



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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Evolución de la comunicación organizacional, la cultura, y el  
comportamiento organizacional de la empresa Icorp.**

**AUTORA:**

**Castro Maquilón, Irene Valeria.**

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

**TUTOR:**

**Psic.Tapia Ubillús Alex Miguel, PhD**

**Guayaquil, Ecuador**

**24 de febrero del 2021**



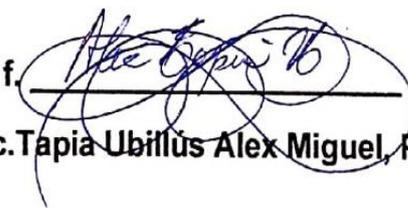
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA  
EDUCACIÓN.**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Castro Maquilón, Irene Valeria**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

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

**Psic. Tapia Ubillus Alex Miguel, PhD**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA  
EDUCACIÓN.**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Castro Maquilón, Irene Valeria.**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo: **Evolución de la comunicación organizacional, la cultura, y el comportamiento organizacional de la empresa Icorp**, 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 24 días del mes de febrero del año 2021**

**LA AUTORA**

*Irene Valeria Castro M.*

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

**Castro Maquilón, Irene Valeria.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Castro Maquilón, Irene Valeria.**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Evolución de la comunicación organizacional, la cultura, y el comportamiento organizacional de la empresa Icorp**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2021**

**LA AUTORA:**

*Irene Valeria Castro M.*

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

**Castro Maquilón, Irene Valeria.**



Guayaquil, 22 de febrero del 2021

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND

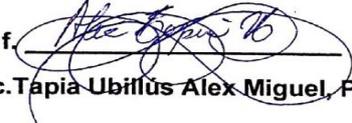
### Document Information

Analyzed document	IRENE CASTRO Maquilón. DOCUMENTO FINAL.docx (D95965410)
Submitted	2/19/2021 5:22:00 AM
Submitted by	
Submitter email	valeriacastr939@gmail.com
Similarity	0%
Analysis address	alex.tapia.ucsg@analysis.arkund.com

**Tema:** “Evolución de la comunicación organizacional, la cultura, y el comportamiento organizacional de la empresa Icorp.”

**Estudiante:** Castro Maquilón Irene Valeria

**Docente Tutor:** Psic.Tapia Ubillús Alex Miguel, PhD

f.   
Psic.Tapia Ubillús Alex Miguel, PhD



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS.  
DIRECTOR DE CARRERA**

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

**PSIC. ELBA NARCISA BERMUDEZ REYES, MGS.  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

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

**PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.  
DOCENTE REVISOR**

# ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Diagnóstico de la situación de la Organización. ....</b>	<b>4</b>
1.1 Cultura Organizacional.....	4
1.2 Tipos de cultura.....	4
1.3 Comportamiento Organizacional.....	6
1.4 Estilos de Liderazgo.....	7
1.5 Comunicación Organizacional .....	8
<b>2. Determinación de las estrategias. ....</b>	<b>10</b>
2.1 Personal.....	10
2.2 Estructura.....	12
2.3 Procesos .....	13
<b>3. Implementación de las estrategias. ....</b>	<b>14</b>
3.1 Responsables .....	14
3.2 Recursos.....	14
3.3 Metodología .....	14
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>20</b>
<b>5. Referencias.....</b>	<b>22</b>

## Resumen

El siguiente documento tiene como propósito la determinación e implementación de estrategias dentro de la Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional y Comportamiento Organizacional, para la empresa ICORP, y haciendo un estudio de los tipos de líderes y los cambios que han enfrentado tanto Soporte Digital como Icorp en los últimos años, a su vez como estos cambios han afectado a sus colaboradores y a la productividad de ambas organizaciones.

Es por eso que se hizo una investigación de las estrategias para poder resolver la problemática por la que actualmente la empresa ICORP atraviesa. Este trabajo está dividido por las siguientes fases: Introducción, donde se da un breve resumen del caso, diagnóstico de la situación de la organización, en donde se analiza las problemáticas principales de ambas empresas, la determinación de estrategias, en donde con base autores se determinarán un plan para mejorar los procesos y por último la implementación en donde directamente se aplicará intervenciones en la empresa.

**Palabras Claves:** *comunicación organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional, liderazgo, estrategias.*

## **Abstract**

The purpose of the following document is to determine and implement strategies within the Organizational Culture, Organizational Communication, and Organizational Behavior for the ICORP Company. The last purpose is completing a study of the types of leaders and the changes that both Digital Support and ICORP have faced in recent years on how these changes have affected their employees and the productivity of both organizations. That is why an investigation was made of the strategies to be able to solve the problems that ICORP Company is currently experiencing.

