

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

Tema:

**Transformación de la cultura y gestión del cambio
organizacional en la empresa Icorp y su impacto en los
colaboradores**

AUTOR:

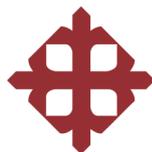
Pérez López, Krizzia Malena

**Componente práctico del Examen Complexivo, previo a la
obtención del Título de Licenciada en Psicología
Organizacional**

TUTOR

PSIC. TAPIA UBILLÚS, ALEX MIGUEL PhD

**Guayaquil, Ecuador
24 de febrero, 2021**



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 Pérez López, Krizzia Malena como requerimiento para la obtención del título Licenciada en Psicología Organizacional

TUTOR


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

DIRECTOR DE LA CARRERA

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

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



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Pérez López, Krizzia Malena**

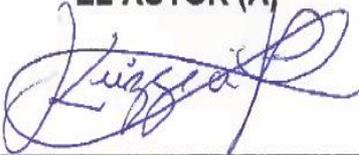
DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo: **Transformación de la cultura y gestión del cambio organizacional en la empresa Icorp y su impacto en los colaboradores**, 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

EL AUTOR (A)

f. 

Pérez López, Krizzia Malena



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

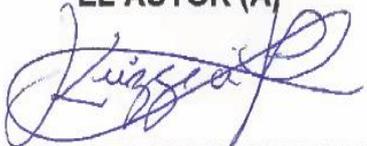
AUTORIZACIÓN

Yo, **Pérez López, Krizzia Malena**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Transformación de la cultura y gestión del cambio organizacional en la empresa Icorp y su impacto en los colaboradores** 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

EL AUTOR (A)

f. 

Pérez López, Krizzia Malena



CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND

Document Information

Analyzed document	DOCUMENTO KRIZZIA PÉREZ CASO PRÁCTICO.docx (D96076943)
Submitted	2/19/2021 9:44:00 PM
Submitted by	
Submitter email	krizzia.perez@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	alex.tapia.ucsg@analysis.arkund.com

Sources included in the report

Tema: “Transformación de la cultura y gestión del cambio organizacional en la empresa lcorp y su impacto en los colaboradores”

Estudiante:

Pérez López, Krizzia Malena

Docente Tutor: Psic. Alex Tapia Ubillús PhD.



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Alexandra Galarza

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Elba Bermudez

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito

DOCENTE REVISOR

Índice

Resumen	VIII
Abstract.....	IX
Introducción	2
Desarrollo	4
1. Diagnóstico de la situación actual de la organización	4
1.1. Cultura Organizacional	4
1.2. Comportamiento Organizacional	6
1.3. Comunicación Organizacional	8
2. Determinación de las estrategias	10
2.1. Personal	10
2.2. Estructura	12
2.3. Procesos	13
1.3 Implementación de las estrategias	14
Conclusiones	18
Referencias.....	20

1.1 Resumen

En este caso se tienen dos empresas, una nacional que es Soporte Digital la cual es absorbida por la multinacional ICorp, esta empresa venía con cultura y procesos completamente diferentes a los que venían implementando Soporte Digital y aquí empezó un proceso de adaptación y cambio de alta complejidad en donde existía incertidumbre, miedo y resistencia, sin embargo, la organización no podía dejar de producir ingresos y es por eso que la parte humana y satisfacción laboral se deja a un lado para continuar con la producción. Al existir choque cultural, se dan conflictos extremos de informalidad vs formalidad de procesos, y es por esto que en el presente trabajo se crean estrategias con objetivos y metodologías claras para encontrar un balance en la comunicación y en los procesos establecidos, con la finalidad de que en ICorp pueda existir velocidad estratégica en la productividad, buen comportamiento de los colaboradores, satisfacción y bienestar integra; y cumplimientos altos de los reglamentos establecidos por la organización.

Palabras Clave: *cambio organizacional, cultura organizacional, innovación, comunicación formal, liderazgo, empresa multinacional*

1.2 Abstract

In this case there are two companies, a national one, which is Digital Support which is absorbed by the multinational ICorp, this company came with a completely different culture and processes from those that had been implementing Digital Support and here began a process of adaptation and change of registration. complexity where there is uncertainty, fear and resistance, however, the organization could not stop producing income and that is why the human part and job satisfaction are put aside to continue with production. When there is cultural shock, there are extreme conflicts of informality vs. formality of processes, and that is why in this work strategies with clear objectives and methodologies are created to find a balance in communication and in the established processes, in order to that in ICorp there may be strategic speed in productivity, good behavior of employees, satisfaction and well-being; and high compliance with the regulations established by the organization.

