar el compromiso de los colaboradores con las nuevas estrategias, objetivos y metas derivadas del proceso del plan estratégico generando una cultura de engagement que permitirá a ICORP alcanzar niveles óptimos de desempeño, así como responder a las futuras demandas del mercado.
2. Se recomienda diseñar e implementar un cambio cultural que permita orientar a todo el personal de ICORP hacia la innovación para poder asumir futuros cambios de manera rápida y efectiva. Por lo tanto, al asumir una cultura más encaminada a sus necesidades, presentes y futuras, una cultura adhocrática se promueve la búsqueda de información constante, la asunción de riesgos y la adaptabilidad ante los cambios.
3. Enfocar la gestión de comunicación hacia el tratamiento o abordaje de todas las estrategias planteadas, permitirá gestionar de mejor manera la resistencia al cambio de los colaboradores, informar los avances relacionados con las demás estrategias, realizar el seguimiento del programa de capacitación y mejorar el ambiente organizacional.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). Psicología industrial/organizacional. Belmont, Wadsworth
- Alles, M. 2007 Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Granica.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. Razón y palabra, 13(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Arnold, J. (2012) Psicología del trabajo. México: Pearson Educación.
- Calderón, G. Cuartas, J. y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Innovar, 19(35), 151-166.
- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. y Guzmán, M. (2009). Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Escuela de Negocios de Edimburgo. Reino Unido: Heriot-Waat Universisty.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Lima: Centrum.
- Dubrin, A. (2008). Relaciones humanas. Novena edición. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2009). Organización de empresas. México: McGraw-Hill.
- García, M., Hernández, R.; Vargas B. y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. Estudios, 2, 9-29.
- Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Ivancevich, J. (2006). Comportamiento Organizacional (7a. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana
- Jones, G. (2013). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson.
- Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación de México.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 15(2), 63-72.
- Naranjo-Valencia, J., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. Estudios Gerenciales, 31(135), 223-236.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed.). México: Pearson Educación
- Toca, C. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
- Werther, W. (2008). Administración de recursos humanos. Sexta Edición. México, McGraw-Hill
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid: Prentice Hall.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mori Villón, Christian Joshua**, con C.C: # 0924615404 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Transformación sin gestión, un peligro para la organización** 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, **27 de agosto de 2018**

f. _____

Nombre: **Mori Villón, Christian Joshua**

C.C: **0924615404**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Transformación sin gestión, un peligro para la organización		
AUTOR(ES)	Mori Villón, Christian Joshua		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chiquito Lazo, Efrén Eduardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de agosto de 2018	No. DE PÁGINAS:	51
ÁREAS TEMÁTICAS:	Transformación organizacional, Cultura organizacional, Comunicación organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comportamiento Organizacional, Compromiso, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Innovación, Objetivos estratégicos, Plan de comunicación, Resistencia al cambio, Transformación Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El proceso de transformación organizacional engloba cambios o alteraciones rápidas, drásticas y radicales que repercuten considerablemente en el sistema organizacional. ICORP es una empresa perteneciente al sector de ventas de equipos de computación y soporte informático, en los últimos años se encontró inmerso dentro de este proceso, cuyo principal motivo que sustenta la implantación de una transformación organizacional es alcanzar un nivel elevado de competitividad en el mercado mediante la innovación de sus productos, procesos y sistemas de comunicación que permitan a la organización ser líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información. Sin embargo, al no realizar acciones que alineen, comprometan, comuniquen y argumenten a los colaboradores los beneficios y propósitos de los cambios a implementarse y la influencia directa que poseen para lograr los objetivos estratégicos, se han originado efectos negativos, dando como resultado un proceso entrópico. El presente trabajo posee dos propósitos fundamentales. El primero consiste en analizar por qué el proceso de transformación organizacional implementado en ICORP originó consecuencias adversas tales como la resistencia al cambio por parte de los directivos, personal contratado con deficiencias en ciertas competencias de gran relevancia, bajo nivel de compromiso, entre otros. El segundo objetivo radica en formular estrategias encaminadas tanto a resolver los problemas que atraviesa la empresa como a incidir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ICORP, mediante</p>			

acciones sustentadas desde 3 categorías de intervención orientadas a la estructura, el personal y los procesos. Las cuales permitirán obtener mejoras significativas mediante una gestión de comunicación.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-997263952	E-mail: joshuaucsg@hotmail.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):		