

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**La Planeación Estratégica como base para Gestionar la
Transformación Organizacional**

AUTOR:

Cruz Feijoo, Michelle Yovana

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

TUTOR (A)

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

28 de agosto del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente componente práctico del examen complejo, **La Planeación Estratégica como base para Gestionar la Transformación Organizacional**, fue realizado en su totalidad por **Cruz Feijoo, Michelle Yovana**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cruz Feijoo, Michelle Yovana**

DECLARO QUE:

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

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

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

EL AUTOR (A)

f. _____

Cruz Feijoo, Michelle Yovana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Cruz Feijoo, Michelle Yovana**

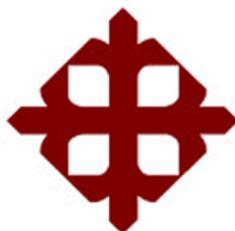
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, La Planeación Estratégica como base para Gestionar la Transformación Organizacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Cruz Feijoo, Michelle Yovana



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA MORÁN, MGS.

REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN DE CARRERA

f. _____

LCDA. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ORG. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.

DOCENTE REVISOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Guayaquil, 27 de agosto de 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La planeación estratégica como base para gestionar la transformación organizacional.doc (D55062992)
Presentado	2019-08-27 14:54 (-05:00)
Presentado por	Michelle.Cruzfejoo@outlook.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “La Planeación Estratégica como base para Gestionar la Transformación Organizacional”

Estudiante:

- Cruz Feijoo, Michelle Yovana

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	IX
INTRODUCCIÓN	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	4
1.1 Cultura Organizacional	4
1.1.1 Definición de Cultura Organizacional	4
1.1.2 Tipos de cultura.....	6
1.2 Comunicación Organizacional	8
1.2.1 Definición de Comunicación Organizacional	8
1.2.2 Tipos de Comunicación	10
1.3 Comportamiento Organizacional	11
1.3.1 Definición de Comportamiento Organizacional	11
1.4 Planeación Estratégica	14
2. Determinación de estrategias	17
2.1 Estructura	17
2.2 Procesos.....	19
2.3 Personal	20
3. Implementación de las estrategias	26
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Modelo de Valores en Competencia (MVC).....	6
Gráfico 2 Análisis FODA de ICORP	16

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Implementación de las estrategias.....	26
---	----

RESUMEN (ABSTRACT)

Soporte Digital es una empresa que nace en la ciudad de Guayaquil en el año 2008; dedicada a ensamblar, vender computadoras y suministros de oficina, misma que ha pasado por varias etapas durante su vida institucional, llegando finalmente al estancamiento. A mediados del 2013 ingresa al país una multinacional proveniente de Canadá llamada International Corporation, la cual cuenta con 50 años de trayectoria en la venta de insumos de oficina y computación, y además, ofrece soporte informático. Debido al estancamiento que presentó Soporte Digital, en el año 2014 ICorp la integra verticalmente a su estructura. Significando así una serie de cambios y acciones para lograr la consolidación de la cultura ICorp en el país. Durante los dos primeros años de funcionamiento en Ecuador, presentó resultados positivos en cuanto a productividad y satisfacción laboral. A partir del 2017 se presentan turbulencias que influyen en el logro del objetivo general propuesto y en la visión definida. Con la llegada de María Goodman como CEO en el 2018 y su implementación de cambios drásticos, se generan diversas reacciones en el personal. Por lo que, se realiza un diagnóstico de los problemas de ICorp partiendo de 3 variables; la cultura, comportamiento y comunicación organizacional, con la finalidad de proponer estrategias que ayuden al proceso de transformación por el que atraviesa la empresa. La importancia de la planeación estratégica en este caso, es que contribuye a gestionar el cambio reduciendo los efectos colaterales que el proceso implica, como es la resistencia al cambio, ya que con esta herramienta se logra direccionar eficazmente al personal hacia un mismo fin, poniendo en pleno conocimiento el por qué, para qué y cómo del cambio se puede obtener de los colaboradores su máximo compromiso.

Palabras Claves: Transformación Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional, Planificación Estratégica, Resistencia al Cambio, Innovación.

INTRODUCCIÓN

La empresa multinacional canadiense llamada International Corporation, también conocida como ICORP, llega a Ecuador a mediados del 2013, con 50 años de experiencia en la venta de productos de computación, insumos de oficina, servicios de mantenimiento y soporte tecnológico. Con presencia en 30 países, ya sea en forma de franquicia o de operación directa, entre ellos se encuentran; Latinoamérica, Centroamérica, Norteamérica, Europa y Asia. En Ecuador, ICORP logra posicionarse en tan solo seis meses como la empresa número uno del país en su rama de actividad. Como una estrategia para mantener su posicionamiento, ICORP propone integrar verticalmente a Soporte Digital en su estructura organizativa.

Soporte Digital es una empresa originada en la ciudad de Guayaquil en el año 2008, producto de un emprendimiento en el ensamblaje y comercialización de computadoras y equipos de oficina. Es una pyme que se manejaba de manera informal en cuanto a procesos, pero que, gracias al compromiso y apoyo de su fundador con el paso del tiempo logró tener una amplia cartera de clientes alrededor de todo el Ecuador, por lo que gozaron de estabilidad económica. A partir del 2011 la empresa decae y no obtiene los resultados esperados a pesar de las nuevas estrategias implementadas, motivo por el cual, la directiva en consenso con los accionistas deciden aceptar la propuesta de ICORP, de integrarse verticalmente a su compañía.

Dicha integración supuso un proceso de consolidación de la cultura de ICORP en el país, del cual se obtuvieron resultados positivos, ya que Ecuador fue uno de los países en los que se identificó mayor consolidación, a diferencia de otros en los que no se lograba dicho objetivo, lo que significaba el fin de la operación o un cambio en el modelo de franquicia. Durante el proceso de integración, se contó con una figura representativa proveniente de Soporte Digital, Patricio Cevallos, quien fue reconocido por su contribución en el proceso y debido a su desempeño laboral en el primer año llegó a convertirse en uno de los mejores Country Manager de ICORP, esto dio lugar a que lo nombren como el nuevo CEO de la compañía en el 2016.

A pesar de su exitosa presencia en el mercado ecuatoriano desde su llegada, en el año 2017 se presentaron incongruencias entre la cartera de clientes de la organización y su capacidad operativa, por lo que se identificaron posibles estrategias para ponerlas en marcha y así poder contrarrestar dicha brecha. Dado que, por encima de sus esfuerzos, no se logró cumplir con los objetivos comerciales, se optó por realizar una planeación estratégica de la mano de un consultor externo, en la que se identificaron las fortalezas y oportunidades de la empresa. En base a esto y a la aprobación del directorio, se define el objetivo general para el 2018 junto con la visión de ICORP.