Key Words: *organizational change, organizational culture, innovation, formal communication, leadership, multinational company*

1.3 Introducción

Este caso empieza con la creación en el año 2008 de la empresa Soporte Digital en la ciudad de Guayaquil, que se dedicaba a ensamblar y vender computadoras y productos como copiadoras, impresoras, entre otros.

Esta empresa fue fundada por Rodrigo Carranza, un emprendedor que ya había desarrollado algunos emprendimientos anteriormente y en este quinto emprendimiento que era Soporte Digital contó con el apoyo de su amiga Valeria Guzmán quien venía trabajando en multinacionales y poseía amplios conocimientos de sistemas, entre los dos reunieron un capital para iniciar el negocio, Valeria no trabajaba a tiempo completo en el emprendimiento puesto que ella continuaba trabajando en la multinacional Compuworld y era un apoyo fundamental para Soporte Digital, a pesar de no estar enrolada.

Soporte Digital se inició con 10 colaboradores, y todos reportaban a Carranza, la empresa tenía una estructura informal y sólo se enfocaban en la parte técnica y comercial, los colaboradores que trabajaron en esas áreas no tenían las competencias adecuadas para el cargo y existían brechas de aprendizaje.

En el 2011 se incrementó la nómina a 20 personas, se crearon formalmente los departamentos soportes y ventas, se mantuvieron las 10 personas iniciales y se promovió a 2 personas: Ruth Rodríguez a Jefa de Operaciones y a Patricio Cevallos como Jefe Comercial. La empresa tenía salud financiera, pero existía sobrecarga laboral.

En enero del 2011, Guzmán renunció a la multinacional y se dedicó a tiempo completo a Soporte Digital, ella asumió el cargo de Vicepresidente y promovió a Patricio al área de operaciones para darle un enfoque más comercial a dicho departamento, Carranza no estaba convencido de la conveniencia de estos cambios.

Con el tiempo, Soporte Digital perdió competitividad porque empezaron a aparecer nuevas marcas en el mercado, y existían quejas con el servicio de postventa. Rodrigo decidió vender sus acciones a Guzmán y ella se convirtió

en la nueva presidenta de Soporte Digital y promovió a Carranza a vicepresidente.

En el 2013 se conformó un comité de accionistas, y se realizó una planeación estratégica ligada al mercadeo. La plantilla de la empresa creció a 50 colaboradores, se empieza a realizar el proceso de selección para cada posición tanto por competencias y por experiencia.

En el 2013 Guzmán decidió vender Soporte Digital a ICORP una empresa multinacional con 50 años de trayectoria que quería abrir mercado en Ecuador y que ofrecía productos de computación e insumos de oficina, así como también servicios de software, hardware, entre otros. Guzmán junto con los accionistas aceptaron la propuesta y luego renunció a la presidencia, Patricio Cevallos el vicepresidente quedó en la posición de Country Manager de LCORP Ecuador, en el 2014. Por otro lado, José Hinojosa tuvo la posición de Director de Recursos Humanos, encargado de todos los procesos de talento humano de ICorp.

Steven Wright, presidente en ese entonces de ICORP, veía con agrado la forma en que Carranza estaba llevando a cabo la integración, de la mano con Hinojosa se diseñó un programa de cambio cultural para ICORP y junto a Hinojosa consiguen que Ecuador sea uno de los países donde existía mayor consolidación de la cultura. En el 2015, Cevallos se convirtió en referente de cambio cultural en ICORP y había aprendido lo que Hinojosa le había enseñado como gerente de recursos humanos, en el 2016 Steven se jubiló y Patricio pasó a ser el nuevo CEO.

En el 2018 llegó Goddman, la nueva CEO de LCORP, se percibía un ambiente de incertidumbre por que a Goodman se la conocía por sus cambios drásticos, antes había sido directora ejecutiva de innovación. Existía mucha resistencia de parte de los directores ejecutivos y regionales, los efectos de los cambios impuestos por Goddman durante el primer trimestre del 2018 no fueron los esperados, en muchas partes se notó los efectos negativos reflejados en diversos comportamientos tales como la baja asistencia a reuniones, incumplimiento, conflictos laborales, desmotivación

de colaboradores, errores operativos, comportamientos indeseados y personal incompetente en su labor.

1.4 Desarrollo

1. Diagnóstico de la situación actual de la organización

En este apartado, se presenta un análisis de las empresas Soporte Digital y ICorp, de sus principales actores y de las características ligadas a la cultura, comportamiento y comunicación organizacional.

1.1 Cultura Organizacional

De acuerdo a Shein, (1988) “La cultura empresarial permite explicar muchos fenómenos de la empresa, puede facilitar o entorpecer la efectividad empresarial, y los líderes determinan la formación y el cambio en las culturas empresariales” (pág. 6).

