



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

TEMA:

**La cultura organizacional como factor directamente
proporcional a la transformación organizacional**

AUTOR (ES):

Franco Agurto, Melanie Haylis

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

TUTOR (A)

Cabezas Córdova, Belén Elizabeth

**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**, fue realizado en su totalidad por **Franco Agurto, Melanie Haylis**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Cabezas Córdova, Belén Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Mgs, Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

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, **Franco Agurto, Melanie Haylis**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **La cultura organizacional como factor directamente proporcional a 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. _____
Franco Agurto, Melanie Haylis



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Franco Agurto, Melanie Haylis**

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 cultura organizacional como factor directamente proporcional a 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. _____
Franco Agurto, Melanie Haylis



Guayaquil, 27 de agosto de 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La cultura organizacional como factor directamente proporcional a la transformación organizacional.doc (D55042143)
Presentado	2019-08-26 19:32 (-05:00)
Presentado por	melfranco@live.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	1% de estas 18 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Tema: “La cultura organizacional como factor directamente proporcional a la transformación organizacional”

Estudiante:

- Franco Agurto, Melanie Haylis

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA MORAN, MGS.
REPRESENTACION DE DIRECCIÓN DE CARRERA

f. _____

LCDA. PRICILA SANCHEZ UBE, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. EFREN CHIQUITO LAZO, MGS
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	2
1 Diagnóstico de la situación de la organización	4
1.1 Cultura organizacional	4
1.1.1 Características de la Cultura Organizacional	7
1.2 Comportamiento Organizacional	8
1.3 Comunicación Organizacional	15
2 Determinación e implantación de las estrategias	19
2.1 Modelo de Cambio de Kurt Lewin (descongelamiento, cambio, recongelamiento). ...	19
2.2 Personal	21
2.3 Estructura	22
2.4 Procesos	22
Implementación de las estrategias	24
Cronograma de Actividades	25
2.5 Responsables	26
2.6 Recursos	26
2.7 Metodología	27
CONCLUSIONES	28
REFERENCIAS.....	30

RESUMEN

El presente análisis de caso se efectúa como complemento de examen complejo previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, análisis que está orientado a la implementación de estrategias que sirvan para mitigar los problemas organizacionales que se logren divisar. En el escrito se describe de forma breve pero concisa la situación actual de la empresa International Corporation, también se incluye el diagnóstico de la cultura existente en la empresa, el comportamiento organizacional y la comunicación de la empresa. Las estrategias se basan en un plan indispensable donde se enfoca la comunicación organizacional como el parámetro específico para la transformación organizacional, dicho plan cuenta con el registro de los recursos que serán utilizados, así como sus responsables y la metodología que ofrecerá contribuir con el reforzamiento de la cultura organizacional de ICorp y a su vez, cumpliendo y mejorando con los objetivos de la organización, se puede alegar que con la implementación de dichas estrategias, ICorp, estará abierta al cambio y su personal comprometido lealmente en la contribución de su desarrollo.

Palabras Claves: Cultura, comunicación, organización, transformación, desarrollo organizacional, liderazgo.

INTRODUCCIÓN

El análisis realizado corresponde a ICorp, una empresa internacional instaurada en el Ecuador en el año 2013, con 50 años de trayectoria en el mercado de insumos de computación y cuenta también con servicios de mantenimiento y de soporte tecnológico, y que después de haberse posicionado en tiempo record en el mercado ecuatoriano, entra en una etapa de estancamiento con la llegada de la Directora Ejecutiva debido a que esta cambia las estrategias de la organización de manera tenaz y radical, para lo que sus integrantes se niegan rotundamente al cambio y empiezan a generarse problemas de índole comunicacional, cultura y de liderazgo en la organización.

La cultura organizacional es un factor clave en la planificación estratégica de las organizaciones puesto que esta permite la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva. Entonces la cultura organizacional no es más que el conjunto de rituales, valores creencias y formas que comparten los miembros de una empresa y determinan el ambiente de la misma. Dicha cultura es importante porque genera un impacto en la identidad de la organización, y se explica también que el nivel de la fuerza de la cultura fomenta la participación de los miembros de la empresa, su compromiso y nivel de productividad; la cultura organizacional influye también en la comunicación y en el aprendizaje de la organización y como se adapte esta al entorno.

La transformación organizacional está ligada a conceptos como la innovación, la capacidad de competir, el desempeño organizacional y la cultura organizacional. Para que la transformación se propague la idea de cambio y tengan los efectos sobre estas variables se necesita que actúen sobre hipótesis arraigados en el talento humano para que modifiquen actitudes y comportamientos de las personas y afecten el núcleo de las organizaciones. Para lograrlo se requiere comprender las transformaciones

organizacionales como procesos humanos antes que técnicos o ambientales de tal manera que la gestión humana tiene un papel fundamental en su éxito.

1 Diagnóstico de la situación de la organización

1.1 Cultura organizacional

Según los autores (Fincowskyñ y Krieger, 2011) afirman que “La cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social” (p.363).

Para el presente diagnóstico se evaluaron conceptos de cultura que se asemejan a la situación actual de ICORP que abarquen la comunicación organizacional y los cambios de la cultura dentro de la organización:

Entonces, (Brandolini y González, 2009) afirman que:

Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer. (p. 27)

La comunicación organizacional es una variable dependiente de la cultura organizacional, es decir, hay una relación entre la comunicación interna y la cohesión cultural, ya que sin una no puede existir la otra. Esta situación se hace evidente en el caso cuando relata que la empresa es fundada en el 2008 y recién en el 2013 mediante la planeación estratégica se definieron y formalizaron por primera vez los objetivos, las estrategias e indicadores, además, se redactó la filosofía empresarial y se la socializó a toda esta información.

