



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Importancia de una adecuada planeación estratégica en la
organización Icorp**

AUTOR:

Tamayo Otero María Belén

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

TUTOR

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

**Guayaquil, Ecuador
9 de marzo del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Tamayo Otero María Belén**, como requerimiento para la obtención del título de licenciada en Psicología Organizacional.

TUTOR

f. 

PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.

Guayaquil, al 9 del mes de marzo del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Tamayo Otero María Belén**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Importancia de una adecuada planeación estratégica en la organización 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, al 9 del mes de marzo del año 2021

LA AUTORA

f. _____
Tamayo Otero María Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Tamayo Otero María Belén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo “Importancia de una adecuada planeación estratégica en la organización ICorp”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 9 del mes de marzo del año 2021

LA AUTORA:

f. _____
Tamayo Otero María Belén



Guayaquil, 22 de febrero del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Importancia de una adecuada planeación estratégica en la organización ICorp.doc (D95342713)
Presentado	2021-02-11 23:03 (-05:00)
Presentado por	mariabelent.04@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 18 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: "Importancia de una adecuada planeación estratégica en la organización ICorp"

Estudiante:

- María Belén Tamayo Otero

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

FIRMA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ELBA NARCISA BERMUDEZ REYES.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

PSIC. ALEX MIGUEL TAPIA UBILLÚS
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LIC. PRICILA SANCHEZ UBE, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

1	Diagnóstico de la situación organizacional	4
1.1	Cultura Organizacional	4
1.2	Comunicación Organizacional	5
1.3	Comportamiento Organizacional	7
1.3.1	Nivel Organizacional	8
1.3.2	Nivel Grupal	8
1.3.3	Nivel Individual	9
2	Diseño de las estrategias	10
2.1	Estructura	10
2.1.1	Rediseño de la planificación estratégica de ICorp.....	10
2.1.2	Reestructuración del organigrama de ICorp.....	11
2.2	Procesos.....	11
2.2.1	Diseño de un manual de funciones.	11
2.2.2	Implementación de un plan de comunicación.	12
2.2.3	Diseño de programa de capacitación.....	12
2.3	Personal.....	13
2.3.1	Diseño de estrategias de motivación.....	13
3	Implementación de las estrategias	14
3.1	Metodología	14
3.1.1	Rediseño de la estrategia de la Organización	14
3.1.2	Reestructuración del organigrama	14
3.1.3	Diseño de un manual de funciones	15
3.1.4	Implementación de estrategias de comunicación.....	17
3.1.5	Diseño de estrategias de motivación.....	18
3.2	Responsables	19
3.3	Recursos.....	19
4	Conclusiones	22
5	Referencias	23

Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolló en torno a la organización International Corporation, multinacional que con miras de llegar a más países de América latina arribó en el año 2014 a Ecuador, donde al momento de su llegada se posicionó como líder en el mercado de tecnologías y servicios de información, absorbió a la empresa nacional “Soporte Digital”, esto conllevó a inconformidades en los colaboradores. En busca de mejorar la cultura organizacional en Icorp se implementa un programa de cambio cultural con el fin de orientar y consolidar la cultura en los colaboradores de Soporte Digital. En el año 2017 se reducen costes y se rediseñar la estructura, se define un organigrama y se contrata a un consultor que será el encargado del diseño y el establecimiento de la planeación estratégica. Ya en el 2018 la organización incorporó a su equipo a una nueva CEO llamada María Goodman, la cual llegó con un liderazgo y visión diferente. Es así que se detectó la problemática central la cuál fue el Inapropiado plan estratégico del periodo 2018 de Icorp. Es por esto que se desarrolló durante la investigación del caso tres apartados; cultura, comunicación y comportamiento organizacional y con la finalidad de demostrar la importancia de una adecuada planeación estratégica, se plantearon estrategias para solucionar los inconvenientes surgidos en Icorp, los colaboradores serán parte clave para la efectividad de estas estrategias demostrando colaboración y compromiso con ellas y la organización.