En un principio cuando la empresa Soporte Digital empieza a operar, la gestión de recursos humanos era informal, se menciona que la manera de contratar a las personas era por amistades cercanas o por nepotismo. Esta práctica de contratación corresponde a la tendencia de las empresas para contratar a miembros de su familia o sus amigos a los que los une la emoción o el afecto, y no se tiene en cuenta la formación académica o experiencia para poder alinearlas a un perfil de cargo. (Alvarez, 2019, pág. 11)

El caso menciona que no se había contratado a las personas ideales para los cargos técnicos y comerciales que se requerían en Soporte Digital, tampoco tenían claro los alcances y la profundidad de los puestos de trabajo por medio de manuales, y todo esto impedía formalizar los cargos, por lo tanto, se veía afectada directamente la cultura en lo que corresponde a la estructura organizacional, debido a aquello, existían conflictos entre los colaboradores de la empresa y dificultades en la toma de decisiones de los departamentos.

Otro asunto de particular importancia lo constituye el clima organizacional, el cual es vital para que los colaboradores se puedan sentir contentamente

motivados en el lugar en el que trabajan, si ellos se sienten bien, podrán expresar esa satisfacción a los clientes externos y así mejorar las ventas cómo lo pretendía Soporte Digital. Pedraza, (2018) afirma que el clima es una característica colectiva, formada por las interacciones entre los trabajadores; fenómeno que se relaciona con la satisfacción y productividad en las organizaciones (pág. 92). De esta forma se valida que el clima no sólo repercute en lo que pueda ofrecer la organización a los colaboradores, sino también como se dan los procesos y cómo se relacionan las personas pertenecientes a una misma organización.

Por otro lado, con respecto a la planeación estratégica, Guzmán comenzó a implementarla y la cultura empieza a ser más formal y consistente, lo que hace que los procesos sean más organizados, como lo indica Robbins (1991) “Una organización muy formalizada tiene orden, es congruente y previsible”. (pág. 527)

Una vez que la empresa empezó a implementar una cultura más fuerte y formal, las ventas comenzaron a incrementarse, pero Soporte Digital seguía sin percibir la utilidad deseada. Es por esto que Valeria decide vender la empresa a ICorp, una multinacional que venía con mejores resultados a nivel y que quería obtener el mismo éxito en el Ecuador.

La cultura de Soporte Digital se caracterizaba por la informalidad, en cambio ICorp era una empresa altamente formalizada y había una comunicación distante entre jefes y colaboradores, ya que tenía procesos claramente establecidos y estructurados. Existe un choque entre culturas, en donde el personal absorbido desde Soporte Digital hacia ICorp debe adaptarse a las formalidades y a las relaciones de poder claramente establecidas.

De esta manera, empieza un proceso de cambio para las personas que pasan de Soporte Digital a ICorp, la gestión del cambio se da por motivo de que las empresas necesitan constantemente cambiar y adaptarse al entorno para no estancarse, es un proceso no tan fácil que en la empresa ICorp se quiere realizar rápidamente con la absorción de Soporte Digital. (Kotter, 1995) afirma que: “La transformación real toma tiempo, y los esfuerzos de

renovación hacen que se arriesgue la posibilidad de perder el momento propicio si no hay metas para desarrollar y lograr en el corto plazo” (pág. 9).

Con el tiempo ICorp ganó protagonismo en el Ecuador y Cevallos en su rol de Country Manager, era el encargado oficial de que Soporte Digital sea correctamente integrada por la empresa ICorp, él era el encargado de culturizar todos los procesos, las formas de trabajar, la forma de servicio al cliente, entre otros aspectos para lograr que la absorción entre culturas sea agradable para los nuevos colaboradores sin perder el sentido de pertenencia con la empresa. A su vez, Hinojosa fue un actor clave en la gestión de recursos humanos, ya que empezó a realizar coaching y mentoring junto con Carranza para poder gestionar los cambios organizacionales que gestionen de una mejor forma el buen clima laboral y la productividad de los colaboradores de la empresa ICorp.

1.2. Comportamiento Organizacional

Con respecto al Comportamiento Organizacional se analizará los aspectos visibles e invisibles que de acuerdo a la teoría de (Chiavenato, 2009,pág. 7) se pueden visualizar en el caso:

Aspectos visibles en ICorp:

- **Las estrategias** que tenía Goodman para mejorar la empresa ICorp consistían en implementar cambios estructurales en los productos, procesos y sistemas, de tal forma que se puedan llegar a las metas de manera más rápida y generando mayor utilidad.
- **Los objetivos** planteados para la empresa ICorp eran ser la empresa #1 en Great Place to Work, e incrementar la penetración en el mercado en un 5%
- **Las políticas y procedimientos:** La empresa ICorp se caracterizaba por tener políticas claras, ágiles, cuya finalidad era mejorar la comercialización de los productos y servicios de la empresa
- **La estructura de la empresa:** La empresa tenía una estructura funcional, con funciones específicas para cada cargo.