De tal forma (Brandolini y González, 2009) señalan que:

De este modo, las comunicaciones internas resultan un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracaso de la compañía y traza una línea de acción. Esto asegura que las

metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos. (p. 27)

Se debe de promover una comunicación recíproca, ya que de esta forma los colaboradores estarían al tanto del estado de la organización y se crearía un sentido de urgencia sobre la importancia de cumplir con los objetivos de la empresa. En el caso no se muestra que desde un principio la organización tenga canales de comunicación interna ya sean los tradicionales o tecnológicos, no obstante, la comunicación por correo y las reuniones vía online son unos de los cambios que la nueva CEO de ICorp implementó y los cuales trajeron sus efectos.

Nuevamente (Brandolini y González, 2009) manifiestan que: “La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa” (p. 28). En el caso se reflejan las consecuencias de la adopción de nuevos canales de comunicación corporativa sin antes haber realizado un diagnóstico previo, las cuales son: la baja asistencia y participación en las reuniones de directorio y a su vez los conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación.

Vale la pena recalcar que estos efectos pudieron haber sido evitados si se hubiera tomado en cuenta a los diferentes tipos de público interno a los que iba a llegar, es decir, hay resistencia al cambio de parte de los directores, puesto que se infiere que como son de mediana edad se reusan a estar en constante contacto con la tecnología y les toma tiempo adaptarse a una nueva metodología. Además, antes de la implementación de estos nuevos canales de comunicación corporativa, se debió haber capacitado a todos los colaboradores en cuanto al uso de estos canales tecnológicos.

En cuanto a los cambios de la cultura organizacional, Soporte Digital como cualquier otra empresa nueva inició siendo pequeña y mediante el pasar de los años se fue haciendo más grande.

Para (Cameron y Quinn, 2006):

En las primeras fases del ciclo de vida de la organización estas suelen estar dominadas por la ausencia de jerarquía,

no poseen estructura formal y su característica principal es el espíritu empresarial, en su mayoría carecen de políticas y estructuras formales, y a menudo son dirigidas por un líder único, poderoso y visionario. A medida que se desarrollan a lo largo del tiempo, complementan esa orientación con una cultura de clan: un sentimiento familiar, un fuerte sentido de pertenencia e identificación personal con la organización. (p. 53)

El caso revela que la empresa en sus inicios no tenía una estructura formal, es decir, muchas cosas se manejaban de manera informal como: la marca, los procesos, la comunicación, etc., luego, se va formalizando los objetivos, las estrategias, los indicadores, la filosofía empresarial, los manuales e instructivos. Y debido a que ICorp integró verticalmente a Soporte Digital se decide diseñar e implementar un programa de cambio cultural, en el cual logran consolidar la cultura de ICorp en los colaboradores de la empresa.

La cultura de clan se vuelve una cultura jerárquica cuando el orden ya se convierte en una prioridad. Por lo que, (Cameron y Quinn, 2006) plantean que: “Una crisis potencial con frecuencia surge, sin embargo, a medida que la organización crece. Eventualmente se encuentra con la necesidad de enfatizar la estructura y los procedimientos estándar para controlar las responsabilidades en expansión” (p. 54). En el caso consta las diferentes acciones que se tomó mediante la empresa se iba expandiendo: la creación de las áreas de recursos humanos y la de post venta, programa de cambio cultural, el rediseño estructural, la reducción de costos, los cambios en las estrategias y el diseño de la planeación estratégica por segunda vez.

La cultura jerárquica se convierte en una cultura de mercado cuando esta pone énfasis solo en competitividad y productividad. (Cameron y Quinn, 2006) manifiestan que: “El enfoque cambia de impersonalidad y control formal dentro de la organización a una orientación al cliente y competencia fuera de la organización” (p. 54). En el caso, esto se evidencia cuando contratan a un consultor para que participe del diseño y acompañamiento de la implementación de la planeación estratégica de ICorp para el 2018. Ahí se identificaron fortalezas y oportunidades de la empresa, además se plantean el objetivo general, los objetivos estratégicos y la visión.

1.1.1 Características de la Cultura Organizacional

Es importante destacar las características esenciales de la cultura organizacional se explica que son importantes y permiten generar un aporte crítico en el análisis de este significativo caso.

Identificación de los miembros: El nivel en que los miembros de una organización se reconocen integrados a la organización como parte de un todo y no solo con la clase de trabajo que hacen.

La fortaleza grupal: Se estructuran en base a la fuerza en el grupo y no a personas.

Orientación hacia las personas: La toma de decisiones de los directivos y ejecutivos son en base a las consecuencias que estas pueden tener en los miembros de la organización.

Unificación de las áreas: La configuración de la unificación de la organización para que operen de manera independiente y armónica.

El control: Permite mediante reglamentos, procedimientos y supervisión controlar la conducta de los miembros de la organización.

La flexibilidad al riesgo: involucra el nivel en que se promueve que los empleados sean combativo, creativo, audaz.

Los principios de retribución: Como se asignan las recompensas, aumentos salariales, ascensos, de acuerdo a la productividad del empleado, por su antigüedad, las preferencias, u otros factores.

La forma hacia el logro de metas o de los medios: Involucra la forma en que la administración se orienta al cumplimiento exclusivo de metas y no hacia los procedimientos o procesos.

La orientación hacia un sistema abierto: Representa el nivel en que la organización maneja y reacciona ante los cambios externos.

Comprensión del conflicto: Es la motivación de la empresa a que sus miembros expongan abiertamente los conflictos.

La cultura organizacional está conformada por los siguientes factores: los artefactos, los valores compartidos y los supuestos básicos. En los artefactos se ven implicadas la cadena de mando, la centralización y la extensión de control. En el caso la cadena de mando de Soporte Digital empieza del presidente de la compañía hasta los vendedores y técnicos, los cuales le reportaban directamente a él. Luego, en el pasar de los años se fueron agregando puestos de Jefatura y de Coordinación con su respectivo equipo bajo mando. Se pensaba que la organización se encontraba en una fase de estancamiento, puesto que a pesar de los esfuerzos realizados no era posible concretar los objetivos planteados. Después de la integración vertical de la empresa, se suman cargos como Director de Recursos Humanos, Country Manager, Director General de ICorp. Se realiza un rediseño estructural y se cuenta con siete direcciones ejecutivas y diez direcciones regionales.