Palabras Claves: planeación estratégica, cultura organizacional, comunicación organizacional, comportamiento organizacional, estrategias.

INTRODUCCIÓN

Icorp es una organización multinacional canadiense con 50 años en el mercado, dedicada a la venta de servicios de tecnología y sistemas de información, con el fin de cumplir su visión decide expandirse a mercados globales y es por esta razón que llega a Ecuador, y desde su llegada plantea la propuesta a Soporte Digital, quien es una empresa nacional dedicaba al ensamblado y venta de productos de computación e insumos de oficina, de integrarse a ellos de manera vertical.

La actual presidenta en ese momento de Soporte Digital Valeria Guzmán toma la decisión de aceptar la propuesta de Icorp y unirse a ellos. Esta decisión la tomó después de haber realizado varias estrategias y cambios para la mejora de Soporte Digital, ya que estas estrategias no tuvieron los resultados esperados. Ella da un paso al costado y Patricio Cevallos, quien era hasta ese momento el vicepresidente, pasa al mando de la presidencia, esta decisión trajo consigo conflictos en los colaboradores.

Es así que, en el año 2014, con dos organizaciones ya integradas se implementa un programa de cambio cultural con el fin de orientar y consolidar la cultura ICorp en los colaboradores de Soporte Digital.

ICorp en el 2015 tenía los mejores índices de rentabilidad, satisfacción laboral, pero no estaban conformes con la facturación que tenían a nivel global. En el año 2017 se reducen costes y se toma la decisión de rediseñar la estructura y se define un organigrama. En el año 2017 se reducen costes y se rediseñar la estructura, se define un organigrama y se contrata a un consultor que será el encargado del diseño y el establecimiento de la planeación estratégica.

Ya en el 2018 la organización incorporó a su equipo a una nueva CEO llamada María Goodman, la cual llegó con un liderazgo y visión diferente, y cambia radicalmente la estrategia de la organización, implementando nuevos canales de comunicación, protocolos de comportamiento a los colaboradores, entre otros cambios, lo que conllevó a conflictos e inconformidades.

El problema principal identificado en la organización ICorp es el inapropiado plan estratégico establecido en el periodo 2018, ya que se plantearon estrategias

inalcanzables, canales de comunicación inadecuados y un ineficaz estudio de las necesidades de la organización. generando conflictos, malestar e incertidumbre en los colaboradores, propiciando de la misma forma una alteración en el comportamiento organizacional, en la comunicación y la cultura organizacional.

Es propicio tener un adecuado plan estratégico para establecer de esta forma una estructura, misión, visión y objetivos concretos y alcanzables, lo cual generará identidad y un ambiente de seguridad a los colaboradores, estableciéndose una cultura estable para que su comportamiento sea el esperado.

1 Diagnóstico de la situación organizacional

Mediante el diagnóstico que se efectuó al caso de la organización ICorp, la cual se encuentra en el sector de la tecnología, se logró identificar algunas situaciones que se pueden trabajar para su mejora.

1.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es intangible en su base, es decir, las creencias, valores, normas, marcos de referencia no son palpables, solo se puede notar su influencia a través de los colaboradores, determinando de este modo, que la cultura influye en el comportamiento de las personas que integran la organización (Montoya, 2014).

La cultura organizacional en el caso ICorp es un tema a tratar, ya que se ha visto deteriorada en varias ocasiones. Si bien es cierto en un principio cuando se dio la integración vertical de Soporte Digital a ICorp se trabajó en un programa para establecer y fortalecer dicha cultura en los colaboradores que se integraban, sin embargo, esta cultura se vio afectada nuevamente con la llegada de María Goodman, ya que planteó una nueva visión, estrategias, etc

Esta nueva influencia cultural se refleja en el comportamiento de los colaboradores, estos se encuentran en incertidumbre y se genera esta inestabilidad cultural, por lo cual el colaborador puede sentirse confundido, ya que no se logra establecer en ellos una identidad cultural sólida.