Consecuente a esto, un nuevo acontecimiento impacta a los miembros de la organización, pues a inicios del 2018 se anuncia el posicionamiento de María Goodman como la nueva CEO, lo cual generó una sensación de incertidumbre en los colaboradores, debido a que Goodman era percibida como una persona con ideas drásticas en cuanto al cambio. Cuando en realidad, para el estado de estancamiento en el que se encontraba la empresa era necesario implementar la innovación, para muchos significó temor y se hizo evidente la resistencia al cambio desde su inicio. Debido a la forma en que se implementaron dichos cambios, al personal no le fue capaz asimilar y por lo tanto, involucrarse en el proceso, demostrando al poco tiempo actitudes que repercutirían aún más en el logro de los objetivos. Si bien es cierto, la única constante en las empresas es la innovación, se debe contar con personal altamente preparado para responder conjuntamente a los cambios del entorno y eso fue de lo que prescindió Goodman, de una adecuada gestión del cambio.

En el presente apartado se presenta como primer punto el diagnóstico de la empresa ICORP que comprende la descripción de los posibles problemas en base a la cultura, comunicación y comportamiento organizacional. Posterior al diagnóstico se plantean las estrategias enfocadas en la estructura, procesos y personal de la organización. Finalmente se determina la implementación de las estrategias a través de la planeación estratégica que especifica las actividades a realizar, los recursos y la metodología a utilizar.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

La base para la implementación de mejoras en un sistema que presenta dificultades es la obtención de un diagnóstico efectivo. Por tal motivo, se plantea a continuación los principales elementos que han influido en la situación actual de la empresa ICORP.

1.1 Cultura Organizacional

1.1.1 Definición de Cultura Organizacional

Se puede considerar a la cultura como el elemento diferenciador que posee cada empresa, la cual es irrepetible, ya que se acoge a la naturaleza y realidad de la organización. Es cierto también que la cultura de una empresa no es necesariamente estática, debido a que por diversos motivos, puede llegar a suscitarse cambios en la misma.

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

Bajo esta premisa, se puede analizar el cambio de cultura que significó la integración vertical de Soporte Digital a la multinacional ICORP, debido a que, parte del personal de Soporte Digital que fue reasignado a nuevos puestos producto de la integración, estaría frente a un ambiente y forma de hacer las cosas totalmente diferente al que acostumbraban, pero gracias a la efectiva gestión que realizó ICORP, con el diseño e implementación de un programa de cambio cultural, se logró el objetivo final que era la consolidación de su cultura, siendo Ecuador uno de los países que demostró mayor acogida a la misma. Por su parte, en los países donde no se lograba consolidar la cultura de la empresa, procedían a cerrar la operación u optar por otro modelo de franquicia conveniente para la zona en la que se encontraban. Al ser una empresa multinacional con 50 años de trayectoria, buscaban optimizar las operaciones claves en los lugares correctos en el mundo.

Por otra parte, Chiavenato (2009) afirma: “La cultura proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente” (p. 177). Esto se logra evidenciar en los resultados que obtuvo ICORP durante los dos primeros años de funcionamiento en Ecuador, pues, a pesar de no tener el mayor índice de facturación a nivel global, si reflejó cifras positivas en cuanto a índices de rotación, porcentajes de satisfacción laboral y de satisfacción del cliente. Esto corrobora una vez más la consolidación de la cultura que tuvo ICORP en el país.

Una de las funciones de la cultura organizacional es ser un mecanismo de control, el cual se ejerce por medio de los reglamentos establecidos en función a un comportamiento deseado, que será compartido e interiorizado por la totalidad de los colaboradores con la finalidad de mantener optimas relaciones laborales (Domínguez, Rodríguez y Navarro, 2009). En relación a la cultura de ICORP, a raíz de la llegada de María Goodman como la nueva CEO en el 2018, se replanteó la cultura, pues ahora sería más dinámica y no habrían protocolos de conducta condicionando el comportamiento de los individuos, lo cual tuvo repercusiones a corto plazo en la organización, ya que se evidenciaron comportamientos indeseados dentro y fuera del lugar de trabajo, conflictos inter departamentales y reclamos de los colaboradores, afectando negativamente la marca de la empresa.

Se puede inferir que se dio una dicotomía entre lo que habían interiorizado los colaboradores con el programa de culturización de ICORP, e inesperadamente frente al cambio drástico que propuso María Goodman en la organización. Esto les obligaba a desaprender su forma tradicional de pensar y hacer las cosas para alinearse a una cultura mucho más dinámica. Probablemente no todos pudieron acoplarse al nuevo paradigma de cultura y esto se vio reflejado en los cambios conductuales del personal, efecto adverso que no fue previsto o considerado por Goodman antes de reinventar la estrategia organizacional.

1.1.2 Tipos de cultura

Con el objetivo de diagnosticar el tipo de cultura que predomina en ICORP, se aborda el Modelo de Valores en Competencia que proponen los autores Cameron y Quinn (1999) el cual se basa en dos dimensiones establecidas en un plano cartesiano, que a partir de la intersección de las dos dimensiones se generan los 4 cuadrantes que caracterizan los distintos tipos de cultura; la primera dimensión (eje horizontal) desde el foco interno (como se concibe la organización en función a sus procesos, personal y estructura) y desde el foco externo (visión del otro hacia lo que es la organización); y la segunda dimensión (eje vertical) se encuentran la flexibilidad y control, en función del focus interno y externo se origina la tipología de cultura: de clan, jerárquica, adhocrática y de mercado (Cameron y Quinn citado por García, Hernández, Vargas y Cuevas, 2012).

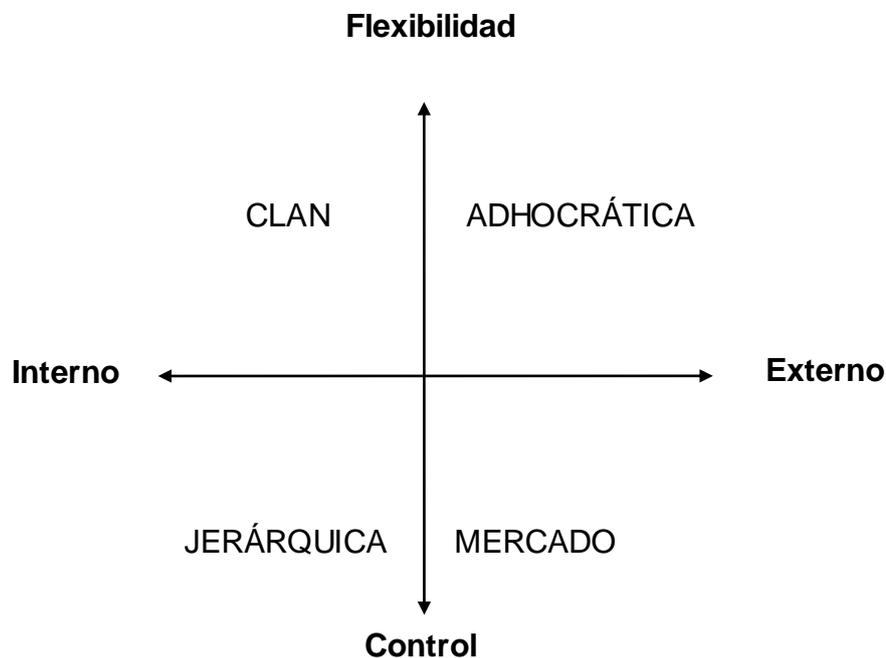


Gráfico 1 Modelo de Valores en Competencia (MVC).