En los valores se manifiesta: el compromiso, la incertidumbre, la distancia jerárquica, el individualismo y la atención a las relaciones interpersonales.

1.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional, se lo puede definir como la actitud, conducta que existe en la organización. Con el objetivo de estudiar y explicar el comportamiento organizacional de los empleados dentro de la empresa.

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. (Dailey, 2012, p.14)

Se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales. Es decir, tener la oportunidad de entender el porqué de sus actos, y sus decisiones. Para así poder mejorar la producción de los empleados de la organización. El comportamiento organizacional es uno de los factores que conforman el clima organizacional y este a su vez está

relacionado con la cultura organizacional, ya que ambos son de suma importancia para aumentar la productividad de una organización.

La autora (Alles, 2007) menciona a través de un gráfico las cinco fuerzas que conforman el comportamiento organizacional, las cuales son: las personas, que trabajan de forma individual y en grupos; la estructura, que implica puestos o relaciones; la tecnología, la cual se manifiesta sobre la maquinaria, comunicaciones e informática. Asimismo, el entorno directo se ve influenciado por los siguientes componentes externos como: el gobierno, la competencia y las presiones sociales y por último en el entorno global como las medidas de otros gobiernos, la competencia y las presiones sociales.



Ilustración 1 El entorno global como una nueva influencia en el comportamiento organizacional. Alles (2007, p.26)

Estos conjuntos de fuerzas matizan el comportamiento en la organización gracias a la importancia que posee cada una de ellas.

Las Personas: las personas en una organización son el pilar elemental, estos se forman en grupos grandes y pequeños dentro de las organizaciones, estos grupos pueden ser dinámicos y así como se integran se pueden desintegrar, otro punto favorable a ser recordado es que las organizaciones fueron establecidas para servir a las personas de su medio.

Estructura: esta indica la manera en la cual se da la relación de las funciones de los trabajadores en la organización, y a su vez se requiere diversidad en los puestos de trabajo para poder abarcar con todas las

funciones de la empresa, es decir se debe poseer relación estructurada para realizar una labor eficaz, y así se evitarían conflictos de cooperación o de toma de decisiones.

Tecnología: se explica que esta contribuye los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan y también genera afectaciones de modo significativo en las relaciones laborales. Se puede acotar que uno de los beneficios de la tecnología es permite que el trabajador genere más progreso en el trabajo y de mejor manera, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno: es importante dejar en claro que toda organización funciona en ambiente interno y externo, por lo que se deduce que ninguna empresa surgiría de manera solo o aislada del medio, otro de los aspectos claves es que, toda organización es influenciada por el ambiente externo, y esta genera cambios en las actitudes de sus miembros y en las condiciones de trabajo.

También es importante destacar otro punto clave del diagnóstico, puesto que a nivel individual los colaboradores hicieron grandes esfuerzos para satisfacer la demanda de clientes que en su momento mantenían. En cuanto al nivel grupal había conflictos interdepartamentales debido al tipo de comunicación. La opinión frente a la asignación de puesto de trabajo de Patricio como vicepresidente estaba dividida y fue tomada de mala manera por parte algunos de los colaboradores, quienes lo veían como una decisión injusta o equivocada. Además, surgen comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y fuera del trabajo, debido a que no existen protocolos de conducta.

Según el análisis realizado Soporte Digital desde el año 2008 hasta el 2010 poseía su estructura organizacional de tipo funcional. La organización empezó con 10 personas en su nómina, no tenía una estructura formal, 9 empleados los cuales eran Ingenieros en Sistemas reportaban directamente al presidente de la compañía. Se dividía en tres colaboradores a la gestión

comercial y otros seis a la gestión técnica. Luego, se crearon formalmente dos departamentos: operaciones con su Jefe de Operaciones y ventas con su Jefe Comercial. Para luego crearse el área de recursos humanos que es asumida por un Coordinador; y además se crea el área post venta con un Coordinador, un asistente y cuatro técnicos.

Tabla 1

Fortalezas y Debilidades de una Estructura Organizacional Funcional

<u>Fortalezas</u>	<u>Amenazas</u>
Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales	Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios del entorno.
Posibilita el desarrollo de las habilidades y conocimientos profundos.	Puede provocar que de las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía.
Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales	Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos.
Es mejor con uno o algunos productos	El resultado es una menor innovación. Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales.

Fuente: Daft (2011, p.104)

Elaboración Propia

Tabla 2

Fortalezas y Debilidades de Soporte Digital versus Soporte Digital Integrada Verticalmente a ICorp.

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Desarrollo de habilidades de negociación.	Reacción tardía contra la competencia

Todos los trabajadores poseían conocimientos en computación. No poseían distinción en su marca.

El presidente de la empresa abordaba los problemas a través de la conciliación. Por carecer de una estructura formal existían continuos conflictos.

Ofrecía más de un servicio. Existía una sensación de cansancio en su personal debido a la creciente demanda.

Se obtuvo estructuración formalizada. La empresa cae en un estancamiento del cual se le dificulto salir.

Fortalezas

Debilidades

Reasignación de puestos de trabajos. Despidos intempestivos por el cambio de estructura.

Modificación de la imagen corporativa. Ambiente de Incertidumbre.

Poseían políticas empresariales. Resistencia al Cambio

Incremento de clientes. Estancamiento y aplicación de drásticas estrategias.