Las pautas culturales también se originan internamente, como formas de organización que los directivos estiman convenientes para poder alcanzar los objetivos definidos y poder sobrevivir y crecer en un entorno cultural mayor. Los sistemas oficiales de la organización indican la racionalidad deliberada de sus directivos (Alvarado, 2013).

Este concepto hace referencia a formas o pautas que los directivos consideran propicios para alcanzar objetivos y crecer en un entorno cultural mayor. Pues bien, en ICorp se dio este momento cuando María Goodman con su llegada estableció protocolos de conducta que condicionaron el comportamiento en los colaboradores. Se pensó que este protocolo de conducta llevaría a la mejora o fortalecimiento de la

cultura en ICorp pero, más bien trajo consigo comportamientos indeseados en los colaboradores.

El análisis previo de las necesidades culturales en una organización antes de establecer una nueva cultura es muy importante para obtener una cultura deseada, los trabajadores no deben percibir el cambio de una manera brusca, por lo contrario, este proceso debe establecerse de una manera formal, pero de manera paulatina socializándolo con el fin de no desmejorarla (Kramer & Porter, 2006).

El estudio de necesidades ha de ser abordado desde la perspectiva de un trabajo de investigación de campo. Además, se debe considerar la existencia de dos tipos de contenidos y datos: aquellos que son de índole objetiva y aquellos que, por su naturaleza psicosocial contienen elementos de elaboración subjetiva o social (Gupta,2000)

Según el estudio del caso ICorp se logró identificar que no se trabajó un debido estudio de las necesidades, ya que en cuanto a lo psicosocial no se tomó en cuenta a los informantes claves, es decir no existió una debida interacción con el personal, con el fin de determinar cuáles eran sus necesidades, aspiraciones, dudas, inconformidades, etc. Solo se trabajó el aspecto objetivo, es decir documentación, bases de datos, etc.

A continuación, se abordará otros elementos que logran influir de manera directa en los problemas actuales que se pueden evidenciar en la organización ICorp como la comunicación y el comportamiento organizacional.

1.2 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el conjunto de actividades que se deben establecer en cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre todos sus miembros, por medio del uso de distintos medios de comunicación que los mantengan informados (Paz, 2012)

Por otro lado, cabe mencionar en cuanto a la comunicación organizacional se refiere, existen políticas de comunicación que dictan las señales de lo que la

empresa desea comunicar, cómo lo debe hacer y a través de qué canales lo debe hacer. (Garrido, 2004)

Haciendo referencia al caso ICorp y sus políticas de comunicación se debe mencionar que en el 2018 María Goodman implementó una nueva política de comunicación. La cuál establecería nuevos canales de comunicación entre los directores, estos canales ahora serian vía online, utilizando smartphones y aplicaciones creadas por la organización, dejando de lado los correos electrónicos.

En un primer momento se creyó que esta reestructuración facilitaría y agilizaría los procesos de comunicación, pero esta reestructuración, más bien conllevó a dificultades en el ámbito comunicacional, originando bajas asistencias a las reuniones presenciales generando una inadecuada forma de comunicación. Lo que podría conllevar a errores en los futuros procesos y retrasar los proyectos de la organización

La problemática de comunicación en ICorp viene desde los puestos gerenciales hasta los operativos. Los mandos jerárquicos deben dar ejemplo de una adecuada comunicación ya que si no existe no se podrán ejecutar proyectos planteados por la organización.

Se debe tener en cuenta que el problema de comunicación inadecuada puede llegar hasta la insatisfacción de los clientes, ya que los colaboradores al tener mala comunicación entre ellos y su entorno realizaran mal sus funciones y así afectar a los clientes con un inadecuado servicio.

La planificación de la comunicación desde las mediaciones implica construir organizaciones comunicadoras, dialogantes y transparentes, superando la noción de las organizaciones eficientes (Contreras, 2006)

La planificación de canales adecuados que permitan una eficiente comunicación en los colaboradores de ICorp no se dio, ya que estos nuevos canales y formas de comunicación establecidos por María Goodman, se dieron de manera repentina sin un previo estudio y sin una prueba piloto que permita socializar este tema con los colaboradores, lo cual permita establecer si estos nuevos canales serían eficientes,

o por lo contrario traerán malestar o molestias al momento de comunicarse los colaboradores.