- **La Autoridad Formal:** La empresa tenía una estructura de cargos claramente establecida y formal. La autoridad máxima era María Goddman.
- **Cadena de mando.** La empresa tenía una definida cadena de mando integrada por los Directores Ejecutivos y Direcciones Regionales, la toma de decisiones se producía en estos niveles y existía alta centralización.
- **La tecnología:** La empresa al ser multinacional, exigía un uso intensivo de las tecnologías, entre ellos el uso de los equipos electrónicos para facilitar las reuniones online por medios de aplicaciones con videollamada.

Aspectos invisibles en ICorp:

- **Las percepciones:** Las estrategias que implementó Goodman fueron interpretadas de manera errónea por los colaboradores y se empezó a bajar la asistencia y cumplimientos, las estrategias no tuvieron buena acogida y se empezaron a reflejar malos comportamientos.
- **Las actitudes:** Se observaron cambios actitudinales de los Directores Regionales hacia su equipo de trabajo, puesto que se empieza a descentralizar la toma de decisiones. Estas actitudes fueron notorias en el personal puesto que se produjo baja asistencia, escasa participación a las reuniones, errores constantes, conflictos inter departamentales y deficiencia en el comportamiento.
- **Las normas grupales.** Al dejar de existir el protocolo de conducta, no existían normas de grupo y se mostraba de manera negativa a los clientes la imagen de la empresa.
- **Los conflictos interpersonales:** La situación de falta de disciplina y control en la empresa ICorp, desencadenó conflictos que afectaban en los equipos de trabajo y en el desempeño de los mismos.

Todos estos aspectos marcaron el comportamiento organizacional general de los colaboradores de ICorp y la estrategia de cambio de Goodman fracasó debido a la actitud y comportamiento de los demás, puesto que su forma de implementación no fue bien recibida.

1.3. Comunicación Organizacional

Desde los inicios de Soporte Digital, todo se manejaba de manera informal empezando por la comunicación: “Este tipo de comunicación está basada en la espontaneidad, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto y amistad entre las personas que nos rodean en el trabajo” (Castro, 2016, pág. 25).

Rodrigo Carranza asumió dentro de la empresa un liderazgo caracterizado por la informalidad, era alguien que siempre estaba dispuesto a escuchar a sus colaboradores, prestaba atención a los problemas de los demás y les dedicaba tiempo, sin embargo, no tenía una idea clara de cómo gestionar la compañía y llevarla adelante con el personal comprometido.

Carranza renunció al observar que la empresa decaía económicamente y que bajaban las ventas, debido a que la misma informalidad se proyectaba hacia los clientes.

En base a este estilo de comunicación informal fue que se manejó Soporte Digital y cuando fue absorbido por ICorp también se percibió informalidad en la comunicación para los colaboradores sobre la venta de la empresa por parte de Valeria, ella utilizó un estilo de liderazgo centralizado en la toma de decisiones, puesto que ella al vender la empresa no brindó preámbulos, si no que confirmó la venta de la empresa de forma rápida, tampoco indicó cómo sería el proceso de cambio, lo que generó incertidumbre con el personal.

Algunas de las ventajas de la comunicación informal en las organizaciones es que los procesos se pueden ejecutar de una forma más veloz, ya que fluye la información entre las personas, lo que conlleva a respuestas más rápidas. Cómo lo afirma Castro (2016) la comunicación “Puede ser positiva, porque ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado (pág.25), de esta manera también la comunicación informal hace que exista más empatía y confianza entre departamentos.

Entre las desventajas de la comunicación informal de acuerdo a (Neira y Saballos, 2015): “Los alcances de las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización donde exista comunicación informal no estén correctamente establecidos y exista confusiones al respecto”. (pág. 6).

Con respecto al liderazgo y el estilo de comunicación en relación a los equipos de trabajo, se puede mencionar que en un principio con la empresa Soporte Digital el estilo de liderazgo no fue efectivo, más bien fueron circunstanciales, de poca presencia, lejana comunicación y bajo desarrollo de colaboradores. Ahora en la empresa ICorp, se muestra un tipo de liderazgo también ausente, en donde la comunicación se basa en memos y cartas, en vez de generar cercanía y transparencia con los colaboradores.