Elaboración Propia

Las fortalezas que se encuentran en el caso son las siguientes: el desarrollo de las habilidades de negociación en los vendedores, ya que estos complementan su perfil técnico haciéndolo más comercial. El cumplimiento de metas se da cuando logran incrementar el porcentaje de cumplimiento de ventas en un 300%, pero no así el nivel de facturación. Por otro lado, las debilidades que se ven reflejadas en el caso son las siguientes: la demora en el tiempo de respuesta ante la aparición de nuevas competencias en el Mercado, debido a que después de algún tiempo surge la idea de conformar un comité de accionistas. La sobrecarga de la jerarquía se manifiesta cuando los directivos sentían que se encontraban en un punto de estancamiento, ya que pese al sin número de esfuerzos realizados para

lograr un mayor margen de rentabilidad, aún no podían incrementar los niveles de facturación deseados por los nuevos accionistas.

Cuando la empresa Soporte Digital es absorbida por la empresa multinacional ICorp, esta pasa de ser de funcional a híbrida, puesto que la organización ha crecido y ahora no solo ofrece productos, sino también servicios de mantenimiento y soporte tecnológico, entre sus fortalezas se pueden evidenciar las siguientes: con la integración vertical que se da existe una reasignación de puesto, esta fase tiene dos aspectos positivos y negativos, entre el negativo consta el despido intempestivo generado por el cambio de estructura y el ámbito positivo radica la reasignación de puestos e inclusive el ascenso, otra de las fortalezas fue el cambio de imagen corporativa, adoptando señaléticas y logos de ICorp, esta ayudaría a obtener una mayor publicidad, adicional se implementan políticas empresariales, políticas de las cuales se carecía cuando era Soporte Digital, entre las amenazas encontradas se puede argumentar la constante incertidumbre en su personal, la resistencia al cambio y el no haber realizado un análisis de las estrategias implementadas que conllevaron al estancamiento.

De acuerdo a Daft (2011) la estructura híbrida hace referencia a la combinación de la estructura funcional y la divisional, menciona que:

Cuando una corporación crece mucho y tiene varios productos o mercados, por lo común se organiza en divisiones autónomas de cierto tipo. Las funciones que son importantes para cada producto o mercado se descentralizan en unidades autónomas. Sin embargo, algunas funciones relativamente estables que requieren economías de escala y una especialización profunda también se centralizan en las oficinas corporativas. (p.147)

En organizaciones con un vasto crecimiento es necesario aplicar la estructura funcional que abarca la coordinación de las funciones y tareas por medio de una jerarquía de tipo vertical, sin dejar a un lado la estructura divisional que conlleva la descentralización en el proceso de toma de decisiones de las unidades estratégicas de negocio o líneas de productos.

Vale la pena destacar las ventajas de la estructura híbrida que se ven en el caso son las siguientes: se ve reflejada la adaptabilidad y eficacia

cuando se logra que el margen de rentabilidad por cliente supere las metas propuestas en el grupo. En cuanto a una desventaja que se ve manifestada en el caso es cuando se evidencia a la acumulación del personal corporativo a través de las diez direcciones regionales responsables de la operación en veinte países. Esto dificulta que se cumpla con uno de los objetivos estratégicos planteados para el 2018, el cual es reducir costos operativos en un 30% a través de la administración directa y a través de la red de franquiciados.

En referencia a la tecnología, desde un principio no se evidencio que la empresa tuviera algún canal de comunicación formal, por ende, se infiere que nunca lo tuvo. Hay que destacar los cambios implementados por la actual directora ejecutiva: la comunicación en las reuniones de directores sería online, por consiguiente, esto genero baja asistencia y escasa participación, la comunicación por correo debía ser implementada cuando era estrictamente necesario y contaban con aplicaciones de comunicación creadas por la empresa siendo el detonante para la creación de conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación.

Con relación al entorno directo se manifiesta que la organización ya no tiene el porcentaje de incremento de clientes, debido a la aparición de nuevas competencias. Luego, ingresa al país ICorp, la cual tenía el plus de ofrecer servicios de mantenimiento y soporte tecnológico y esta rompe en el mercado ecuatoriano y en tan sólo en 6 meses logra posicionarse en ser la empresa número uno del país.

Por lo que se refiere a entorno global se ve reflejado la evolución de mercados globales, las necesidades cambiantes de los clientes y la dependencia de casa matrices localizadas en otros países y en algunos casos distanciados no solo físicamente sino también desde el punto de vista cultura. En efecto, se implementa un programa de cambio cultural orientado a lograr consolidar la cultura de ICorp en los colaboradores de la empresa, algunos de ellos, producto de las integraciones verticales que la empresa había realizado en varios países. Y en los países en donde no se logró

consolidar la cultura se decidió cerrar la operación o buscar un modelo de franquicia que permita posicionar la marca en esa zona.

Según Fincowskyñ y Krieger (2011) el clima puede influir de manera positiva o negativa en el entorno, menciona que:

El clima prevaleciente en el entorno de una organización puede variar de amigable a hostil: será más favorable cuanto más pródigo sea en oportunidades que pueden explotarse sin riesgos. Este tipo de dimensión indica el grado de autonomía o dependencia de que disfruta la organización de cara a su entorno. La hostilidad es provocada por la competencia, por coaliciones favorables o desfavorables, por las relaciones de la organización con sindicatos, el gobierno y otros grupos externos, y por su disponibilidad de recursos. (p.79)

El clima tiene el poder de repercutir en el desempeño de los colaboradores. Si la organización muestra interés por el bienestar y desarrollo profesional es más probable que cuenten con la motivación necesaria para llevar a cabo sus funciones, mientras que, si el lugar de trabajo es hostil, el empleado no se sentirá valorado ni mostrará la disposición para alcanzar sus metas, su compromiso se verá afectado y su comportamiento para con la organización no será el deseado.

Con el análisis realizado se pudo entrever el ambiente de desconcierto y cansancio de algunos empleados ya sea debido a la alta demanda por parte de sus clientes, la salida de uno de los fundadores de la empresa y hasta el porvenir de la organización. En resumen, se percibía un clima de insatisfacción laboral.