1.3 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio de los actos y actitudes de las personas en las organizaciones. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (Gordon citado por Genesi, Romero & Tinedo, 2011).

El comportamiento de los colaboradores de la organizacional ICorp presentó alteraciones debido a los cambios suscitados; el primero en el que los colaboradores pasaran de estar en una cultura y organización en la que se encontraban la cual era Soporte Digital y posteriormente pasar a una nueva cultura y organización como lo es ICorp, los colaboradores presentaron momentos de incertidumbre y de desmotivación, ya que algunos de sus compañeros fueron despedidos y estos temían que sucediera lo mismo con ellos.

Luego con el cambio de CEO, es decir con la llegada de Goodman a ICorp, también se presentaron inconvenientes, esta vez a nivel de la línea de mando, ya que María Goodman llegó con ideas y estrategias nuevas que plantearía y establecería en ICorp, lo cual no era del total agrado del director de RRHH José Hinojosa, por lo cual mantuvieron una discusión sobre la visión estratégica que debía tener ICorp,

Es así, que también se debe mencionar que el comportamiento organizacional busca el conocimiento y equilibrio de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales con objetivo de aumentar la efectividad y el bienestar del individuo en la organización (Chiavenato, 2009).

Por esta razón ICorp debe manejar un estudio acerca de los procesos que conllevan este comportamiento en sus colaboradores no solamente a nivel organizacional, sino también a nivel grupal y a nivel individual, para que así los colaboradores se sientan motivados, comprometidos, valorados, etc. Con el fin de evitar que los colaboradores presenten un impacto negativo en su conducta.

1.3.1 Nivel Organizacional

Este nivel organizacional se encarga de conocer el comportamiento organizacional de una manera macro. Tiene como referencia al comportamiento del sistema organizacional como un todo y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras.

Las conductas están influidas por el marco organizacional en su conjunto, por los sistemas de roles y reglas establecidos en la organización, el diseño del ambiente físico, la estructura y funcionamiento de las redes de comunicación de los centros de decisión y de la jerarquización de roles (Pesántez & Guapacaza, 2012)

Es así que, en la organización ICorp el comportamiento de los colaboradores se vio influenciado de manera negativa a pesar de los cambios que se establecieron como el rediseño en su estructura, que trajo consigo nuevos roles y reglas en los canales de comunicación y manuales de comportamiento, estos reajustes en su momento lamentablemente solo generaron malestar en los colaboradores y errores en cuanto a procesos.

1.3.2 Nivel Grupal

El segundo nivel que se debe estudiar para entender mejor el comportamiento organizacional es el nivel grupal. Este nivel está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una persona esté vinculado a lo que hagan los demás (Chiavenato, 2009).

También se puede definir a un grupo como un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo y que se encuentran agrupadas con el fin de alcanzar metas y objetivos específicos (Chiavenato citado por Ñaña, 2017).

En este punto se puede mencionar que la organización ICorp se fijó en el año 2018 objetivos que en su momento fueron muy ambiciosos, pero al final se evidenció que fueron metas inalcanzables, ya que el objetivo fue ser líderes en posicionamiento en el mercado mundial, y solo llegaron hacer quintos en el mercado mundial esto conllevó en los colaboradores desmotivación al sentir que no cumplieron de manera adecuada sus funciones.

1.3.3 Nivel Individual

En este nivel es importante el estudio del individuo en el ámbito de la motivación y por consiguiente la satisfacción que obtiene al desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo, ya que dependiendo de esto se puede estudiar el comportamiento del colaborador dentro de la organización.

La motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción (González citado por Rivas & Perero, 2018).