Cuando ICorp creció significativamente, la empresa empezó a estancarse y es ahí cuando Goodman propuso estrategias nuevas de innovación y comunicación, pero pretendió que todo esto se logre muy rápidamente. cuando los colaboradores apenas habían terminado de adaptarse a la cultura de ICorp, sin embargo, la perspectiva de Goodman era una comunicación más fluida y menos formal, lo que resultó en un exceso de informalidad y baja adaptación a los estilos nuevos de comunicación.

La estrategia de Goodman estaba basada en la rapidez e informalidad de los procesos, con la finalidad de que la organización se vuelva más dinámica y las decisiones se tomen de manera menos centralizada, que por un lado estaba correcto porque así era posible que exista más fluidez de información, pero, por otro lado, las personas empezaron a mostrar comportamientos indeseados y a ser irresponsables con las reuniones y protocolos de conducta, porque el proceso de comunicación no fue el correcto al momento de implementar los cambios:

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. (Chiavenato, 2009,pág, 321))

Con las nuevas estrategias que comunicó Goddman, en ICorp no existían canales definidos de comunicación, tampoco existían objetivos claros a alcanzar, fue por este motivo que no se comprendió bien la finalidad de las decisiones tomadas.

2. Determinación de las estrategias

Las estrategias son aquellas que nos permiten generar cambios. Se debe organizar estrategias que permitan que los cambios que quiere implementar Goodman sean más reales y alcanzables, que los colaboradores perciban estos cambios en pro de mejoras para la organización y para la producción:

Al respecto Murillo, González, & García, (2017, pág. 3) señalan que “Algunas veces los cambios ocurren a una velocidad que sobrepasa la capacidad de ajuste y adaptación de la organización para responder a la situación, lo cual genera discontinuidades e implicaciones negativas que afectan directamente la proyección hacia futuro, pues la brecha se hace más grande”.

A continuación, se presentan las principales estrategias referentes al manejo de personas, estructura y de los procesos para la organización de ICorp:

2.1 Personal: Estrategias vinculadas al cambio organizacional en los colaboradores

Con respecto al tema del personal debe estructurar un proceso de cambio manteniendo la productividad y el buen clima laboral en la organización, poniendo esto como prioridad y teniendo claro que un personal motivado será un personal productivo, se propone lo siguiente:

- A. ***Socialización de la cultura de ICorp para los nuevos integrantes de la empresa y fortalecimiento de los equipos de trabajo*** -. Se recomienda planificar y organizar una socialización de la cultura de ICorp por medio de un proceso de Onboarding acompañado de una integración dinámica con los nuevos integrantes absorbidos de Soporte Digital, para poder crear mayor cohesión grupal y ambiente

laboral y así fortalecer los equipos. Todo esto se dará debido a que los colaboradores deben tener muy clara la visión del cambio a futuro de la empresa ICorp y qué es lo que espera con este, de esta manera se tendrá mayor claridad y convicción del por qué sus tareas y cumplimientos son vitales para que los cambios se den, se debe compartir y transparentar la visión a todos los niveles de la organización. Sin una visión sensible, los esfuerzos de transformación y cambio se pueden disolver o perder fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la compañía en una dirección equivocada o simplemente a ninguna parte (Kotter, 1995)

B. Afianzamiento del compromiso laboral de las personas: Se recomienda la realización de plan de incentivos y beneficios al personal por cumplimientos de objetivos y comportamientos éticos, para que se sientan más motivadas a cumplir las nuevas normas establecidas y también que motiven e influyeran en cambio en los demás. Proporcionar incentivos compartidos que promuevan el logro de los objetivos de la organización para poder generar refuerzos positivos como señal de buen comportamiento. (Chiavenato, 2009,pág. 421)

C. Descentralización del poder, formación en liderazgo y toma de decisiones para los colaboradores: Goodman indicó que las decisiones importantes sólo estarían sobre los Directores Regionales sin intervención de los demás, esto es característico de una cultura centralizada, por lo contrario, una cultura descentralizada resulta ser más democrática y participativa para toda la organización. La cadena de mando en ICorp debe volverse más descentralizada para la toma de decisiones, puesto que esto haría que la motivación, e identificación de los demás colaboradores con la empresa pueda elevarse. Pero para que la toma de decisiones sea la correcta y analítica, se debe capacitar y formar a todos los colaboradores en la toma de decisiones y liderazgo, para que puedan ejercer su capacidad de la mejor manera.