1.2 Comunicación Organizacional

En cuanto al diagnóstico de la comunicación organizacional ICorp poseía el tipo de comunicación interna y comunicación externa es decir su línea de comunicación era vertical descendente es decir, la comunicación parte de los niveles superiores a los inferiores, y puede darse a través de instrucciones, reglas de la empresa, comunicados y en ese flujo, los colaboradores reciben mayor orientación en relación a sus atribuciones de cargo, directrices y objetivos de la empresa, y las consecuencias que trae

son las siguientes: ambiente de tensión, ambiente de incertidumbre, posible ineficacia y fomenta el rumor.

Castro (2015) en relación a la comunicación descendente manifiesta:

De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos, etc., pero en muchas ocasiones son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados “los de arriba no tienen ni idea de lo que sucede aquí abajo. (p. 16)

En el caso se ven los ejemplos de comunicación formal cuando: se formalizan algunos procesos por medio de manuales e instructivos. Asimismo, cuando siguiendo la política empresarial de ICorp se utiliza un memo para comunicar las reasignaciones de nuevos puestos o la desvinculación al puesto.

También hay otra línea de comunicación, esta existe en la organización, pero sirve para crear rumores. Estos se originaron cuando no se brindó la debida información acerca del proceso de cambio planeado para el 2014 y no se tomó en consideración que esta decisión generaría cambios significativos para el personal de la empresa. Esta situación se repite cuando se percibe un nuevamente un ambiente de incertidumbre en cuanto al porvenir de la organización, debido a la llegada de la nueva CEO.

Por otro lado, según Andrade (2005) se conceptualiza a la comunicación externa de la siguiente manera:

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Publicas, como la Publicidad. (p. 17)

En el caso se evidencia como la comunicación externa puede llegar a representar una ventaja o desventaja a la organización, de acuerdo a como esta se maneje: Por una parte, puede ser positiva, porque la comercialización de productos por redes sociales los ayuda a crecer en los distintos tipos de comunidades a los que se quiere llegar. Por otra parte,

puede ser negativa, porque puede representar una mala imagen de la empresa mediante los comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y fuera del trabajo.

Es imprescindible destacar que sin comunicación no existe liderazgo posible, puesto que, el ser humano posee necesidades sociales como la de relacionarse con personas de su entorno o mantener relación con grupos sociales. Entonces se afirma que la comunicación es la clave para desarrollar esta necesidad social, y en las organizaciones se da de igual manera, si no existe una asertiva comunicación, se evidenciará un ambiente laboral tenso, y por ende el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una de las excepcionales cualidades que un líder debe poseer es sin duda la comunicación, gracias a esta podrá influir en las personas que lo siguen, dándose de esta manera una comunicación asertiva y un liderazgo positivo. De estas dos variables organizacionales surge la motivación de los grupos de trabajo y esta depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de su organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo, permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea.

Según Robbins (2004) “Liderazgo: Capacidad de influir sobre un grupo afín de encauzarlo hacia el logro de sus metas”, también define “Lideres: Personas que tienen la capacidad de influir en otros y que poseen autoridad administrativa”. A continuación, se detallan los tipos de liderazgo encontrados.

Liderazgo Transformacional-transaccional Los líderes transaccionales son los líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones). El líder transformacional es el que estimula e inspira (transforma) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.

Liderazgo carismático-visionario El líder carismático, es aquel líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma. El líder visionario es diferente porque es la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que mejora la situación actual.

Liderazgo de equipos El liderazgo está cada día más presente en el contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, la función del líder de guiar a los miembros de un equipo se ha vuelto cada día más importante. El rol de un líder de equipo es diferente de la función tradicional del liderazgo.

En cuanto a los estilos de liderazgo que se encuentran presentes en la organización son los siguientes:

Tabla 3

Características Fundamentales de los Líderes Carismáticos

1. Visión y articulación. Tiene una visión (expresada como meta ideal) que propone un futuro mejor que el estado actual y son capaces de aclarar la importancia de esa visión en términos que los demás entienden.
2. Riesgos personales. Están dispuestos a correr riesgos personales, incurrir en costos elevados y sacrificarse para alcanzar su visión.
3. Sensibles al ambiente. Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las limitaciones y los recursos del entorno que se necesitan para suscitar un cambio.
4. Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades y sentimientos.
5. Comportamiento poco convencional. Actúan de maneras que parecen novedosas y contrarias a las normas.

Fuente: Robbins (2004, p.342)

Elaboración propia

En el caso se ven manifestadas las siguientes características de Patricio Cevallos como un líder carismático: una fuerte convicción acerca de la visión cuando decide rehacer la naturaleza de la organización con miras a

la consultoría global de servicios informáticos. Otra característica es cuando es resaltado como alguien ligado al cambio cultural en lo que respecta a la gestión estratégica de recursos humanos en las empresas de ICorp. Y, por último, se denota su sensibilidad al ambiente cuando decide realizar una breve encuesta a una muestra de clientes actuales para analizar las causas de este comportamiento.

En el caso se ven manifestadas las siguientes características de Rodrigo Carranza como un líder transformacional: el estímulo intelectual y el interés personalizado se ven reflejados al abordar los problemas referentes al tipo de comunicación que tenía la empresa mediante la conciliación e incluso dedicaba mucho tiempo a escuchar a sus colaboradores.

2 Determinación e implantación de las estrategias

2.1 Modelo de Cambio de Kurt Lewin (descongelamiento, cambio, recongelamiento).

Montúfar (2013), define el concepto cambio de Lewin como una transformación de toda aquella fuerza que mantiene estable un sistema; por ende, tal comportamiento es siempre producto de dos tipos de fuerza y estas son: las fuerzas impulsoras que son aquellas que motivan a que el cambio se efectúe y las fuerzas restrictivas que son aquellas que impiden que el cambio se produzca, se explica también que si ambas fuerzas mantienen un equilibrio los niveles reales de conducta se conservan y se logran según Lewin (1940) una aproximación al equilibrio, explica también que para obtener el cambio pertinente es necesario seguir su modelo de gestión.