This work is divided into the following phases: Introduction; where a brief summary of the case is given, diagnosis of the situation of the organization; where the main problems of both companies are analyzed; the determination of strategies; where based on authors that will determine a plan to improve the processes, and finally the implementation; where interventions will be directly applied in the company.

**Key Words:** *organizational communication, organizational culture, organizational behavior, leadership, strategies.*

## **1.1 Introducción**

El siguiente análisis se basa en la empresa ICORP y SOPORTE DIGITAL, trazando una línea del tiempo sobre ambas organizaciones.

Soporte Digital es una empresa radicada en Guayaquil, Ecuador, y fue fundada por el emprendedor e innovador Rodrigo Carranza y Valeria Guzmán en el año 2008, su último emprendimiento fue Soporte Digital. Carranza junto a su socia Valeria Guzmán decidieron comenzar este nuevo emprendimiento.

Esta empresa comenzó con un grupo de 10 colaboradores, todos amigos, no contaba con una estructura formal, y reportaban directamente al presidente de la compañía, la estrategia era ensamblar computadoras bajo la demanda de los clientes. El rol de Guzmán era el de asesora externa de Soporte Digital, además Valeria trabajaba en la multinacional CompuWorld, que también se dedicaba a brindar servicios de tecnología, y gracias a Valeria Soporte Digital comenzó con una base de diez Clientes. Soporte Digital no disponía de procesos formalizados, como la selección del personal, la comunicación, entre otros, esto ocasionaba en la organización problemas internos entre los colaboradores y clientes al momento de vender y ensamblar los productos.

Del año 2008 al 2009, se incrementó la cartera de clientes, ya que comenzaron a comercializar sus productos a través de diversos medios, por lo que se tuvieron que hacer grandes esfuerzos para satisfacer la demanda. En el año 2011, Valeria Guzmán renuncia a CompuWorld, y ocupa la función de Vicepresidenta en Soporte Digital, la primera decisión de Valeria Guzmán fue la de promover a Patricio Cevallos quien laboraba en el área de ventas, hacia el área de operaciones, ya que en su opinión, el área de operaciones debía tener un enfoque más comercial, por lo que Patricio Cevallos cumplía con el perfil.

En el 2012 Guzmán hizo un estudio del benchmarking, y el resultado fue que Soporte Digital, era una de las empresas con más bajo porcentaje de clientes, Rodrigo Carranza vende sus acciones a Valeria Guzmán dejándola como Presidenta y en el último trimestre del 2012, se percibe un ambiente de inestabilidad en los colaboradores, debido a la salida de Carranza.

A inicios del 2013, se conforma un nuevo comité de accionistas, y en julio del mismo año aparece la empresa Icorp en Ecuador y propone a Valeria Guzmán la integración vertical de Soporte Digital, propuesta que es aceptada por Valeria y los accionistas. Icorp era una multinacional reconocida por sus 50 años de trayectoria, esta empresa se dedicaba a la comercialización de equipos tecnológicos, insumos de oficina, servicios de mantenimiento de hardware, software, bases de datos, seguridad informática entre otros.

En enero del 2014 Icorp integró verticalmente a Soporte Digital, y procedió a cambiar las señaléticas de la organización, por las de Icorp, Patricio Cevallos fue promovido como Country Manager de Icorp, y se lo reconoció por implementar la identidad cultural en un tiempo óptimo. En el año 2017 se identificó que no se estaban logrando los objetivos comerciales. A finales del mismo año, se contrata a un consultor para que rediseñe la implementación de nuevas estrategias.

María Goodman es la nueva CEO de Icorp, se percibe nuevamente un ambiente de inestabilidad e incertidumbre en los colaboradores, ya que pretende implementar cambios drásticos en la organización entre ellos un manejo de comunicación online, un cambio de la cultura, la inexistencia de protocolos de conductas y comportamientos entre otros, lo que generó comportamientos indeseados en los miembros de la organización Icorp.

# **Desarrollo**

## **1.2 Diagnóstico de la situación de la organización.**

El presente documento tiene como objetivo identificar las problemáticas que existen tanto en la empresa Soporte Digital como en ICORP, a través del análisis de la comunicación, la cultura y el comportamiento Organizacional.

## **1.3 Cultura Organizacional**

Robbins y Judge (2009) afirman que “La cultura organizacional se basa en un conjunto de significados compartidos por los integrantes de la organización, lo que ocasiona que la cultura sea un referente de ventaja competitiva ante la competencia”

De acuerdo a Robbins y Judge, la cultura organizacional es un conjunto de supuestos compartidos por todos los miembros de una empresa, es lo que ayuda a diferenciar a una organización del resto, así como sus valores, misión, visión, tradiciones entre otros.