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, se puede identificar que en ICORP predomina una cultura de mercado. “La organización se mantiene en la labor de incrementar su posición competitiva y la mayor tarea de la administración es manejar la organización hacia la productividad, los resultados y los beneficios” (Cameron y Quinn, citado por Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p. 23). De lo que se ha podido percibir, en ICORP existe el interés de incrementar su participación en el mercado, y además, posicionarse como la empresa número uno en su giro de negocio a nivel mundial; evidentemente procuran responder cuantas veces sea necesario a los desafíos del entorno para obtener mayores márgenes de rentabilidad y así vencer a sus competidores. Otro de los objetivos que persigue este tipo de cultura es el de mantener la lealtad del consumidor, lo cual está ligado a la realidad de la organización, que decidió implementar una estrategia para la conservación de sus clientes actuales, (puesto que su capacidad operativa no les permitía atraer más) orientada a incrementar específicamente la facturación por cliente ofreciendo un upgrade en los productos y servicios adquiridos con anterioridad. Pese a esto, con la visión que tiene María Goodman, busca transformar la cultura de ICORP a una cultura adhocrática, y como líder actual de la organización demuestra su convicción hacia la innovación, por lo que procura también que la totalidad del personal sea la pieza estratégica para llegar a ese tipo de cultura. Razón por la que ha dado mayor valoración a la innovación como competencia.

Adicional a esto, se analiza el estilo de liderazgo que con el paso del tiempo ha ayudado a afianzar la cultura que caracteriza a la organización. En este punto cabe destacar a Patricio Cevallos, quien ha sido reconocido por su continuo crecimiento profesional, inicialmente desempeñándose en Soporte Digital y a partir del 2014 en ICORP debido a la integración vertical. En los primeros dos años de su valiosa labor como Country Manager de Ecuador, Patricio es reconocido por ser un promotor del cambio cultural en las empresas de ICORP en varios países, convirtiéndose en uno de los mejores Country Manager de toda la corporación. Posterior a esto, llegó a ser el CEO durante el periodo 2016-2017, momento de gran agitación para la empresa ya que estaba al borde de la quiebra.

Considerando que Patricio creció en una cultura constituida de la mano del fundador de Soporte Digital, Rodrigo Carranza; se puede inferir que adoptó en gran medida el estilo de liderazgo que él ejercía, el cual se caracterizaba por escuchar a sus colaboradores, a pesar de que esto significaba permanecer horas adicionales en el trabajo. Ahora bien, para analizar la influencia del estilo de liderazgo de Patricio en ICORP, se puede tomar como referencia los resultados obtenidos bajo su mandato, que como se mencionó anteriormente, Ecuador fue uno de los países en donde se identificó mejores índices de rotación, porcentaje de satisfacción laboral, satisfacción del cliente, entre otros. Esto refleja en gran parte a un líder que logró influir en su equipo de trabajo y supo propiciar un ambiente óptimo para superar las metas propuestas en el grupo en cuanto a la rentabilidad por cliente, hecho también que realzó la importante labor de Patricio durante su periodo. Por lo tanto, en base a lo anterior se puede decir que Patricio Cevallos ejerció un estilo de liderazgo transformacional. Varela (2010) contribuye con la teoría del estilo de liderazgo transformacional en que: “Está centrado en el papel del líder como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas” (Varela, citado por Almirón, Tikhomirova, Trejo y García, 2015, p.25).

1.2 Comunicación Organizacional

1.2.1 Definición de Comunicación Organizacional

Desarrollar una adecuada comunicación dentro de las organizaciones es uno de los retos más importantes en la gestión empresarial, tomando en consideración que el ser humano por naturaleza es un ser social, que necesita estar interrelacionado con su entorno.

La comunicación es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. Porque el público interno está dando impresiones sobre su empresa ante todas las personas con quienes se relaciona, todos los días, a cada minuto. Y es donde se pone de manifiesto el estilo de empresa. (Brandolini y González, 2008, p. 33)

Cabe mencionar que en la actualidad, debido a la globalización, muchos factores dentro de la organización han cambiado y lo seguirán haciendo, las distancias geográficas no serán más un impedimento para gestionar una comunicación interna efectiva. En relación a lo que sucedió en ICORP con el ingreso de María Goodman; su enfoque de cambio, se alineaba a la visión propuesta para el 2018 que era ser líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información. Por lo que proyectó ideas innovadoras con el objetivo de transformar los métodos tradicionales de comunicación.

Uno de los cambios que implementó fue la gestión de las reuniones de directores, la cual sería vía online. Tomando como punto de partida la naturaleza del negocio de ICORP, lo que demandaba de los cargos directivos era su constante movilización, frente a esto, una nueva forma de interacción, significaría en gran medida reducción de costos por personal. Por lo tanto, procuró actualizar y modificar los canales y medios de comunicación, haciendo prevalecer el uso de los smartphones y aplicaciones creadas por la empresa, lo cual ayuda a sintonizarlos con la visión de la organización.

Esta necesidad de cambio no fue adecuadamente compartida y por lo tanto, comprendida por los colaboradores, lo que desencadenó la inminente resistencia al cambio. Es preciso considerar que las personas dentro de una organización sienten una normal preocupación ante un proceso de cambio, ya que no saben con certeza si esto afectará o no su situación laboral. Por tal motivo, una ineficiente comunicación compromete la efectividad de dicho cambio, y la propagación de la resistencia se pudo ver materializada en ICORP en una falta de compromiso, desmotivación, errores operativos, conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación, comportamientos indeseados, entre otros.

Es decir, que el cambio propuesto por Goodman respondía a las exigencias del entorno y a la situación de estancamiento en la que había caído ICORP a nivel de productos, procesos y organización, sobre lo cual aplicó su experticia en innovación; lo que no supo prever fue la reacción en cadena que esto supondría, lo cual era de esperarse, ya que es normal que los colaboradores manifiesten su preocupación ante un cambio y más aún si la comunicación de dicho cambio no fue debidamente

planificada ni ejercida de manera adecuada para lograr la cooperación y aceptación de los miembros.

1.2.2 Tipos de Comunicación

Brandolini y González (2008) clasifican a la comunicación interna en dos grandes grupos; formales e informales.

Formales: Es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales. (Brandolini y González, 2008, p. 34)

Informales: Es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. (Brandolini y González, 2008, p. 35)

En función a la comunicación de ICORP, se ha podido dar cuenta de la intervención de ambos tipos de comunicación. Por una parte, antes de que la empresa haya absorbido a Soporte Digital, en ella se destacó una comunicación informal, debido a que los procesos en general se los manejaba muy a la ligera, no contaban con un canal oficial y las solicitudes de productos se las hacía de manera verbal o por teléfono. En cuanto a los cambios, Soporte Digital no se caracterizaba por dirigirse a sus colaboradores utilizando una comunicación formal, pues se identificó que en más de una ocasión estos cambios fueron anunciados a último momento, dejando a los colaboradores con incertidumbre.