En ICorp es visible que tras el cambio de estrategias organizacionales de la mano de María Goodman la desmotivación en los colaboradores se ha visto acrecentada, esto se ha visto en el personal operativo, pero también en las direcciones ejecutivas por el bajo alcance de sus funciones.

2 Diseño de las estrategias

El diseño de las estrategias que se implementarán en la organización ICorp girarán y estarán determinadas en torno al desarrollo de la planeación estratégica de la organización.

2.1 Estructura

2.1.1 Rediseño de la planificación estratégica de ICorp.

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter primario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para lograr dichos objetivos (Armijo, 2011).

Es así, que desde esta perspectiva el primer punto a intervenir en el caso ICorp en cuanto a la estructura es el reajuste o rediseño de la planeación estratégica, la organización debe contar con una visión, misión y objetivos organizacionales.

Es de gran importancia que ICorp cuente con una planeación de estrategias adecuada, ya que con esto se le otorgará identidad y se logrará definir una razón de ser a la multinacional la cual debe ser compartida por todos los miembros de ICorp.

Luego del rediseño de la misión, visión y objetivos de ICorp, se deben implementar estas nuevas estrategias con los colaboradores mediante una socialización, la cual tendrá como finalidad conocer el punto de vista de los colaboradores acerca de estas nuevas estrategias.

Luego de implementar estas nuevas estrategias en ICorp, se debe garantizar que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización. Para esto se propone establecer feedbacks entre los colaboradores y la misión, visión y objetivos de la organización. Es muy importante que todos los colaboradores conozcan estas nuevas estrategias que la organización implementó y se logre el compromiso de estos con la organización.

Este feedback posibilita que los colaboradores se sensibilicen con la organización, adquieran estas nuevas estrategias como propias y actúen en beneficio de la organización.

2.1.2 Restructuración del organigrama de ICorp

El organigrama es una representación visual de la estructura en general de la organización, con sus líneas de autoridad o cadenas de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación (Ferrel, 2006)

ICorp debe de reestructurar su organigrama y establecer de manera correcta sus líneas de mando para que todos los colaboradores sean capaces de distinguir a sus pares, superiores y subordinados.

Con este rediseño se logrará establecer líneas de comunicación más fluidas y sin errores entre los colaboradores, permitirá que los colaboradores nuevos logren reconocer de manera más sencilla a todo el personal.

Cabe destacar que este organigrama debe ser socializado con los colaboradores por los distintos medios de comunicación que maneja la organización.

2.2 Procesos

Los procesos se llevarán a cabo después de la implementación de las nuevas estrategias entre estas el rediseño del organigrama.

2.2.1 Diseño de un manual de funciones.

Después de la realización de este organigrama, el primer paso que debe realizar ICorp es el levantamiento de información para elaborar un respectivo manual de funciones el cual permitirá a posteriori que los colaboradores conozcan sus funciones misión y objetivos de su cargo de manera detallada.

Otro de los beneficios al diseñar este manual de funciones es que con esta información y directrices que contiene este documento se podrá realizar retroalimentaciones de manera periódica a los colaboradores en cuanto a su desempeño laboral.

Posterior a la realización de estos procesos mencionados anteriormente, se debe trabajar y realizar otros procesos en cuanto a RRHH se refiere que son importantes

para el buen funcionamiento de la organización ICorp, estos procesos son la comunicación y la capacitación a los colaboradores.

2.2.2 Implementación de un plan de comunicación.

En ICorp la comunicación es uno de los puntos en donde se debe trabajar para fortalecer el buen desempeño de los colaboradores, principalmente se debe formalizar los canales de comunicación que maneja la organización mediante un plan de comunicación.

Antes del diseño y la implementación de este plan de comunicación se debe socializar con los colaboradores los cambios que se realizarán en cuanto a las políticas de comunicación.

Luego de esta socialización se debe establecer los canales de comunicación, los tipos de mensajes que se pueden incluir y los tiempos en que la información debe ser enviada entre cada área.

El fin de esta estrategia es que todos los colaboradores conozcan y tengan fácil acceso a esta y así puedan realizar una comunicación efectiva enviando mensajes de manera precisa llegando al destinatario adecuado sin que existan errores al momento de su distribución.