## **1.4 Tipos de cultura**

### **Tipos de cultura según Cameron y Quinn. (2006)**

#### **Cultura Clan**

Es un tipo de cultura que está orientada a la colaboración entre el líder y los subordinados, la empresa es como una gran familia, existe auto comprensión y comprensión entre los demás, la comunicación es interpersonal, el desarrollo humano y la participación producen efectividad.

#### **Cultura adhocrática**

Esta cultura es dinámica, las personas asumen riesgos, el tipo de líder en esta cultura es emprendedor y visionario, está innovando constantemente en productos, los miembros se adaptan al crecimiento, esta cultura es producida por la innovación y la necesidad de crear nuevos recursos.

### **Cultura Jerárquica**

La empresa es una institución jerarquizada y formalizada, tanto el líder como la cultura están orientadas hacia el control, es centralizada busca eficiencia, consistencia y uniformidad en la organización para que la operación de los procesos sea eficientes y optimizados.

### **Cultura orientada al mercado**

Este tipo de cultura está orientada hacia los resultados, el tipo de liderazgo en que se da es de dirección, busca que los miembros realicen un trabajo bien hecho, se busca la competencia interna y agresividad, con el fin de que el enfoque al cliente sea efectivo, por último es importante el logro de los objetivos de la organización.

Al principio la cultura de Soporte Digital era un tipo de cultura tipo clan, ya que Rodrigo Carranza buscaba el desarrollo humano de la empresa, se consideraba a la organización como una familia, era importante optimizar recursos, y reducir costos, sin embargo, cuando Valeria Guzmán toma el mando de la empresa, el tipo de cultura que aplicó fue jerárquica, ya que solo ella tenía el control de la toma de decisiones, era importante que todo este coordinado, con el fin de obtener resultados eficientes en un tiempo determinado.

La cultura de Icorp, en un principio era de carácter jerárquica, ya que solo se cumplían directrices bajo el mando de Patricio Cevallos, Country Manager de Icorp, se lo consideraba como un ejemplo de excelente coordinador, y organizador ya que los resultados eran eficientes y satisfactorios, pero con la salida de Cevallos, y la llegada de la nueva CEO, María Goodman, el tipo de cultura que se aplicó fue la de orientación al mercado, puesto que Goodman daba las directrices para que los colaboradores realizarán tareas, promovía la competitividad y agresividad dentro del mercado ,se desarrolló un trabajo eficiente con resultados efectivos y se llegasen a la metas propuestas de la empresa.

Goodman como nueva CEO, trató de transformar la cultura que ya había sido aceptada por sus miembros, con cambios drásticos, así como en la comunicación que solo se daría de manera online, y solo se usaría el correo cuando fuese necesario, la inexistencia de protocolos de conducta, entre otros asuntos, lo que generó desajustes dentro y fuera de la organización.

Se pudo analizar que tanto en Soporte Digital como en Icorp, los tipos de culturas fueron cambiando, ya que cada jefe tenía una forma diferente de dirigir a sus colaboradores, lo que a través del tiempo produjo que los miembros de la empresa se sintieran inseguros y con un bajo sentido de pertenencia.

### **1.5 Comportamiento Organizacional**

Robbins, y Judge (2009). Afirman que “El Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta.” (p. 11).

El comportamiento organizacional hace un análisis profundo de los individuos, y grupos dentro de las organizaciones, detecta cuales son las variables que influyen para que se generen cierto tipo de conductas en las empresas, estas pueden variar dependiendo de la motivación, satisfacción, o actitudes personales.

Las nuevas estrategias de Goodman ocasionaron una barrera para el cambio, pues no se generaron nuevos modelos de comportamientos, por lo que los miembros no tuvieron el tiempo suficiente para asimilar la transformación, tampoco hubo una capacitación para los nuevos procesos, lo que provocó un ambiente inestable y poca o nula aceptación de la nueva cultura.

Kotter, (2000) menciona sobre “Los errores que no se deben cometer al liderar un cambio, estos son: no dar un sentido de urgencia al cambio, no crear una visión de cambio y no comunicarla” (p. 45).

El estilo de liderazgo de Goodman no le permitió ver más allá de los resultados económicos para la organización, no hubo la comunicación y planificación previa de las estrategias a implementar, por lo que algunos de los efectos

fueron la baja asistencia de los miembros en la participación de las reuniones, el incumplimiento de tareas, los errores operativos y los clientes molestos generado por los franquiciados, entre otros. El estilo de liderazgo también fue un factor que influyó en los miembros de la organización. A continuación, se describen los tipos de liderazgo en varios de los altos ejecutivos de ambas empresas.

## **1.6 Estilos de Liderazgo**

Según Palomo (2007) “El líder tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cuál interactúa”. (p 218).