Para la organización la base del cambio reside en la cultura, puesto que, esta posee una decisiva repercusión en la capacidad de los grupos para desempeñar acciones de manera colectiva, entonces la cultura organizacional determina que conductas son aceptables y que la resistencia al cambio de la organización se escuda en las normas y convicciones de origen cultural.

Como se describía en párrafos anteriores, Kurt Lewin planteó un modelo de gestión de cambio organizacional en tres fases. Para facilitar su entendimiento se formula el siguiente ejemplo: en el proceso de cambio y el de descongelar un bloque de hielo con cambios específicos para congelarlo de nuevo en otro ambiente distinto. Basado en el ejemplo primero se derrite el bloque de hielo y este es convertido en agua, a esta fase se le llama Descongelado, trasladar esa agua descongelada a otro recipiente se supone que es el cambio y congelar el agua de nuevo con la nueva forma se le explica a la fase de Recongelado. Este modelo es la guía fundamental del proceso de cambio para que éste se produzca de forma ordenada, preparar al equipo y, finalmente, poder implementar el cambio de forma sólida y definitiva.

En la fase uno que es el Descongelado, se prepara la organización informando la necesidad del cambio y se debe asegurar o mantener alianzas necesarias para poder implementar la estrategia eficazmente.

En la fase de Cambio se implementan las nuevas metodologías de trabajo, aquí se debe cuidar el proceso y el trabajo de las partes involucradas. El tiempo sumado a la comunicación se caracterizan por ser los factores claves para facilitar un proceso de transformación.

El proceso finaliza con la fase de Recongelado donde la organización retorna nuevamente a la estabilidad y se fomenta una cultura de confianza en el nuevo modelo y se cuenta con la predisposición del cambio constante. Esta fase es necesaria para evitar la evolución sin fin, puesto que esta empañaría la cultura organizacional ni se tendría claro el que hacer de la empresa.

Con la información que se ha obtenido mediante el diagnóstico a ICorp, será de vital importancia para incrementar el liderazgo y la comunicación basados en la cultura organizacional; por lo que, se pretende establecer estrategias que van directamente enfocadas a la consecución del desarrollo organizacional y en la mitigación de sus problemas internos, mitigando la resistencia al cambio y se lograría un desarrollo organizacional que beneficie a todos.

Las estrategias brindadas se detallarán de forma ordenada para cada uno de los segmentos de la organización, con el objetivo de brindar una mejora en el ámbito comunicacional de sus empleados.

2.2 Personal

Como bien se conoce el recurso humano de una organización es su tesoro más valioso, porque como se explicaba en párrafos anteriores, la empresa no fue creada para que las personas le sirvan, sino más bien para que las personas sirvan a la organización, en base a lo planteado la estrategia que debe ser aplicada en relación a las personas es la creación de una red o grupo de comunicación, basados en un pequeño círculo de empleados y a su vez estos integrantes serían los responsables de promover las acciones que la organización ejecute y la vez generar compromiso organizacional en los demás empleados.

Para el constante desarrollo del personal se plantea a la organización realizar capacitaciones continuas sobre temas que traten la motivación, satisfacción y clima laboral para compensar alguna falencia que pueda existir, otra opción viable sería la ejecución de un programa en el cual se capacite a los empleados con espíritu de liderazgo para que puedan transmitir en su entorno las vivencias de dicho programa, ya que, en este caso de análisis el liderazgo es un factor importante; también es factible el seguimiento periódico a través de encuestas ya sean estas para conocer la satisfacción que posee el trabajador o para conocer cómo se desarrolla el ambiente laboral. Esta estrategia posee un impacto positivo, gracias a que se fomentan prácticas de comunicación, facilitando diversas actividades y acelera el cumplimiento de metas, porque se explica que un jefe que posee la capacidad de saber escuchar y comunicarse con el empleado, es considerado como líder gracias a que instaura un clima laboral idóneo, en el cual se obtiene nuevas ideas para innovar y es distinguido por conservar un equipo de trabajo leal e identificado con la organización, evidenciando de esta manera la fluida comunicación junto a la participación positiva de sus líderes generan un instrumento para que ICorp logre y materialice sus objetivos planteados.

2.3 Estructura

ICorp ya cuenta con la estructura de su organización definida, pero se sugiere instaurar procesos, políticas o normativas que avalen la creación de espacios o áreas para el consenso donde todos los colaboradores puedan expresar sus opiniones y puntos de vista sobre lo que acontece en la organización, la aplicación de esta estrategia posee ventajas que ayudan a visualizar oportunidades de mejora y descubrir a tiempo las falencias que estén afectando al desarrollo normal de la organización, también se indica que el objetivo principal de la aplicación de la estrategia es promover la creación de una agrupación de análisis entre las gerencias en la que habitualmente se efectúen valoraciones de todos los factores que afectan a la empresa, así se lograría que los de altos cargos trabajen en conjunto a los subordinados y su vez trabajar por y para las necesidades de la empresa.

También se plantea para ICorp establecer una nueva estructura de liderazgo y cambios en la comunicación, destacando que es transcendental manejar los cambios estructurales en un periodo prudente para que así, estos cambios puedan ser asimilados por los miembros de la organización y no se resistan al cambio de diferentes maneras.

2.4 Procesos

Las estrategias basadas en los procesos se instauran basados al departamento de Recursos Humanos, porque este tendría la labor de implementar consecutivamente una capacitación de forma interna, esta servirá como hilo conector para dar a conocer a los empleados los objetivos organizacionales, su misión, visión y sus valores, y para lograrlo se debe implementar un manual de funciones, porque permitiría que todos los trabajadores conozcan minuciosamente sus funciones y que es lo que la empresa espera de ellos, este manual brindará la facilidad de una retroalimentación constante y facilitará la implementación de los procesos de comunicación y capacitación; con el propósito de conseguir que el personal que conforma ICorp, se sienta identificado con su organización y se oriente a la estrategia que la organización pretende alcanzar y ayude a buscar

oportunidades de cambio y adaptación a cada uno de los nuevos retos a los que se deban enfrentar en el mercado, alegando que este vive en constante cambio.