2.2. Estructura: Estrategias vinculadas con la estructura

Como parte del cambio en la estructura de la organización se sugieren las siguientes propuestas:

A. Orientación a la gestión del cambio estratégico: Se sugiere la creación de un Comité de Gestión del Cambio puesto que el cambio debe comenzar por los mandos altos, direcciones ejecutivas y regionales, ellos son los que deben influir con el ejemplo y las nuevas estrategias impuestas por la organización, para que luego llegue a los demás colaboradores en forma de cascada. Son los principales líderes los que deben influir en los demás colaboradores de forma positiva las nuevas estrategias, siempre y cuando se defina correctamente el alcance y la profundidad de cada cargo en la estructura organizacional, para que no existan conflictos interdepartamentales por la toma de decisiones. Así lo afirma (Chiavenato, 2009):

“Los líderes, necesitan abandonar rápidamente los antiguos métodos de mando y control sobre las personas y empezar a compartir ideas y objetivos, para de esta manera facultar y permitir participar en la toma de decisiones sus subordinados” (pág. 422)

Al respecto (Rueda, Acosta, Cueva e Idrovo, 2018) señalan también que se requiere que los directivos controlen la dirección y la dinámica del proceso de cambio a través de la definición clara de objetivos, por lo tanto en el caso de ICORP, se sugiere gestionar un comité o departamento de gestión del cambio que se encargue netamente de verificar que las nuevas normas y políticas se estén cumpliendo de manera correcta, que planifique la organización, implementación y valoración de los resultados del cambio propuesto.

B. Consolidación formal de la estructura organizacional: Se recomienda realizar una validación de los manuales de funciones por cargos y verificación de competencias específicas: La competencia de

innovación que Goodman quería que todas las posiciones/cargos tuvieran, sin excepciones, se considera que se debe reevaluar la necesidad de esta competencia para todos los cargos en específico, puesto a que se estaba dejando de lado otras competencias mucho más importantes por darle prioridad a la innovación, se tiene que verificar con las funciones de cada cargo y el alcance que tenga la razón objetiva de la innovación como competencia principal, y eliminarla de ser necesario.

2.3. Procesos

A. Desarrollo de nuevas estrategias de comunicación: Se recomienda la implementación de planes de comunicación masiva sobre el proceso de cambio organizacional y de los beneficios a futuro, puesto que los cambios que se implementaron en la empresa Icorp deben ser comunicados correctamente por canales oficiales y con información transparente a los colaboradores, y para que esto ocurra lo recomendable es explicarles la situación de la empresa vs lo que se pretende llegar a ser, para compartir objetivos en común y clarificar el protagonismo e importancia de cada uno de los colaboradores a fin de que este cambio estratégico tenga buenos resultados

B. Potencialización del talento humano: Se sugiere la organización de capacitaciones y entrenamiento para las nuevas tecnologías aplicables a los procesos de la empresa, empezar a entrenar a los colaboradores con las nuevas herramientas y recursos tecnológicos que se quiere incorporar, antes de comenzar a usarlos, como lo afirma (Murillo, González, & García, 2017): “El cambio implica modificaciones en la forma en que se realiza el trabajo, así como los métodos y el equipo a utilizar. Actualmente, los principales cambios tecnológicos incluyen la introducción de equipo nuevo, herramientas o métodos, la automatización o la computarización” (pág. 32) De esta manera se tendrá más claro el rol de la nueva tecnología con los cambios propuestos.

C. Creación de políticas de comportamiento: Se sugiere establecer políticas de comportamiento y ética en ICorp junto con la creación de reglamentos con normas de control y cumplimientos, esta propuesta es clave ya que en ICorp los colaboradores se están tomando el cambio de manera ligera y no formal, lo que conlleva al desorden y a la indisciplina. Con un reglamento de políticas de comportamiento se tendrá más definido cómo debe ser el actuar de los colaboradores frente a las diferentes situaciones y con una creación de reglamento de control se podrá establecer las faltas pertinentes en cada situación.

D. Desarrollo de indicadores de gestión: Para la medición de retorno de las estrategias implementadas se recomienda el desarrollo de indicadores de gestión en el cual se implementará planes de acción ligados a brindar seguimiento y evaluaciones sobre los objetivos y estrategias propuestas, de esta manera se podrá verificar que tanta acogida tuvieron y cuáles fueron el resultado en la productividad de la organización y en el bienestar integral de los colaboradores.

1.3 Implementación de las estrategias

PERSONAL:

Estrategia	Responsables	Recursos	Metodología
Socialización de la cultura de ICorp para los nuevos integrantes de la empresa y fortalecimiento de los equipos de trabajo	*Talento Humano *María Goddman	*Centro de capacitaciones e integración *Agenda de la empresa con las características de la misma *Proyector *Computador *Actividades recreativas	Se realizarán jornadas de socialización para que Soporte Digital y las otras empresas asociadas a ICorp puedan asumir la cultura de ICorp y se difundirá de manera clara la misión, visión y objetivos estratégicos. También se incluirá una jornada de integración para que los colaboradores puedan generar cohesión y unión de equipo.