**Rodrigo Carranza:** El estilo de liderazgo de Carranza es carismático, Carranza se lo conoce como una persona trabajadora, dinámica, y visionaria, pero no poseía la experiencia necesaria para la administración de los mismos, trataba de resolver los problemas que se presentaban en la organización, creía en el potencial de su empresa, pero lo que ocurrió en esta situación fue que el carisma no se enfocó de una manera correcta, y se perdió el rumbo de los objetivos y metas de la organización.

La ventaja de este liderazgo es que, si es un grupo pequeño, habrá una mayor comunicación, confianza y motivación entre ambos lados. Las desventajas de este liderazgo es que cuando el carisma no tiene un buen enfoque, es muy probable que se pierda el objetivo o la meta a la que se quiere llegar entre el líder y sus colaboradores.

**Valeria Guzmán:** Posee un tipo de liderazgo transaccional y autoritario, transaccional ya que se centra en el papel de supervisar y dirigir, con el propósito específico de aumentar la rentabilidad de la organización, con resultados rápidos y de corto plazo, y autoritario porque posee el control total de los procesos que ella mismo implementó.

Las ventajas de este tipo de liderazgo es que se obtienen resultados en corto plazo, garantizando el cumplimiento de las metas. La desventaja es que se desalienta la creatividad de los colaboradores, la recompensa es solo a nivel

económico y no se toma en cuenta los sentimientos o iniciativas de las personas.

**Patricio Cevallos:** El liderazgo de Cevallos es de tipo transaccional porque se basó en seguir órdenes de la dirección en todo momento, demostrando una actitud de esfuerzo constante por la organización y pese a la situación de crisis, jamás abandonó ni a Soporte Digital ni a Icorp. Las ventajas del liderazgo en el caso de Cevallos, es que promueve el cumplimiento de tareas.

**María Goodman:** El liderazgo de Goodman también se basa en el liderazgo autocrático, ya que cambió las estrategias de la empresa sin consultar a los directivos, lo que ocasionó una resistencia al cambio en todos sus miembros. Las ventajas de este tipo de liderazgo es que en situaciones críticas para la organización se pueden obtener resultados en corto plazo.

A su vez las desventajas es que este tipo de liderazgo genera un bajo sentido de pertenencia en el personal, promueve inestabilidad en el clima laboral, limita la innovación, produce estrés, y crea bajo compromiso por parte de los colaboradores tal y como se muestra al final del caso.

En ambas organizaciones se dieron diferentes estilos de liderazgo, tanto los miembros de Icorp como los de Soporte digital, cambiaron sus rendimientos, hay que tener en cuenta, que dependiendo como se lidera a un grupo, se producirá ciertos comportamientos y resultados, algunos tipo de liderazgos pueden generar estrés, cansancio, agotamiento, pérdida del sentido de pertenencia a la organización mientras que si existe un adecuado liderazgo, se obtienen resultados eficientes, motivación, mayor productividad, comunicación efectiva y más beneficios.

## **1.7 Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un procedimiento de coordinación que entrelaza a todos los integrantes de una empresa y sirve en gran medida para la gestión y la integración de sus distintos elementos, provocando que se den

procesos de calidad y a la vez un impacto positivo en la productividad de sus colaboradores.

Sáenz, (2014) afirma que “ La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral.” (p.1)

Una buena comunicación es de suma importancia en las organizaciones, ya sean pequeñas, medianas, o grandes, porque se encarga de que todos los miembros interactúen para alcanzar metas similares como la de una buena productividad y rentabilidad. En relación al caso, se puede observar que en Soporte Digital desde un principio los colaboradores no mantenían una comunicación adecuada, esto ocasionaba quejas, reclamos malos entendidos e insatisfacción, tanto en los miembros de la empresa como en los clientes.

“No resolver a tiempo los problemas de comunicación provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.” (Sáenz, 2014, p.1).

En este caso, los problemas de comunicación generaban un ineficiente clima laboral, en Soporte Digital se generaban errores administrativos por el tipo de comunicación informal, mientras que en Icorp, por los cambios repentinos de los canales de comunicación se afectaban la productividad, y se generaba un comportamiento indeseado que dañaba su imagen.

Los cambios que Goodman trató de implementar, fueron cambios no planeados, no se hizo un estudio previo de cómo los colaboradores tomarían los nuevos procesos. Goodman, no tomó en cuenta ciertos pasos antes de comunicar las nuevas estrategias, a pesar de sus intenciones, estos métodos no dieron los frutos esperados, ya que en el caso señala que las tácticas planteadas no fueron bien recibidas y algunos de los efectos fueron; la

desmotivación de las direcciones ejecutivas al sentir que el alcance de sus funciones había sido mermada, la inasistencia del directorio a las reuniones convocadas, conflictos inter departamentales, entre otros.