Los procesos a implementar son los siguientes:

Capacitación lo primero a realizar es determinar el encargado de ejecutar el proceso de capacitación, también se encargaría de realizar el respectivo análisis de las necesidades en base a las capacitaciones para poder también implementar un programa periódico de capacitaciones; esta implementación va en relación al seguimiento es decir a la evaluación post capacitación al trabajador, para corroborar si existen o no resultados factibles.

Comunicación Uno de los procesos más importantes en formalizar es el de la comunicación y para ello la organización se ve en la necesidad de fortalecer sus canales a través de la creación de un plan de comunicación.

En el plan se deberá establecer el canal de comunicación, la tipología de los mensajes y el tiempo máximo y mínimo en el cual deba distribuirse la información a cada área, fomentado una comunicación clara y eficaz.

Objetivos estratégicos: establecer objetivos a corto plazo en las áreas de producción, ventas y comercialización porque estos objetivos permitirán evaluar las metas alcanzadas de forma periódica, sea esta de forma mensual, trimestral o semestral, y al mismo tiempo se evalúa las competencias que debe poseer el empleado.

Compensaciones monetarias: se debe implementar ajustes en cuanto a políticas salariales de la empresa, en el cual se generen incentivos a los trabajadores que posean un mayor rendimiento mensual, esta estrategia se enfoca en el personal que anhela un incremento en su sueldo para sentirse motivado.

Clima organizacional: Se implementará una herramienta para medir la satisfacción del colaborador respecto al trabajo, estará basada en un cuestionario que tiene como finalidad investigar a los empleados sobre los

aspectos claves del trabajo: cuál es la naturaleza del cargo, cual es la relación y comunicación con el jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo, cómo se siente con las compensaciones recibidas, para después realizar el respectivo análisis del resultado obtenido para trabajar en los puntos que ameriten atención.

Implementación de las estrategias

Es este apartado debe incluir un cronograma que resuma las partes detalladas a continuación:

Cronograma de Actividades:

Planificación de Actividades																		
NOMBRE+A3:BB32 DE LA ORGANIZACIÓN		Icorp																
MISION		Asegurar la continuidad de los negocios de nuestros clientes.																
VISION		En el año 2020, icorp será una empresa ágil, una marca global y con sentido de identidad en sus colaboradores.																
DIAGNOSTICO		Estructura de liderazgo y cambios en la comunicación,																
ESTRATEGIA		Desarrollar liderazgo y la comunicación basados en la cultura organizacional.																
OBJETIVO		Dar al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.																
META		Evaluar el desempeño mensual de los colaboradores de la empresa Icorp a través capacitaciones, encuestas y programas para formar líderes empoderados con la cultura organizacional.																
Actividades	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RECURSOS	INDICADOR O METODOLOGIA	PRESUPUESTO O COSTO	CRONOGRAMA											
							ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-19	ene-19	1/2/2019	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	
FASE 1: EVALUACIÓN DE LA APERTURA AL CAMBIO Y EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN																		
1. SOCIALIZACION DE LAS ESTRATEGIAS A IMPLEMENTARSE	Consultor de RRHH	20 AGOS. 2018	30 AGOS. 2018	HUMANOS FISICOS	DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	00.00	■											
2. DEFINIR EL MANUAL DE FUNCIONES DE ICORP	Consultor de RRHH	3 SEP. 2018	24 SEP. 2018	HUMANOS FISICOS	DE INFORMACION BASADO EN LA ENTREVISTA	1000.00		■										
3. ITINERARIO DE CAPACITACIONES, DEFINICION DE TEMAS IMPORTANTES TALES COMO: CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO, MOTIVACION, CLIMA LABORAL, DESEMPENO O LABORAL	Consultor de RRHH	25 SEP. 2018	28 SEP. 2018	HUMANOS FISICOS	CAPACITACION	500.00		■										
4. ELABORACION DE HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	Consultor de RRHH	1 OCT. 2018	5 OCT. 2018	HUMANOS FISICOS	INFORMACION	400.00			■									
5. ELABORACION DE PROGRAMA FORMACION DE LIDERES	Director de RRHH	8 OCT. 2018	12 OCT. 2018	HUMANOS FISICOS	CONDUCTUAL	200.00			■							P		
6. ELABORACION DE INSTRUMENTO FORMACION DE LIDERES.	Director de RRHH	15 OCT. 2018	19 OCT. 2018	HUMANOS FISICOS	CONDUCTUAL	200.00			■									
7. ELABORACION DE HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL LIDER FORMADO	Director de RRHH	22 OCT. 2018	26 OCT. 2018	HUMANOS FISICOS	INFORMACION EN BASE A LA NECESIDAD	200.00			■									
8. EVALUACION Y RESTRUCTURACION DE LAS POLITICAS SALARIALES.	Consultor de RRHH	29 OCT. 2018	2 NOV. 2018	HUMANOS FISICOS	INFORMACION SALARIAL	100.00			■									
9. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES.	Director de RRHH	5 NOV. 2018	9 NOV. 2018	HUMANOS FISICOS	INFORMACION DEPARTAMENTAL	100.00			■									
10. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	Consultor y Director de RRHH	12 NOV. 2018	16 NOV. 2018	HUMANOS FISICOS	RECOPIACION DE INFORMACION	800.00			■									
11.																		

Elaboración Propia.