2.2.3 Diseño de programa de capacitación.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, se realiza para mejorar las competencias de los colaboradores y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos” (Chiavenato, 2004).

Es así, que ICorp debe trabajar en capacitar a los colaboradores, pero para esto primero se debe realizar un levantamiento de necesidades en la organización para determinar cuáles son las oportunidades de mejora dentro de la organización luego se debe definir quién será la persona encargada de llevar a cabo los planes de capacitación.

Se debe trabajar un programa de capacitación el cual se desarrollará de manera anual y los temas a tratar se establecerán según el levantamiento de necesidades que se mencionó anteriormente, estos temas deben ser de interés de los colaboradores y por sobre todo para el desarrollo y potenciación de sus habilidades.

De manera posterior a la aplicación de las capacitaciones se debe medir los conocimientos adquiridos en los colaboradores y realizar una evaluación periódica para determinar si las capacitaciones tuvieron los resultados que se estimaban.

2.3 Personal

2.3.1 Diseño de estrategias de motivación.

La motivación tiene relación con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentive al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir sus metas (Chiavenato, 2004)

Desde el ámbito del personal de ICorp se debe trabajar en fortalecer la motivación de los colaboradores, mediante un aprendizaje continuo como ya se lo mencionó anteriormente por medio de capacitaciones que generen aprendizaje y a su vez los colaboradores se sentirán motivados y comprometidos, ya que se está pensando en ellos como parte importante de la organización al brindarles este beneficio.

Por otro lado, también se debe trabajar en la participación de los colaboradores al momento de que se toma una decisión importante en la organización hacérselas saber mediante los diferentes canales de comunicación que ofrece la organización.

Estas dos estrategias serán de gran utilidad ya que los colaboradores sentirán que son parte importante de la organización ya que se está invirtiendo dinero y esfuerzo en ellos, se generará motivación y compromiso en estos.

3 Implementación de las estrategias

3.1 Metodología

3.1.1 Rediseño de la estrategia de la Organización

Para la realización del rediseño de la estrategia de la organización como son su visión, misión y objetivos se debe realizar una metodología cualitativa, la cual es la de desarrollar grupos focales de trabajo con los directivos empezando por el nuevo consultor externo, por la nueva CEO María Goodman y el personal de recursos humanos, con la finalidad de gestionar cual será la nueva misión, visión y objetivos reales para la misma.

Este grupo focal deberá reunirse por lo menos en tres ocasiones;

En una primera reunión se gestionará la misión, en este punto se deberá replantear lo que hace la organización en la actualidad para alcanzar el propósito de la misma en un determinado periodo.

En una segunda reunión se gestionará la visión, la cual debe tener referencia hacia dónde quiere ir y qué espera alcanzar en un futuro la organización en cuanto a los clientes, entorno y ella misma.

En una tercera reunión se gestionarán los objetivos de la organización, estos objetivos deberán estar de acuerdo al desarrollo de la misión y visión que previamente se plantearon, deben ser alcanzables, medibles, concretos y se programarán mediante un diagrama que establezca las metas a alcanzar con sus responsables y el tiempo en que deberán ser ejecutados.

3.1.2 Reestructuración del organigrama

El organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan (Ascaribay & Auquilla, 2014)

Para revisar la estructura vigente del organigrama y poder así realizar el rediseño del organigrama se trabajará con la metodología cualitativa, la cual se trabajará mediante una entrevista que estará dirigida en un primer momento al departamento

de recursos humanos para poder establecer cuantos departamentos existen en la organización, cuantas líneas de mando y como está delimitada esta estructura.

En un segundo momento las entrevistas serán dirigidas a los jefes de cada departamento con la finalidad de delimitar de manera precisa las dependencias, sus nombres, las relaciones que existen entre sí y los nombres de los cargos.

Para la realización de estas entrevistas se debe de diseñar dos formatos de entrevistas, con preguntas abiertas, esto permitirá desarrollar y establecer de manera correcta el organigrama para la organización.