Por otra parte, una vez que ICORP incorporó verticalmente a Soporte Digital, el cambio en cuanto a comunicación se vio desde su inicio; citando como ejemplo, la comunicación de los despidos que implicó dicha integración fue llevada a cabo por el Director de Recursos Humanos, José Hinojosa, ya que ese era el proceso definido en la política empresarial de ICORP. A diferencia de Soporte Digital, que dichos despidos fueron comunicados a través de memos.

1.3 Comportamiento Organizacional

1.3.1 Definición de Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins y Judge, 2013, p. 10)

Martha Alles (2007) menciona: “El estudio de lo que afecta a la organización hasta hace poco, se limitaba a lo que es su ciudad o país; actualmente, el mundo entero la afecta” (p. 24). Como se pudo presenciar en ICORP, se encuentran frente a una necesidad de cambio debido al entorno dinámico en el que se desenvuelven, ante el cual se están estancando a nivel general, razón por la que María Goodman procuró enfocarse en el cumplimiento del objetivo general de la empresa proyectado para el 2018; que es de brindar productos y servicios tecnológicos, y sistemas informáticos a nivel mundial, esto con el respaldo y apoyo de sus grupos de interés.

El estudio del CO proporciona perspectivas que ayudan a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y a entender la mejor manera de crear una cultura organizacional que florece en el cambio. (Robbins y Judge, 2009, p.23)

La resistencia al cambio que presentan los colaboradores de ICORP es un factor preponderante en la consecución de los objetivos propuestos para sacar del estancamiento a la organización, por lo que se torna realmente importante entender cómo el comportamiento de las personas está influyendo en la organización y viceversa, para así poder gestionarlo eficazmente y reducir al máximo los efectos negativos que genera dicha resistencia.

Siguiendo el fundamento teórico de Robbins y Judge (2009) se describen las variables a nivel individual, grupal y organizacional del CO:

Variables a nivel del individuo: Indica que las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas. (Robbins y Judge, 2009, p. 32)

Para analizar el comportamiento organizacional desde un nivel individual se puede tomar como referencia a Patricio Cevallos, de quien se tiene mayor información en comparación a los demás integrantes de ICORP. En base nuevamente a los resultados que se evidenciaron durante su dirección se puede inferir en que su influencia para la organización fue positiva, el hecho de su continuo crecimiento demuestra que sus valores, actitudes y aptitudes fueron compatibles o encajaron con lo que requería la empresa y mediante estas características individuales poseídas logró ser reconocido como un referente de cambio cultural.

Por otra parte, aunque con menor información, cabe destacar la influencia de María Goodman en la organización, quien se caracterizaba por ser innovadora, de cierto modo más mente abierta, y por consiguiente, generadora de cambios drásticos. Su propuesta e implementación de dichos cambios trajo consigo efectos a nivel grupal, lo cual se detalla a continuación.

Variables a nivel del grupo: El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. (Robbins y Judge, 2009, p. 32)

Uno de los efectos del cambio que se pudo diagnosticar durante el primer trimestre de su implementación fue la serie de comportamientos indeseados dentro y fuera del trabajo, conflictos inter departamentales debido al cambio actitudinal que demostraron algunas direcciones regionales, puesto que, al no tener un mecanismo de control o de limitación se desencadenaron situaciones que repercutirían negativamente a la empresa. Otro aspecto a nivel grupal que repercutió en la empresa fue la contratación de personas con deficiencias en aptitudes básicas importantes para la productividad de la organización, ya que con el cambio se definió que la competencia de mayor peso para todos los puestos de trabajo sería la innovación, dejando de lado aspectos más trascendentales inherentes al cargo o puesto de trabajo.

Chiavenato (2009) aborda: “Las innovaciones en las prácticas laborales, la cooperación entre trabajadores y la administración, o la mejoría de la productividad, sólo tendrán una base sólida si las personas no sienten temor a perder su trabajo.” (p. 206). Relacionando esto con lo sucedido en ICORP, se puede inferir que parte

de la desmotivación de las direcciones ejecutivas fue debido al temor de perder no específicamente su trabajo, pero si su rol protagónico en la organización, ya que sus responsabilidades fueron mermadas.

En cuanto a la relación existente entre el comportamiento con la ética, Dailey (2012) afirma: "Dado que los valores y los sistemas de valores tienen que ver con los conceptos éticos de lo correcto y lo incorrecto, las compañías intentan influenciar y gestionar el comportamiento del empleado porque fomenta directamente las prácticas empresariales éticas" (p. 12). A partir de esto, es probable que en ICORP se hayan creado ambigüedades sobre lo que es un comportamiento correcto e incorrecto, ya que se prescindió de las reglas de convivencia o normas que los condicionen.

Variables a nivel del sistema de la organización: Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta. (Robbins y Judge, 2009, p. 32)

La influencia que existe entre las personas y la organización es bilateral, no se puede estudiar el comportamiento organizacional de forma aislada a su entorno. Por lo que, aquello que pasa en la empresa tendrá siempre un impacto en su personal, sea positivo o negativo. A nivel organizacional se puede decir que ICORP no tiene claramente definida una política de comunicación interna ante cambios drásticos, porque no es lo mismo anunciar las modificaciones en los puestos de trabajo a que anunciar un cambio total para la empresa. Es decir que las políticas para cada situación son distintas y debe ser analizada de acuerdo a las circunstancias y complejidad del caso. Como consecuencia de la falta de una política de comunicación interna se tornó aún más difícil gestionar el cambio.

1.4 Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, p. 15)

En cuanto a su importancia se menciona: “La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas” (Galindo, 2008, p.13).

En relación a la organización del proceso de planificación, Basurto (2016) afirma: “La institución debe de crear un grupo directivo el cual lidere el proceso de planificación estratégica para su posterior implementación deben de estar representados todos los intereses contando con personas con capacidad de liderazgo” (p.12). Dentro de la planeación estratégica cabe destacar lo que abordan los siguientes autores

El área de Talento Humano, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo, generar un ambiente de motivación laboral, con sentido de pertenencia, logrando que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en el proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras, capaces de transformar positivamente la organización. Esa es su finalidad, que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. (Asencio, Campo, Ramírez y Zapata, 2016, p.120)

La importancia de integrar a los colaboradores ante un proceso de cambio es inminente, declarar por hecho la necesidad del cambio de la noche a la mañana trae consecuencias como las que se pudo observar en ICORP, inicialmente el ambiente de incertidumbre debido a la escasa información y justificación de la necesidad de cambio, y finalmente las consecuencias materializadas en los comportamientos observables, como es la baja asistencia y participación en las reuniones de directorio, los conflictos laborales, la desmotivación de las direcciones ejecutivas, errores operativos, etc. Por lo que, no se puede dejar de lado o basarse en el supuesto de que las personas, siendo el activo más importante que tiene la

organización, no necesitan saber con detalle los cambios a efectuarse y cómo estos impactarán en su vida laboral especialmente. Para esto, se toma a la planeación estratégica como la herramienta que ayudará a gestionar el cambio de manera adecuada, con la dirección del más alto nivel jerárquico de la organización y apoyo de la totalidad de colaboradores, siendo un mediador y facilitador el área de talento humano.