Afianzamiento del compromiso laboral de las personas	*Talento Humano *Goodman Goodman *Consultoras externas	*Computadora *Manual de políticas *Encuestas de satisfacción y motivaciones	Se generará un plan de incentivos monetarios y no monetarios para los colaboradores que tengan mejores resultados en el proceso de cambio y lleguen a los objetivos Se pondrán descuentos a los colaboradores para que puedan comprar los productos y servicios de la empresa, para aumentar las ventas y ganar por ambas partes.
Descentralización de poder, formación en liderazgo y toma de decisiones para los colaboradores:	*Talento Humano *Colaboradores *Consultoras externas	*Centro de capacitaciones *Computadoras *Material de Apoyo	Se organizará un plan de capacitación específico abarcando temas de liderazgo y gestión de la toma de decisiones, en donde se incluirán talleres prácticos y assessment center para poder evaluarlos y reforzar las competencias. Adicional se mostrarán casos de éxitos de empresas que tengan estrategias similares a las de Goodman que han tenido buenos resultados.

ESTRUCTURA:

Estrategia	Responsables	Recursos	Metodología
Orientación a la gestión del cambio estratégico	*Talento Humano *Líderes de departamentos	*Aprobación de presidencia para creación del comité *Sala de conferencias *Computador *Apuntes	Se creará un comité de gestión del cambio conformado por líderes designados influyentes, que liderarán y llevarán a cabo las acciones de gestión del cambio.
Consolidación formal de la estructura organizacional	*Talento Humano *Consultoras externas	*Manual de Competencias de la empresa *Bibliografía de competencias organizacionales *Manuales de cargos antiguos *Computadora *Borrador/Apuntes	Se actualizará el manual de funciones por departamento y se validará si la competencia de INNOVACIÓN es necesaria y obligada para cada cargo, esto se socializará con gerencia y consultoras externas para tener una opinión más objetiva sobre la relación de las

			competencias y objetivos de los cargos.
--	--	--	---

PROCESOS:

Estrategia	Responsables	Recursos	Metodología
<i>Desarrollo de nuevas estrategias de comunicación</i>	*Talento Humano *Lideres de departamentos	*Consultores externos *Carteleras *Mailing *Diseño de artes *Centro de capacitaciones o vía online	Se realizará la implementación de planes de comunicación masiva sobre el proceso de cambio organizacional y de los beneficios a futuro, junto con planes de comunicación masiva para proporcionar el descongelamiento de la forma tradicional de trabajar de la empresa ICorp y generar mayor motivación con las nuevas estrategias que se generarán, se compartirá la visión de los cambios a futuro y los beneficios que tendrán los colaboradores y la empresa
<i>Potencialización del talento humano</i>	*Departamento de Sistemas *Talento Humano	*Centro de capacitaciones *Plataformas de videollamadas de la empresa *Computadoras	Se organizarán capacitaciones que refuercen y entrenen al personal de la empresa sobre las nuevas tecnologías aplicables al proceso de cambio y mejora, se tomarán evaluaciones para confirmar la información recibida y finalmente se realizarán talleres prácticos piloto del nuevo estilo de comunicación por videollamadas.

<p><i>Creación de políticas de comportamiento.</i></p>	<p>*Talento Humano *Goodman *Consultoras externas</p>	<p>*Manuales de reglamentos de la organización *Computadora *Apuntes</p>	<p>Se organizarán reuniones con Gerencia para poder definir las políticas de comportamiento y ética con los valores destacados más importantes para la empresa, por otro lado se definirá también políticas de sanción y control de reglamento interno para el cambio con las nuevas estrategias, este reglamento procederá luego a ser socializado con toda la organización de forma transparente</p>
<p><i>Desarrollo de indicadores de gestión.</i></p>	<p>*Talento Humano</p>	<p>*Indicadores de cumplimiento y asistencias *Encuestas de satisfacción *Evaluación de Desempeño *Computador *Tabulaciones</p>	<p>*Se medirán el retorno de las estrategias implementadas cómo el cumplimiento de asistencia a las capacitaciones y las evaluaciones realizadas *Se validará que las normas y reglamentos se estén cumpliendo por medio de indicadores o KPI'S mensuales. *Se pondrá una evaluación de desempeño semestral para objetivos por cargo *Se visualizará mes a mes el crecimiento neto de utilidad de la empresa vs años anteriores para medir resultados del cambio propuesto</p>