Luego de estas entrevistas ya con la información recabada se elaborará un borrador del organigrama ya rediseñado que se deberá ajustar a la actual estructura de la organización, éste será presentado a la CEO para su revisión y aprobación. Si es necesario se deberá realizar varios ajustes al organigrama, luego de ser aprobado se establecerá el organigrama definitivo

3.1.3 Diseño de un manual de funciones

El manual de funciones se puede definir como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente (Santibañez, 2011).

Para la recopilación o levantamiento de la información para desarrollar el manual de funciones de manera ágil se debe utilizar las técnicas de recopilación de información como;

La entrevista

Se deberán realizar entrevistas tanto personales como individuales a los colaboradores de los diferentes departamentos de la organización. Se deberán pautar entrevistas de manera previa para no incomodar o retrasar las actividades de los colaboradores y con esto evitar molestias como interrupciones.

Para realizar estas entrevistas, a priori se deberá diseñar un cuestionario de preguntas abiertas. Luego de obtener la información de los colaboradores se debe

transcribir de manera textual lo citado por los trabajadores en cada respuesta a las preguntas formuladas por el entrevistador.

Las entrevistas estarán dirigidas a los colaboradores más relevantes de cada departamento o área. Tomando como principales a los más antiguos en los puestos de trabajo.

Observación Directa

Luego de la información que se recabará de las entrevistas se debe proceder al análisis del recorrido de cada proceso como los registros, documentos y la finalidad que se les da a estos. Después de este proceso se debe seguir el recorrido de esta información la cual deberá pasar por un estudio técnico, económico y legal.

Se deberá determinar la sucesión de los procesos que se encuentran relacionados estimando los tiempos de realización de cada tarea o proceso. Es así que se podrá estudiar la relación tiempo/carga de trabajo e las diferentes áreas.

Análisis de la información

Se debe realizar en primer lugar una descripción narrativa de los procedimientos y de esta forma determinar y detallar las funciones realizadas por cada unidad organizativa. Con esto lograr que la elaboración del manual de funciones sea más fácil.

Posterior a esto se debe identificar las habilidades y características personales y profesionales que debe tener el colaborador que se desempeñe en cada puesto de trabajo.

De la misma forma se deben definir las funciones comunes a todos los cargos teniendo en cuenta el nivel jerárquico que ocupa y si tienen personal a su mando.

También se deben identificar las relaciones entre las áreas teniendo en cuenta el organigrama de la institución. Luego de esto es importante establecer las funciones correspondientes a cada unidad organizativa.

De ser necesario este documento necesitara varias correcciones hasta que se establezca de manera correcta la relación entre función y tarea. Al identificar de

manera precisa las funciones de cada puesto quedará definida la responsabilidad del cargo.

Para finalizar la estructuración del manual de funciones ya de manera formal en un documento es importante, ya que les permita a los colaboradores realizar sus funciones de una manera más ordenada y adecuada.

Otra parte importante también es la socialización de este documento con los directivos y los colaboradores, indicando que este manual no solo servirá para los colaboradores actuales sino también para los futuros, los cuales ya tendrán definidas las funciones a seguir de manera puntual.

3.1.4 Implementación de estrategias de comunicación.

Las Estrategias de Comunicación, son un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos para organizar acciones. En otras palabras, las estrategias de comunicación definen las líneas de objetivos más específicos, van a ser el puente entre las políticas y su operativización (Contreras, 2006).

Para la estrategia de comunicación la metodología a usar es la mixta, ya que en un primer momento se debe utilizar la herramienta de las entrevistas para determinar qué temas son importantes para los colaboradores y de qué temas les gustaría ser informados.

Cartelera Informativa

Luego de esta entrevista se debe poner en función una cartelera informativa la cual debe de ser actualizada semanalmente con la información que desean saber los colaboradores de acuerdo a los resultados que arrojó la entrevista.