A continuación, se proponen las siguientes estrategias.

## **1.8 Determinación de las estrategias.**

En este apartado se identificarán las estrategias para la empresa ICORP, con el fin de crear una metodología para conseguir mejoras tanto internas como externas, considerando tres variables esenciales como son: el personal, la estructura, y los procesos.

### **2.1 Personal**

Según García, (1998) “La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan mejorar el desarrollo en la organización, como son promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo.” (p.169).

#### **Estrategia # 1 Fortalecimiento de la comunicación interna**

Collado, (1997), afirma que “La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (p. 42).

Es importante consolidar la comunicación interna dentro de Icorp, porque permitirá la identificación de puntos de mejora, evitar errores operativos como administrativos, y aumentar la eficacia en la solución de problemas.

Lo que se pretende es implementar un programa de comunicación interna, cara a cara, con una retroalimentación inmediata para que se pueda llevar a

cabo las estrategias mencionadas en el caso, así como el uso de celulares y aplicaciones de comunicación creadas como el nuevo canal corporativo, las reuniones con los directivos exclusiva y únicamente vía online, y el uso del correo que solo será utilizado cuando sea debidamente necesario.

Estas reuniones grupales se realizarán con el propósito de identificar dudas o inquietudes del personal, también es una manera de dar conocer los nuevos canales de comunicación y que se puedan discutir y conocer los puntos de vistas de los colaboradores con el fin de aportar ideas, motivarlos además de mejorar y crear acuerdos que faciliten el desarrollo de la misma.

## **Estrategia # 2 Mejoramiento de la satisfacción del personal**

Un buen clima laboral permite que los colaboradores trabajen con mayor motivación, entusiasmo y positivismo es por eso que evaluar al personal permitirá aumentar la productividad y eficiencia que se perdió en Icorp por el cambio de cultura y clima organizacional.

Burnet, (2011) afirma que “El desempeño laboral se ve influenciado por el clima ya que es posible detectar deficiencias en la orientación hacia la calidad a través de variables como trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, sistemas de remuneración, motivación, comunicación y capacitación.” (p. 33).

Para evaluar el clima laboral dentro de Icorp, se utilizarán la encuesta para obtener resultados precisos, con el objetivo de medir el grado de satisfacción del personal en cuanto al ambiente laboral, estas serán aplicadas de forma anónima y confidencial para garantizar la total honestidad de los colaboradores, los indicadores a utilizar son los siguientes: condiciones del puesto de trabajo, comunicación, liderazgo, motivación, remuneración, recursos, capacitación y entrenamiento.

Después de aplicar las encuestas lo siguiente será efectuar una retroalimentación con el personal sobre cuáles fueron los resultados, y hacer un plan de acción para lograr mejorar el grado de satisfacción de los colaboradores.

## **2.2 Estructura.**

### **Estrategia # 1 Enriquecimiento de los puestos de trabajo**

En este caso el objetivo de un enriquecimiento del puesto de trabajo, servirá para optimizar procesos, con el fin de que los colaboradores desempeñen varias actividades, que aumente la responsabilidad y eficiencia de las funciones que realizan.

Chiavenato (2009) explica que “El rediseño de puesto es el proceso de organizar y estructurar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar con eficiencia un puesto de trabajo” (p. 205).

Este proceso se dará en dos departamentos como son, ventas y sistemas, dónde Recursos Humanos junto con los gerentes del área, comunicarán sobre los cambios, estos cambios planeados permitirán que los colaboradores tengan autonomía y control sobre la interacción con los clientes, se sugiere realizar una capacitación interna con consultoría en temas de servicio al cliente que permitirá el acceso a las nuevas estrategias, y así permitir mayor libertad en la toma de decisiones para los miembros de estos departamentos, se negociará asimismo incentivos para incrementar la motivación. Esto proporcionará mayor autonomía, de modo que se mejore la vinculación entre el personal y la tarea, permitiendo al colaborador aprender nuevas funciones, servir mejor a la organización, y estar preparado si termina su vinculación con ella. Por lo tanto, todos ganan.

### **Estrategia # 2 Optimización de operaciones y acciones comerciales.**

Puesto que se eliminó el departamento de servicio al cliente con el fin de optimizar costos, y dadas las nuevas circunstancias de la empresa de mejorar los índices de rentabilidad, los miembros del departamento de ventas realizarán seguimiento post venta a los productos y servicios que comercializa tanto Icorp como sus franquiciados, esto con el fin de ofrecer y devolver la confianza a los clientes, también se dará soporte técnico con la ayuda del departamento de sistemas, brindando una experiencia grata para el consumidor, esto se comunicará a través de un correo electrónico de soporte

al cliente, que estará bajo la responsabilidad del departamento de ventas, así como por un servicio en línea telefónica, tanto para dudas, como para reclamos en un plazo máximo de 24 horas, una vez resuelto el problema, se procederá a administrar una encuesta de satisfacción a los clientes para comprobar el nivel del mismo.