1.4 Conclusiones

- En ICorp se implementó un proceso de cambio importante y estratégico en el cuál no se había realizado un análisis a profundidad del impacto que este tendría para los colaboradores en el que se vería afectado su desempeño. Era fundamental entender que si se pretendía empezar a generar los cambios innovadores en la cultura, comunicación y procesos organizacionales estos debieron ser planeados por la multinacional ICorp y con una correcta implementación para que sea acogido y para que la rentabilidad de la empresa no se vea perjudicada en el transcurso de la gestión.
- El caso deja una lección importante, que cuando existe la absorción de una empresa nacional que es Soporte Digital por una multinacional como ICorp se deben restringir ciertas libertades en un principio y tener bien establecidos las normas y reglamentos de conducta, así como la misión y visión, es decir el proceso de onboarding tiene que ser completo y transparente. Para que de esta forma el personal absorbido por ICorp conozca claramente mediante inducciones y entrenamiento el reglamento interno y asimile la cultura organizacional evitando así comportamientos erróneos. Por otro lado, si se van a realizar desvinculaciones, traslados o amonestaciones lo recomendable es que exista un acercamiento personalizado con cada colaborador, para que se brinde una adecuada retroalimentación del desempeño.
- La recomendación puntual es que la gestión de talento humano debe ser pilar fundamental para que los colaboradores de ICorp puedan entrar en una gestión de cambio de la manera más positiva y organizada posible, y esto se logrará transmitiendo una misión y visión como equipo y potencializar la cohesión, se debe generar transparencia en los procesos a implementar y tener claridad de los beneficios que la empresa y los colaboradores conseguirán con estos

cambios estratégicos. Si se tiene al personal comprometido en ICorp y se consolida fuertemente la cultura organizacional, se podrán generar más estrategias de cambio a mediano y largo plazo que sean efectivas para la organización.

1.5 Referencias

- Alvarez, A. (2019). *El impacto del nepotismo en la rentabilidad de una empresa familia*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14118/alvarezcraverofce.pdf
- Castro, A. d. (2016). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunicacion+organizacional+pdf&ots=>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (1995). *Liderando el Cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan*. Obtenido de <http://additud.com/wp-content/uploads/2018/05/Liderando-el-cambio-John-Kotter.pdf>
- Murillo, G., González, C., & García, M. (2017). *Cambio Organizacional*. Obtenido de <file:///C:/Users/krizzia.perez/Downloads/39-4-1134-1-10-20180125.pdf>
- Neira, E., & Saballos, M. (2015). *Análisis del flujo de la comunicación interna formal (Vertical- Horizontal) en la estructura organizativa de la facultad de Derecho*. Obtenido de <https://repositorio.una.edu.ni/3128/1/tne20n574.pdf>
- Pedraza, N. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Obtenido de <file:///C:/Users/krizzia.perez/Downloads/Dialnet-EIClimaOrganizacionalYSuRelacionConLaSatisfaccionL-6700989.pdf>
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrovo, P. (2018). *El cambio organizacional y su gestión estratégica*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>

Shein, E. (1988). *La cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Pérez López, Krizzia Malena con C.C: # 0926193574 autora del **componente práctico del examen complejo: Transformación de la cultura y gestión del cambio organizacional en la empresa icorp y su impacto en los colaboradores**, 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

f. 

Nombre: **Pérez López, Krizzia Malena**

C.C: **0926193574**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Transformación de la cultura y gestión del cambio organizacional en la empresa icorp y su impacto en los colaboradores.		
AUTOR(ES)	Krizzia Malena Pérez López		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Alex Miguel Tapia Ubillus		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de febrero del 2021	No. DE PÁGINAS:	21
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Procesos Organizacionales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cambio Organizacional, Cultura Organizacional, Innovación, Comunicación Formal, Liderazgo, Empresa Multinacional		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>En este caso se tienen dos empresas, una nacional que es Soporte Digital la cual es absorbida por la multinacional ICorp, esta empresa venía con cultura y procesos completamente diferentes a los que venían implementando Soporte Digital y aquí empezó un proceso de adaptación y cambio de alta complejidad en donde existía incertidumbre, miedo y resistencia, sin embargo, la organización no podía dejar de producir ingresos y es por eso que la parte humana y satisfacción laboral se deja a un lado para continuar con la producción. Al existir choque cultural, se dan conflictos extremos de informalidad vs formalidad de procesos, y es por esto que en el presente trabajo se crean estrategias con objetivos y metodologías claras para encontrar un balance en la comunicación y en los procesos establecidos, con la finalidad de que en ICorp pueda existir velocidad estratégica en la productividad, buen comportamiento de los colaboradores, satisfacción y bienestar integra; y cumplimientos altos de los reglamentos establecidos por la organización.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2214284	E-mail: Krizzia.perez@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			