La planificación contempla horizontes temporales a corto, mediano y largo plazo, estableciéndose un orden de jerarquía entre los mismos; exige que las altas autoridades se involucren activamente y se brinde un espacio para la participación y el compromiso de los restantes miembros de la organización; hace énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas y eliminar y/o atenuar las debilidades internas. (Sánchez, 2016, p.53)

Un factor muy importante antes de llevar a cabo una planificación estratégica es la determinación del análisis FODA de la organización. Gasco (2016) afirma que a partir del FODA se puede conocer la situación actual de la organización y en base a eso definir las estrategias que ayudarán a lograr los objetivos propuestos. Por otra parte, Talancón (2006) manifiesta que las fortalezas representan lo positivo de la organización, lo que cumple o hace de manera correcta, es decir los aspectos favorables. Mientras que una debilidad se ve manifestada en las carencias que tiene la organización o en lo que necesita mejorar. Por lo tanto, las fortalezas y debilidades son determinadas y analizadas desde el foco interno y presente de la organización, sobre lo cual es capaz de ejercer control.

“Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría” (Talancón, 2006, p.3). Contrario a las oportunidades, el autor explica que las amenazas representan aspectos negativos provenientes del medio externo que pueden llegar a repercutir en la organización y sobre las que no se tiene el control (Talancón, 2006). En conclusión, las oportunidades y amenazas no dependen directamente de la organización sino del entorno que la rodea y estas son proyectadas o pensadas a futuro, es decir, los aspectos que podrían llegar a interferir en el logro de los objetivos.

A continuación se plantea el análisis FODA que se pudo identificar a partir de la realidad actual de ICORP

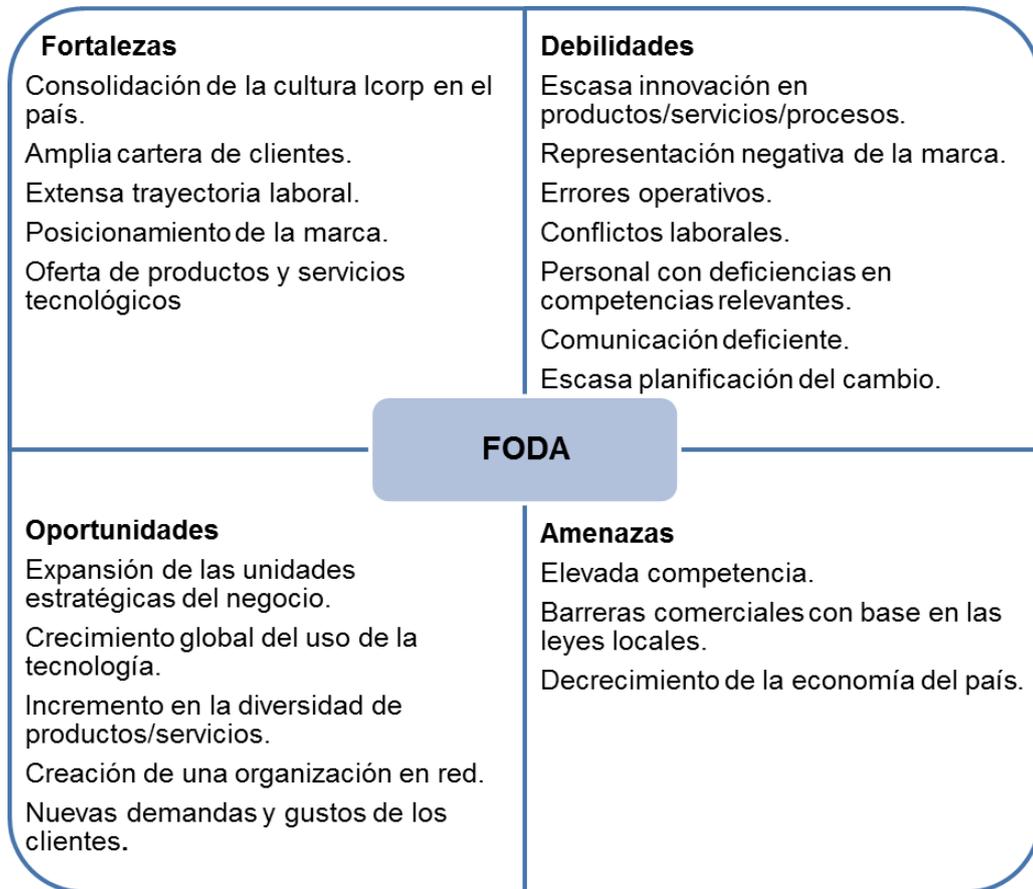


Gráfico 2 Análisis FODA de ICORP.

Fuente: *Elaboración propia.*

2. Determinación de estrategias

Para poder generar la transformación organizacional en ICORP es imprescindible analizar su estructura, procesos y capital humano con la finalidad de fomentar la efectividad de dicha transformación, al realizar mejoras en los elementos propios de su cultura organizacional.

2.1 Estructura

De acuerdo con el diagnóstico realizado es conveniente mencionar que la empresa ICORP posee una estructura burocrática, la cual se caracteriza por realizar tareas rutinarias que se ejecutan según la especialización, además, de cumplirse normas, reglas y políticas, estableciéndose la autoridad como centralizada, y la toma de decisiones es ejecutada por la cadena de mando y la jerarquización departamental. Al poseer este modelo burocrático, la empresa tiene las siguientes ventajas:

- **Racionalidad:** Porque se cumplen los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Puestos de trabajo definidos:** Las tareas y funciones son reconocidas y cada empleado conoce su trabajo.
- **Toma de decisiones de manera rápida:** Los canales de comunicación están establecidos, es decir, que las órdenes de trabajo y los documentos llegan a su remitente a tiempo, fomentando la efectividad y la respuesta ágil.
- **Interpretación unívoca:** El manejo de la información es discreto, promoviendo la comunicación formal, haciendo que la persona indicada conozca la información, sin permitir que la información importante se filtre a la informalidad.
- **Rutinas escritas:** Los procesos son llevados de manera sistematizada y bajo respaldos escritos, lo que se supone debe evitar errores y generar reducción en los costos.
- **Continuidad de la organización:** La retención del talento humano y la disminución de la rotación del personal, se orienta a manejar procesos de selección por competencias laborales.

Por otro lado, la aplicación de un modelo burocrático presenta limitaciones, ya que al tener un alto nivel de especialización en los procesos, los colaboradores solo se enfocan en los objetivos departamentales relegando los objetivos estratégicos generales de la organización, lo que se traduce en conflictos entre los diferentes departamentos al momento de cumplir con las actividades internas, además, que se fundamenta como una estructura compactada y rígida que no permite la adaptación al cambio, a la innovación y a la identidad organizacional.

El primer punto de planeación estratégica que se debe reforzar periódicamente son los objetivos estratégicos, misión y visión de la empresa con los antiguos colaboradores, y también socializarla con los nuevos integrantes, con la intención de que los miembros de la organización no pierdan de vista el propósito de la empresa, es decir, en lo que desea llegar a convertirse; lo cual solo será posible con el apoyo e involucramiento de los colaboradores.