## **2.3 Procesos**

### **Estrategia # 1 Atracción y retención del capital intelectual.**

Es importante siempre renovar los procesos en una organización, en este caso modificar el proceso de reclutamiento y selección, lo que permitirá atraer personas con mejores perfiles, comprometidas con la organización y sus valores.

Villa y Poblete (2004,) indican que competencia es “Un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”. p.8

Ya que Goodman ha rediseñado el organigrama, se considera necesario mejorar el proceso de selección del personal por competencias en todos los departamentos, mediante un assesment center, juego de roles, y ejercicios de simulación, este proceso permitirá evaluar las actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos de los futuros candidatos ante una situación específica, y permitiendo ubicarlos en el puesto indicado, las competencias a evaluar serán, creatividad, comunicación, trabajo en equipo, proactividad, visión estratégica, iniciativa, intuición, habilidad de negociación, liderazgo entre otros.

### **Estrategia # 2 Desarrollo de planes estratégicos.**

En cada departamento de ICORP, se pretende plantear objetivos estratégicos realistas, medibles y alcanzables en todas las áreas, cada gerente deberá reunirse con su equipo de trabajo y dependiendo de los departamentos, definir los objetivos pertinentes , el uso de herramientas será la lluvia de ideas, grupos focales, y se recolectará la información más importante o las metas a alcanzar, empleando indicadores cuantitativos, vinculados a los objetivos

según el área, que se utilizarán para medir su evolución, así se tendrá un control directo y se podrá evaluar a nivel nacional a los franquiciados, socios y aliados.

## **1.9 Implementación de las estrategias.**

### **3.1 Responsables**

Para cada estrategia a implementar, habrá un responsable o responsables designados, que brindará el apoyo y seguimiento de cada proceso a desarrollar, los mismos asignados tendrán que realizar una retroalimentación con sus respectivos colaboradores y brindar información y orientación acerca de las estrategias.

### **3.2 Recursos.**

Entre los recursos estarán primero el recurso humano que es Icorp, luego recursos tecnológicos tales como laptops con acceso internet, celulares, proyectores, agendas corporativas, bolígrafos, instalaciones de la compañía, y financieros \$10.000 para la contratación de expertos, en los talleres y capacitaciones en las áreas designadas como las de servicio al cliente.

### **3.3 Metodología**

La metodología se refiere a la manera en que se iniciará y desarrollará los procesos de cambio, que herramientas se utilizarán y la finalidad de los procedimientos para alcanzar las metas propuestas, entre las técnicas que serán empleadas se encuentran la encuesta, la entrevista, los grupos focales, el juego de roles y ciertos indicadores para la evaluación de procesos como el reclutamiento y selección, y la evaluación del clima laboral.

## PERSONAL

Estrategia	Responsables	Recursos	Metodología
<p style="text-align: center;"><b>Fortalecimiento de la comunicación interna.</b></p>	<p style="text-align: center;">Departamento de Recursos Humanos.</p> <p style="text-align: center;">Jefes. Departamentales.</p> <p style="text-align: center;">CEO María Goodman.</p>	<p style="text-align: center;">Computadoras.</p> <p style="text-align: center;">Agendas Corporativas.</p> <p style="text-align: center;">Plumas.</p> <p style="text-align: center;">Sala de sesiones.</p> <p style="text-align: center;">Material informativo en diapositivas de cómo se usaran los nuevos canales de comunicación.</p> <p style="text-align: center;">Humanos, intervienen todos los miembros de la organización.</p>	<p>Recursos Humanos y la CEO convocará a los jefes de cada departamento, y se enviará un correo corporativo, para detallar el horario asistir con su respectivo equipo de trabajo, luego se hará la socialización de los nuevos canales de comunicación, este será un espacio abierto para aclarar dudas o inquietudes del personal, como también el de sugerir ideas que ayuden al fortalecimiento de la comunicación interna y aplicarlas formalmente en la organización.</p>

<p><b>Mejoramiento de la satisfacción del personal.</b></p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Jefes Departamentales.</p> <p>Consultoría externa.</p>	<p>Recursos Tecnológicos.</p> <p>Encuestas online.</p> <p>Información sobre el objetivo de la evaluación del clima laboral.</p> <p>Humanos, participa toda la organización.</p>	<p>Recursos humanos dará las indicaciones a cada jefe departamental, el cual comunicarán acerca de la encuesta y sus objetivos, estas serán aplicadas de forma anónima y confidencial para garantizar la honestidad del personal, las variables a medir serán: condiciones del puesto de trabajo, comunicación, liderazgo, motivación, remuneración, recursos, capacitación y entrenamiento. Luego consultoría externa evaluará los resultados y se crearán planes de acción, para mejorar la satisfacción y promover la motivación.</p>
---	--	---	--