2.5 Responsables

Para la implementación exitosa de las estrategias antes mencionadas, es necesario facultar responsables para dichas estrategias propuestas y trabajar de manera mancomunada con el departamento de Recurso Humanos. Hay que tomar en consideración que ICorp posee ya personas responsables de sus implementaciones, en este caso figuran el consultor de Recursos humanos, que fue contratado para que participe y colabore en el rediseño de la planeación estratégica de la organización y la actual Directora Ejecutiva María Goodman, es ella la que tiene a cargo el poder de decisión en cada una de las estrategias y decisiones tomadas, razón por la cual es la responsable con mayor importancia y su desempeño y participación se verán reflejadas en la consecución de los objetivos. También es óptimo delegar la responsabilidad a jefes de cada departamento para que figuren como modelo ante los demás miembros de la organización, es decir los cargos ya mencionados tienen responsabilidad de instaurar las nuevas estrategias con sus empleados al mando, cabe destacar que todos los empleados tienen su responsabilidad en el afán de llevar a la organización a alcanzar sus objetivos.

2.6 Recursos

El personal de la organización es el recurso más valioso que esta posee y como tal es el primordial recurso en ser utilizado, para lo que este debe estar comprometido y dispuesto en los cambios que se instauren. Para la implementación de las estrategias se encuentran es necesario implementar los siguientes recursos: charlas departamentales informando los nuevos cambios, capacitaciones generales sobre las nuevas culturas incorporadas, anuncios físicos emitidos por el Dpto. RRHH de los cambios y nueva visión estos pueden ser, afiches, volantes, trípticos establecidos en sitios principales o instaurados en algún sistema que utilice la organización donde será obligatoria la recepción; también hay que contar con un

presupuesto económico que será determinado por el director financiero para el área de recursos humanos, puesto que se debe considerar los pagos al consultor, capacitadores, elaboración de material, material impreso, viáticos etc.

2.7 Metodología

La metodología base a utilizarse en esta implementación es la capacitación y las charlas Basadas sobre la nueva cultura, normas de comportamiento, estrategias y formas de comunicarse, estas deben efectuarse constantemente es decir con una regularidad de 2 a 3 veces al mes, con la finalidad que el recurso humano de la organización se acople a los nuevos cambios de cultura, estilos de liderazgo y comunicación. También debe existir una retroalimentación dirigente departamental-empleado, para que así el empleado se sienta parte del cambio y se adapte a las nuevas estrategias y se logre divisar si esta es la metodología adecuada para llegar al empleado y por ende se consiga un desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

Para finalizar este importante análisis se concluye que la cultura de una organización, se forma en base a elementos que se relacionan con los miembros de la organización, estos factores o elementos se basan en los comportamientos, creencias, valores y normas a los que la empresa se rige, también es importante destacar que el desarrollo de la cultura organizacional requiere de una formación de tiempo prolongado y con la intervención y asistencia de los miembros de la empresa.

También se puede evidenciar que el éxito del liderazgo y comunicación organizacional se da gracias a una cultura establecida positivamente, puesto que en la actualidad se cree que con una comunicación asertiva se cuenta con una herramienta importante que ayuda a intercambiar opiniones entre sus integrantes en la búsqueda de desarrollo de los procesos y diversas actividades.

Otro punto analizado es la comunicación interna, gracias a esta se lograría que sus empleados se sientan comprometidos e identificados en la consecución de los objetivos organizacionales, debido a que al ser considerados se estaría desarrollando el sentido de pertenencia y el de lealtad de los empleados para con la empresa, es decir promoviendo y desarrollando a gran escala la comunicación se fomenta la adopción de identidad corporativa y el compromiso de luchar por los objetivos planteados que beneficiaría no solo a la organización, sino también a sus colaboradores y a su entorno.

El logro exitoso de las estrategias planteadas en este escrito, dependerá de un adecuado control que los directivos de la organización le den al desarrollo de las mismas, desarrollando la comunicación y motivando en diversos ámbitos a sus empleados la organización no solo cumplirá con los objetivos trazados con anterioridad, sino también tendrá un mejor crecimiento

organizacional, evidenciándose en su rentabilidad y permanencia en el mercado.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Gesbiblo.
- Brandolini, A., y González, F. (2019). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing*. San Francisco: PB Printing.
- Castro, A. d. (2015). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional, Décima edición*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh : Heriot Watt University.
- Fincowskyñ, E. F., y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Montúfar, R. G. (2013). *Fundamentos de Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. . México: Mc Graw Hill Education. .
- Robbins, S. P. (2004). *Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional*. . México: Pearson Educación.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Franco Agurto, Melanie Haylis**, con C.C: # **0925798696** autor/a del **componente práctico del examen complejo: La cultura organizacional como factor directamente proporcional a 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, **26 de agosto de 2019**

f. _____

Nombre: **Franco Agurto, Melanie Haylis**

C.C: **0925798696**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La cultura organizacional como factor directamente proporcional a la transformación organizacional		
AUTOR(ES)	Melanie Haylis, Franco Agurto		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth, Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	36
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, liderazgo, comunicación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura, comunicación, organización, transformación, desarrollo organizacional, liderazgo.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente análisis de caso se efectúa como complemento de examen complejo previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, análisis que está orientado a la implementación de estrategias que sirvan para mitigar los problemas organizacionales que se logren divisar. En el escrito se describe de forma breve pero concisa la situación actual de la empresa International Corporation, también se incluye el diagnóstico de la cultura existente en la empresa, el comportamiento organizacional y la comunicación de la empresa. Las estrategias se basan en un plan indispensable donde se enfoca la comunicación organizacional como el parámetro específico para la transformación organizacional, dicho plan cuenta con el registro de los recursos que serán utilizados, así como sus responsables y la metodología que ofrecerá contribuir con el reforzamiento de la cultura organizacional de ICorp y a su vez, cumpliendo y mejorando con los objetivos de la organización, se puede alegar que con la implementación de dichas estrategias, ICorp, estará abierta al cambio y su personal comprometido lealmente en la contribución de su desarrollo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-89599623	E-mail: melfranco@live.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		



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	