Por lo que es necesario implementar dentro de la estructura de ICORP el área de comunicación, con la finalidad de que toda la información sea compartida y manejada adecuadamente en tiempos prudentes e idóneos. De esta forma los procesos de cambio que se lleven a cabo, se gestarán en base a lineamientos establecidos en el área. Disminuyendo así la incertidumbre, la cual es generadora de la resistencia al cambio. Es beneficioso entonces que la empresa defina las áreas de: gerencia, administración, planeación estratégica, publicidad y marketing, servicio técnico, atención al cliente y un departamento de comunicación interna.

Por otra parte, considerando la estructura actual de ICORP, se propone descentralizar la autoridad total que tienen los directores ejecutivos, razón por la cual, es viable rediseñar el organigrama de la organización enfocado hacia la flexibilidad y el dinamismo que es lo que caracteriza a las empresas innovadoras, es decir, que responde a la nueva cultura de ICORP. Por lo tanto, al ser una empresa multinacional se podría sugerir una adaptación del Modelo Organizacional Estructural De División, debido a que este modelo permite la ágil toma de decisiones y el trabajo autónomo en las actividades propias de la empresa mediante el establecimiento de unidades estratégicas de negocio. Además de ser un modelo complejo que responde a las necesidades de las grandes empresas, es por esto, que la división se basa en criterios como líneas de productos, target de mercado y

funciones ejecutivas. En ese sentido, ICORP podría dividir su estructura funcional a sectores geográficos, segmentos de mercados y tipos de clientes.

2.2 Procesos

El éxito de la ejecución del Plan Estratégico trae consigo resultados como la transformación organizacional, corrige puntos críticos, es decir sus debilidades y crea un plan contingente para las amenazas del entorno, usando los elementos positivos de la empresa, potenciando fortalezas y aprovechando oportunidades, en ese sentido, básicamente la intervención se debe realizar en la comunicación interna y en el rediseño del organigrama funcional.

Una vez creada el área de Comunicación, es prioritario diseñar políticas de comunicación interna, las cuales servirán de lineamiento o guía para las estrategias actuales y futuras. Así, se tendrá bases sólidas para enfrentarse a cualquier entorno, sin que esto desestabilice al personal y por lo tanto a la organización.

Además, se debe crear el plan de comunicación interna para la primera etapa de la socialización de las estrategias, organizando los grupos de interés de forma tal que se genere la cohesión de la totalidad de los colaboradores. El cual inicia con la reunión de involucramiento gerencial (gerentes o jefes de cada área) para dar a conocer los objetivos, la metodología, alcances y beneficios de los cambios a ejecutar. Seguido a esto, la reunión de involucramiento operativo, con la finalidad de ofrecer un mensaje de empoderamiento y compromiso ante el cambio.

En cuanto al rediseño del organigrama, es preciso actualizar el manual de funciones de cada cargo, debido a los cambios ejecutados en los niveles directivos enfocados en la descentralización de autoridad. Estableciendo las competencias cardinales y específicas que se requerirán para estar alineados a la nueva cultura, para así saber lo que la organización espera de sus integrantes. Dichos cambios serán socializados a través de los canales de comunicación oficial creados por el área correspondiente.

Siguiendo el enfoque de una organización más flexible, enfocada hacia la innovación, es prudente realizar en primera instancia una evaluación de desempeño

a los colaboradores, para asegurarse de que están encaminados hacia la misión, visión y objetivos de la organización. Dicha evaluación no quedará en resultados cuantificables, sino que, su finalidad real es realizar la retroalimentación correspondiente para sacar provecho y mejorar aún más a partir de resultados favorables y no tan favorables. Pues en la retroalimentación, cada colaborador podrá exponer abiertamente sus opiniones y propuestas de mejora para lograr los objetivos organizacionales.

2.3 Personal

El capital humano y la gestión de este, es una labor fundamental al momento de caracterizar la cultura de la organización e incluso para funcionarla, como se mencionó anteriormente Soporte Digital se vinculó a la empresa ICORP, lo que supone una alianza al momento de trabajar en función a una meta general, pero, los elementos de la cultura se mantienen paralelos y esto incide en la comunicación, organización y el comportamiento de los colaboradores, situación que de manera indirecta afecta al rendimiento y frustra la orientación al logro.

Es importante referir, que la cultura organizacional encierra el paradigma, los sistemas de control, la estructura organizacional y de poder, la marca de la empresa, las rutinas y rituales, así como su historia, dichos elementos afectan la profesionalidad del empleado, su compromiso e identidad corporativa, la comunicación organizacional, el liderazgo situacional, el trabajo en equipo y la adaptación al cambio, entre otros elementos muy importantes.

Por lo tanto, todo cambio que se pretenda hacer en ICORP no será posible si no se tiene el involucramiento y apoyo de los colaboradores. Debido a que la transformación en la estructura y cultura de la organización, va a depender de la actitud y comportamiento de sus empleados, en ese sentido, fomentar una nueva cultura organizacional que estreche la relación de los colaboradores con la empresa, siendo beneficioso crear un programa de consolidación de la nueva cultura para que efectivamente los colaboradores comprendan la necesidad, los beneficios y las oportunidades que surgirán al enfocarse en la transformación y la consolidación de la cultura organizacional.

Consecuentemente, es importante determinar ¿cómo se integra la planeación estratégica a la cultura de una organización? Primeramente, un plan estratégico no sólo debe ser congruente con los objetivos de la organización, sino que también debe responder a los elementos de la cultura organizacional, de tal manera, que el éxito que se obtenga de la implementación de un plan estratégico va a demostrar la relación positiva o negativa existente entre la cultura organizacional y la efectividad del plan estratégico. En segundo lugar, es necesario distinguir que un plan estratégico dirige el desarrollo de la cultura organizacional, paso previo para la transformación organizacional; reconociendo que la efectividad y eficiencia del plan estratégico va a ser influenciado directamente por las características de la cultura organizacional.

Pudiendo ser la principal ventaja de esta implementación armoniosa, fomentar que los miembros de la empresa comprendan la misión, visión y la estrategia que se emplea, para luego generar la identificación y el compromiso con dichos objetivos estratégico. Entonces en función a las necesidades de cambio de ICORP es importante diseñar un programa estratégico que mejore su cultura como un medio de transformación organizacional.

Diseñar un programa que mejore la cultura organizacional.

Cabe mencionar que la empresa Soporte Digital al asociarse con ICORP en el año 2014, realizó un programa de mejora en su cultura organizacional, este antecedente tuvo como objetivo principal consolidar la nueva cultura de la empresa y socializar los objetivos estratégicos con todos los colaboradores, sin hacer distinción en su tiempo de relación laboral. Dicho programa de mejora se llevó a cabo entre el año 2014 hasta el 2015 obteniendo resultados positivos, siendo Ecuador uno de los países que demostró mayor consolidación.