## ESTRUCTURA

Estrategia	Responsables	Recursos	Metodología
<p><b>Enriquecimiento en los puestos de trabajo.</b></p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Consultoría externa.</p> <p>CEO Goodman.</p> <p>Gerente de Ventas</p> <p>Gerente de Sistemas.</p>	<p>Humanos, departamento de ventas y sistemas</p> <p>Recopilación de información a través de entrevistas.</p> <p>Sala de Sesiones.</p> <p>Capacitaciones.</p> <p>Financieros \$10.000</p>	<p>Recursos Humanos convocará a los jefes directos, y junto con el personal se comunicará los nuevos procesos del enriquecimiento del puesto de trabajo, se realizará entrevistas, al personal de ventas y sistemas, se dará a conocer el objetivo, y se identificará las nuevas tareas para cada departamento, se resolverá todas las inquietudes, y se informará sobre incentivos</p>

			<p>que ayudará a incrementar la motivación.</p> <p>Se capacitará al personal de ventas, en temas de servicios al cliente para establecer una asesoría eficiente.</p>
<p><b>Optimización de operaciones y acciones comerciales.</b></p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>CEO. María Goodman</p> <p>Gerente de Ventas y Sistemas.</p> <p>Consultoría externa.</p>	<p>Humanos, departamento ventas y sistemas.</p> <p>Sala de Sesiones.</p> <p>Capacitaciones.</p> <p>Tecnológicas.</p> <p>Encuestas.</p> <p>Entrevistas.</p>	<p>Una vez que se realice las capacitaciones y el enriquecimiento del puesto, los encargados de ventas tendrán que hacer un seguimiento post venta con indicadores de servicio al cliente, y atender dudas o requerimientos.</p> <p>Sistemas dará el soporte técnico, a través del departamento de ventas, brindando ayuda a las personas que tengan algún defecto con el producto o programa que adquirió, finalmente el cliente, deberá de responder una encuesta, rápida y sencilla sobre la atención brindada y si su problema fue resuelto, de esta manera se tendrá un porcentaje que servirá para conocer el perfil de los clientes, encontrar debilidades fortalezas de la empresa y mejorar futuras experiencias de compras.</p>

## PROCESOS.

Estrategia	Responsables	Recursos	Metodología
<b>Atracción y retención del capital intelectual.</b>	Departamento de Recursos Humanos.  Todos los jefes departamentales. .  CEO María Goodman	Sala de sesiones.  Entrevistas  Humanos, toda la organización.  Nuevos candidatos.	<p>Debido al rediseño del organigrama se iniciará nuevo proceso de selección del personal basado en competencias, como la creatividad, comunicación, trabajo en equipo, proactividad, visión estratégica, iniciativa, intuición, habilidad de negociación, entre otros, que estará dirigido para todos los departamentos.</p> <p>Recursos Humanos será el encargado de implementar este proceso a través de entrevistas, observación, assesment center, juego de roles, ejercicios de simulación, test laborales entre otros, para probar las habilidades y destrezas de los seleccionados, finalmente seleccionar al candidato ideal para el puesto, los resultados obtenidos se van a evaluar con el jefe inmediato y la CEO como parte formal de estos procesos.</p>

<p>Desarrollo de planes estratégicos.</p>	<p>Todos los jefes departamentales. CEO. María Goodman. Aliados, Socios, Franquiciados.</p>	<p>Recursos Tecnológicos. Laptops. Humanos, toda la organización  Encuestas</p>	<p>Definir los objetivos estratégicos por cada departamento, con el jefe directo, y la Ceo, esto se hará mensualmente, a través de grupos focales, lluvia de ideas y recolección de la información, con los indicadores pertinentes, hacer al final un seguimiento de los objetivos cumplidos, y la retroalimentación de los objetivos que por alguna razón no se alcanzaron</p> <p>Se emplearán planes de acción e indicadores cuantitativos asociados con los objetivos según el área, que se utilizarán para medir su logro, así se podrá tener un control directo sobre el proceso del cumplimiento de objetivos.</p> <p>Esto ayudará a cada departamento a alcanzar metas individuales como grupales y fomentará el trabajo en equipo, compañerismo, liderazgo y compromiso.</p> <p>El objetivo será incrementar las ventas en un 20%, ser el número 1 en el great place to work, incrementar el porcentaje dentro del mercado emergente y llegar al 5%, por último aumentar el indicador del engagement en un 80%.</p>
---	---	---	--

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 1.10 Conclusiones

- Después de realizar este trabajo de análisis de ambas empresas, se llega a la conclusión de que para el buen funcionamiento de cualquier organización hay que saber implementar la cultura organizacional, tomar en cuenta que las normas, políticas, hábitos le dan la identidad a la organización y va a permitir una mejor consolidación, alineación, y sentido de pertenencia en todos los colaboradores que forman parte de la organización.
- Las necesidades de Icorp, y el cambio constante de la tecnología, han obligado a la organización a que se creen nuevos canales de comunicación, por ello es recomendable socializarlos, con espacios abiertos, donde exista la libertad de preguntar, aclarar dudas, e inquietudes que permitan a los colaboradores entender la importancia, utilidad y facilidad que le darán a la organización estos nuevos canales de comunicación.
- Por otra parte, el desarrollo de los planes estratégicos permitirá llegar a la organización a sus metas empresariales, y así aumentar la proactividad, el trabajo en equipo, el respeto y compañerismo, el enriquecimiento del puesto de trabajo, permitirá la reorganización de tareas, generando en los colaboradores nuevos aprendizajes y una mejora de la calidad en el puesto de trabajo con el objetivo de brindar un eficiente servicio al cliente. Por último, se considera importante evaluar el clima laboral, ya que se podrá conocer cuáles son los factores que impiden el desarrollo de una buena proactividad y productividad.
- Para concluir, el éxito de estas estrategias depende de una adecuada comunicación y un eficiente liderazgo por parte de los responsables, para así conseguir el máximo potencial de los colaboradores y generar

motivación, logrando una satisfactoria aceptación en ellos, se tiene que poseer compromiso, positivismo, e interés de parte de todos los miembros de Icorp, para llegar a las metas propuestas. Finalmente es recomendable efectuar los respectivos seguimientos, seguir motivando a los integrantes e incentivar el desempeño de los mismos.

## 1.11 Referencias.

Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas: México  
Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Recuperado de:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/322563934.pdf>

Cameron, K. y Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). Jossey-Bass. Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833003.pdf>

Collado, C. (1999). La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas, 1999, p. 42.

Chiavenato, I (2009). Gestión del Talento Humano. México: Editorial Mc Graw Hill / Interamericana, S.A.

García, J. (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos. Recuperado de:  
<https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html#:~:text=Según Jossey García en su mejor desarrollo en la organización.>

Kotter, J. (2000). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>

Palomo, M. (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: Editorial. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf>

Robbins, S. y Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional.  
México DF. Recuperado de:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROB  
BINS comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROB_BINS_comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Sáenz, M. (2014). Los conflictos que genera la ausencia de  
comunicación interna. Recuperado de:  
[https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-  
oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html](https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-opportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html)

Villa, A. y Poblete, M. (2004). Prácticum y evaluación de  
competencias. Profesorado: Revista de Currículum y Formación del  
Profesorado, 8 (2). Recuperado de:  
<http://www.ugr.es/local/recfpro/rev82ed.pdf>.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Castro Maquilón Irene Valeria** con C.C: # 0922887609 autora del **componente práctico del examen complejo**: Evolución de la comunicación organizacional, la cultura, y el comportamiento organizacional de la empresa Icorp, 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, **24 de febrero del 2021**

*Irene Valeria Castro M.*

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

Nombre: **Castro Maquilón Irene Valeria.**

C.C: **0922887609**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Evolución de la comunicación organizacional, la cultura, y el comportamiento organizacional de la empresa Icorp.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Castro Maquilón Irene Valeria		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Tapia Ubillús Alex Miguel		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional.		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional.		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	24 de febrero del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>23</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional.</b>		
<b>Palabras Claves/ Keywords:</b>	<i>Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Liderazgo, Estrategias.</i>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El siguiente documento tiene como propósito la determinación e implementación de estrategias dentro de la Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional y Comportamiento Organizacional, para la empresa ICORP, y haciendo un estudio de los tipos de líderes y los cambios que han enfrentado tanto Soporte Digital como Icorp en los últimos años, a su vez como estos cambios han afectado a sus colaboradores y a la productividad de ambas organizaciones. Es por eso que se hizo una investigación de las estrategias para poder resolver la problemática por la que actualmente la empresa ICORP atraviesa.</p> <p>Este trabajo está dividido por las siguientes fases: Introducción, donde se da un breve resumen del caso, diagnóstico de la situación de la organización, en donde se analiza las problemáticas principales de ambas empresas, la determinación de estrategias, en donde con base autores se determinarán un plan para mejorar los procesos y por último la implementación en donde directamente se aplicará intervenciones en la empresa.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593990749676	E-mail: Valeriacastr0939@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			