No obstante, aún existen elementos de la cultura organizacional que deben abordarse de manera más específica, a manera de una continuidad del programa implementado anteriormente, fomentando la entropía negativa y la mejora continua en elementos de la cultura organizacional. Para esto es recomendable reforzar

elementos de la cultura como la identidad corporativa, el compromiso organizacional, la comunicación interna, el liderazgo situacional y la motivación.

El compromiso organizacional

La identidad corporativa corresponde aspectos subjetivos y objetivos de la marca de la organización, no sólo depende de que la empresa posea una misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos bien definidos, sino que el reconocimiento e identificación de esta marca en los empleados fomente el compromiso organizacional, haciendo que los colaboradores trabajen en pos a la obtención de los objetivos de la organización.

- Brindar talleres de inducción para socializar misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos con los trabajadores, permitiendo que estos intervengan sugieran y pregunten.
- Mejorar la identidad corporativa de carácter visual y resaltar la marca de la empresa, dirigiéndose a los empleados como los principales actores del cambio.
- Emplear tableros, murales, equipos tecnológicos con información visual que exprese misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos, así como las metas planteadas vs las metas logradas para que los empleados conozcan el rendimiento general y como esto afecta a la organización.

Trabajo en equipo y liderazgo situacional

La empresa como tal, esta segmentada en áreas y departamentos compuestos por capital humano que realiza tareas operativas y ejecutivas, lo que significa que el trabajo no es aislado, sino más bien se realiza un trabajo grupal y jerárquico, razón por la cual, se enfatiza en que el trabajo en equipo dentro de la organización favorece a la integración del personal, empoderamiento de la cultura y mejora el clima organizacional. De igual manera, el liderazgo situacional permite que los empleados desarrollen y apliquen el ejercicio de liderar con la finalidad de cambiar roles y dar soporte a la actividad de la empresa, ya que la idea de compromiso y

trabajo en equipo se basa en perseguir todo un objetivo general empleando las competencias y habilidades de cada uno.

La vida laboral dentro de la empresa debe permitir que el colaborador desarrolle competencias y habilidades tanto personales como profesionales, en ese sentido es importante integrar actividades que fomenten la cohesión grupal y mejore el comportamiento de los empleados, así como la resolución de problemas.

- Promover una filosofía corporativa basada en el bienestar común de todos los empleados, así como enfatizar en las normas éticas y de convivencia laboral.
- Proponer actividades recreativas de integración dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, pudiendo realizar talleres de trabajo en equipo, paseos recreativos o deportivos.
- Permitir que los empleados operativos y administrativos de diversas áreas puedan proponer, dirigir y/o tomar decisiones según con sus conocimientos y experiencias laborales.
- Capacitar al personal en los aspectos de trabajo de equipo y liderazgos situacional, con la finalidad de proveer herramientas que luego puedan ser puestas en acción dentro de la compañía.

Comunicación interna

La comunicación en la organización es un elemento muy importante dentro del clima laboral, tanto la comunicación formal como la informal. Por su parte, la comunicación interna permite la transmisión de mensajes en orden descendente, ascendente, horizontal y circular; la comunicación es un proceso dinámico, bidimensional e interactivo que incide en todos los procesos de la organización. De igual manera, los canales, medios y herramientas de comunicación deben responder a las necesidades de la empresa y a su capacidad tecnológica.

Así mismo, a beneficio del personal, considerando que a pesar de ser una empresa que brinda servicios de tecnología, no se puede partir del supuesto de que todos manejan a la perfección los medios de comunicación que otorga dicha tecnología y

en este caso que la transformación amerita. Por lo tanto, es productivo asegurarse de que ninguno de los colaboradores (de cualquier área y nivel jerárquico) tenga dificultad al momento de interactuar por medio de las redes. Para esto, se debe ofrecer capacitación acerca del manejo de las aplicaciones de comunicación creadas por la empresa, la conectividad para las reuniones vía online y demás herramientas tecnológicas que son útiles para agilizar la forma de interactuar, debido a la naturaleza de la organización, los colaboradores deben adaptarse a ellos, ya que la comunicación no podrá ser siempre cara a cara.

- Capacitar al personal operativo, administrativo y ejecutivo acerca de los nuevos canales, medios y herramientas de comunicación que se han implementado para mejorar la comunicación interna.
- Utilización de publicaciones en sitios estratégicos y visuales, para publicar información importante y específica.
- Optimizar el sistema de comunicación interna y uso de correo electrónico interno entre los colaboradores.

Reconocimiento y motivación

En la actualidad ya no solo se habla de términos como satisfacción y motivación laboral, sino que también se enfatiza en la tendencia del salario emocional, lo que quiere decir que la retribución es más que económica convirtiéndose en un incentivo emocional para el trabajador con la intención de mejorar su rendimiento y fomentar la retención de talentos para la empresa. La marca de la empresa expresa su identidad y busca el compromiso organizacional, en cambio, el salario emocional, es un factor clave que aumenta la motivación laboral y disminuye la rotación laboral, razón por la cual, es importante implementar acciones que motiven al trabajador otorgándoles reconocimientos e incentivos no económicos.

- Reconocimientos institucionales a los empleados, incentivos ante criterios como puntualidad, años de trabajo en la empresa, un ascenso laboral, cumplimiento de metas estratégicas.

- Realizar reuniones para celebrar a los cumpleaños del mes, enviar detalles en días festivos y/o algún incentivo no económico que motive al empleado.
- Diseñar un Plan de Capacitación que fomente el desarrollo profesional en los empleados y responda a las necesidades de la empresa.

3. Implementación de las estrategias

Tabla 1 Implementación de las Estrategias

Nivel	Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo
PERSONAL	Diseñar un programa que mejore la cultura organizacional	<p>Compromiso organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Brindar talleres de inducción para socializar misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos con los trabajadores, permitiendo que estos intervengan sugieran y pregunten. 	<p>Director general Jefe de RRHH Jefes de las demás áreas que conforman ICORP. Capacitadores externos</p>	<p>Instalaciones de la empresa. Materiales de oficina. Material informativo Recursos técnicos</p>	12 meses
		<p>Trabajo en equipo y liderazgo situacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proponer actividades recreativas de integración, talleres de trabajo en equipo, paseos recreativos o deportivos. -Permitir que los empleados operativos y administrativos de diversas áreas puedan proponer, dirigir y/o tomar decisiones según con sus conocimientos y experiencias laborales. -Capacitar al personal en los aspectos de trabajo de equipo y liderazgos situacional 			

		<p>Comunicación interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al personal operativo, administrativo y ejecutivo acerca de los nuevos canales, medios y herramientas de comunicación que se han implementado para mejorar la comunicación interna. -Utilización de publicaciones en sitios estratégicos y visuales, para publicar información importante y específica. -Optimizar el sistema de comunicación interna y uso de correo electrónico interno entre los colaboradores. 			
		<p>Reconocimiento y motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reconocimientos institucionales a los empleados. Incentivos -Realizar reuniones para celebrar a los cumpleaños del mes, enviar detalles en días festivos y/o algún incentivo no económico que motive al empleado. <p>Diseñar un Plan de Capacitación que fomente el desarrollo profesional en los empleados y responda a las necesidades de la empresa.</p>			

ESTRUCTURA	Rediseñar el organigrama funcional de la empresa ICORP	<ul style="list-style-type: none"> -Crear el área de comunicación -Reestructuración enfocada en la descentralización. - Realizar un análisis de las competencias requeridas -Actualizar el manual de funciones de cada cargo 	<p>Director general Jefe de RRHH Jefes de las demás áreas que conforman ICORP.</p>	<p>Instalaciones de la empresa. Materiales de oficina. Material informativo Recursos técnicos</p>	12 meses
PROCESOS	Diseñar el plan de comunicación para consolidar la nueva cultura de ICORP	<ul style="list-style-type: none"> -Reunión de involucramiento gerencial. -Reunión de socialización de los cambios a implementar. -Determinación del protocolo de conducta y códigos de ética. -Actividades enfocadas a reforzar el compromiso con la misión, visión y objetivos de ICORP. -Actividades de difusión de la nueva cultura de ICORP. -Reconocimiento a colaboradores que demuestren mayor compromiso. -Sesiones de retroalimentación entre los líderes de cada área. -Evaluación al personal del impacto de las actividades de consolidación de la cultura. -Sesión de retroalimentación de los resultados. 	<p>Director general Jefe de RRHH Jefes de las demás áreas que conforman ICORP.</p>	<p>Instalaciones de la empresa. Materiales de oficina. Material informativo Recursos técnicos</p>	12 meses

Fuente: *Elaboración propia.*

CONCLUSIONES

International Corporation es una empresa que ha pasado por diferentes etapas en búsqueda de su desarrollo y permanencia en el mercado a nivel global, lo que ha significado una necesidad de transformación organizacional, puesto que con la forma tradicional de manejarse no se obtenían los resultados deseados. La influencia del mercado competitivo ante el que se encuentran las organizaciones, obliga a posicionar a la innovación como la única constante, y más aún si la naturaleza de dicha organización pertenece al sector tecnológico, pues requiere además de una capacidad de adaptación mayor.

La planeación estratégica como herramienta de gestión ayuda a que el proceso de transformación organizacional en ICorp sea dirigido de manera ordenada, con una visión clara del camino que hay que seguir para lograr salir de la situación actual hacia la deseada.

El cambio hacia una estructura flexible y descentralizada ayuda en gran medida a que los colaboradores se adapten con mayor rapidez y con menos dificultades a las necesidades del entorno, reduciendo así el impacto desestabilizador que genera la resistencia al cambio.

La implicación del personal para cualquier proceso de cambio es sustancial, puesto que sin el apoyo e involucramiento de ellos, la visión de cambio no se materializaría en acciones. La pertinencia de comunicar, integrar y retroalimentar al personal durante el proceso es inminente, puesto que esto ayudará exponencialmente a que no pierdan de vista la meta propuesta.

La consolidación de la nueva cultura de ICorp beneficiará tanto al personal, al tener el panorama claro de lo que aspira a obtener de ellos la empresa al convertirse en una organización enfocada en la innovación y por otra parte, a la empresa, al impartir una adecuada consolidación obtendrá de los colaboradores el compromiso que se necesita para la consecución de los objetivos.

RECOMENDACIONES

A nivel del personal, después de cada actividad dinámica ejecutada por el consultor externo, proporcionar a la empresa la retroalimentación en cuanto a las percepciones y opiniones de los colaboradores. Registrarlas para su futura comparación con las retroalimentaciones de actividades siguientes, y así sintetizar y dar cuenta del impacto cualitativo que ha tenido en los colaboradores.

Dar seguimiento a los colaboradores para que interioricen como herramienta básica el empowerment, además de proporcionarle los conocimientos para que se sientan preparados, es importante asegurarse de que esta finalmente se ponga en práctica. En caso de presentar dificultades, ofrecer un apoyo extra.

Realizar un grupo focal entre directivos, jefes, colaboradores y con el consultor externo como facilitador, al finalizar el año de la planificación estratégica para conocer lo que han logrado interiorizar en cuanto a la nueva cultura enfocada en la innovación.

Considerar redefinir la estructura organizacional de acuerdo al entorno en el que se encuentren. No debe ser fija, por lo que es fundamental preparar constantemente al personal para lograr su flexibilidad ante cualquier situación de cambio.

REFERENCIAS

- Alles, M. 2007 Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Granica.
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., y García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27. Recuperado de http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (No. 69). Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Asencio, A., Campo, J., Ramírez, A., y Zapata, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122.
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 3-14. Doi: <https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Brandolini, A., y González, M. (2008). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Domínguez, I., Rodríguez, B., y Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012
- Galindo, L. M. (2008). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.

- 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.
- Gasco, T. (2016). *¿Para qué sirve un análisis DAFO?*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/para-que-sirve-un-analisis-dafo.html>
- Ojeda, J., Méndez, S., y Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38. Recuperado de <file:///C:/Users/House/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoYSuRelacionConElModeloDeValoresEnCompet-5655381.pdf>
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29011523003.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición. México: Pearson Educación
- Sánchez, M. M. (2016). GESTIÓN DEL CAMBIO Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA: En instituciones de Educación Superior/CHANGE MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING: In Higher Education institutions. *Palermo Business Review*, (13), 51-72.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cruz Feijoo, Michelle Yovana**, con C.C: # 0941168957 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La Planeación Estratégica como base para Gestionar la Transformación Organizacional**, 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, **28 de agosto de 2019**

f. _____

Nombre: **Cruz Feijoo, Michelle Yovana**

C.C: **0941168957**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La Planeación Estratégica como base para Gestionar la Transformación Organizacional		
AUTOR(ES)	Cruz Feijoo, Michelle Yovana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova, Belén Elizabeth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	43
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Transformación Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional, Planificación Estratégica, Resistencia al Cambio, Innovación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Soporte Digital es una empresa que nace en la ciudad de Guayaquil en el año 2008; dedicada a ensamblar, vender computadoras y suministros de oficina, misma que ha pasado por varias etapas durante su vida institucional, llegando finalmente al estancamiento. A mediados del 2013 ingresa al país una multinacional proveniente de Canadá llamada International Corporation, la cual cuenta con 50 años de trayectoria en la venta de insumos de oficina y computación, y además, ofrece soporte informático. Debido al estancamiento que presentó Soporte Digital, en el año 2014 ICorp la integra verticalmente a su estructura. Significando así una serie de cambios y acciones para lograr la consolidación de la cultura ICorp en el país. Durante los dos primeros años de funcionamiento en Ecuador, presentó resultados positivos en cuanto a productividad y satisfacción laboral. A partir del 2017 se presentan turbulencias que influyen en el logro del objetivo general propuesto y en la visión definida. Con la llegada de María Goodman como CEO en el 2018 y su implementación de cambios drásticos, se generan diversas reacciones en el personal. Por lo que, se realiza un diagnóstico de los problemas de ICorp partiendo de 3 variables; la cultura, comportamiento y comunicación organizacional, con la finalidad de proponer estrategias que ayuden al proceso de transformación por el que atraviesa la empresa.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-996092468	E-mail: Michelle.cruzfeijoo@outlook.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):	