Correo Institucional

Por otra parte, también es importante conservar los canales tradicionales para mantener una comunicación que proyecte seriedad y seguridad, como son los correos electrónicos corporativos, esta herramienta si bien es cierto puede llegar a ser un poco burocrática es útil ya que cualquier información como tareas o procesos queda respaldada.

Intranet

También sería de mucha utilidad la herramienta denominada intranet, mediante este canal de comunicación los colaboradores tienen la oportunidad de marcar su hora de entrada y de salida de una manera más segura y también de estar al tanto de cualquier evento, capacitación, comunicados, celebraciones, etc., de una manera más rápida y por un medio digital.

Como segundo paso luego de la implementar estas estrategias se trabajará en una encuesta para medir el grado de satisfacción de los colaboradores respecto a estas nuevas medidas.

3.1.5 Diseño de estrategias de motivación.

Finalmente se debe trabajar en la motivación ya que es fundamental en el eficaz desarrollo de la organización, ya que un colaborador motivado desarrollará satisfacción al realizar sus funciones y sentido de pertenencia hacia la organización. Es así, que se plantean las siguientes estrategias de motivación por medio de reconocimientos emocionales como;

Empleado del mes

Premiar semanalmente al colaborador con mayor rendimiento con la distinción del mejor empleado del mes, se postulará su foto y nombre en un lugar visible en su área de trabajo, este rendimiento será constatado mediante evaluaciones del desempeño, las cuales deben ser realizadas por jefes directos.

Planes de carrera

De la misma forma otra estrategia a plantear son los planes de carrera a los colaboradores con mayor potencial evidenciado con anterioridad por sus superiores esto con la finalidad de retener al colaborador y mejorar sus fortalezas y debilidades.

Salón de eventos

Por último, establecer una sala de celebraciones para ocasiones especiales como los cumpleaños de los colaboradores, esto se lo puede realizar de manera semanal. Tomando en cuenta que un empleado motivado brindará a la empresa un mejor

desempeño, desarrollará sentido de pertenencia, fidelidad a lo que hace, reflejando como consecuencia beneficios tanto para la empresa como para los empleados (Rivas & Perero, 2018).

3.2 Responsables

Las personas responsables de llevar a cabo estos procesos o nuevas estrategias planteadas serán todos y cada uno de los colaboradores de la organización desde sus respectivas funciones y cargos.

Pero de manera principal el departamento de recursos humanos tendrá un papel importante el cual deberá contratar a un nuevo consultor externo para que realice el rediseño de las estrategias planteadas anteriormente como son la misión, visión y objetivos. En esta parte será muy importante la participación de María Goodman ya que como la actual CEO deberá estar pendiente del trabajo del nuevo consultor y del rediseño de las estrategias para que estas se realicen de manera eficaz y contribuyan a la mejora de la organización.

Para la reestructuración del organigrama los responsables serán el departamento de recursos humanos, el consultor externo y María Goodman deberán fijar de manera clara las líneas de mandos y la estructura que tendrá este organigrama.

Para la realización de las demás estrategias como son el diseño de manuales de funciones estará a cargo de este proceso el departamento de recursos humanos el cual deberá realizar las entrevistas necesarias a los colaboradores para el respectivo levantamiento de información.

Para las estrategias de comunicación los responsables serán el departamento de recursos humanos y el consultor externo, estos deben trabajar para determinar cuáles son las estrategias de comunicación que más le conviene a la organización.

En las estrategias de motivación, los encargados serán el departamento de recursos humanos quienes tendrán la labor de gestionar todo el proceso de esta estrategia desde la entrevista hasta la finalización del plan.

3.3 Recursos

Al hablar de recursos se debe destacar de manera principal al recurso o talento humano, ya que son parte primordial dentro de la organización, como lo indico

anteriormente los colaboradores deben estar involucrados y comprometidos con estos nuevos cambios que traerán consigo las estrategias planteadas para que de esta forma el proceso sea efectivo.

Respecto a los recursos que serán utilizados para la misión, visión, objetivos, organigrama y el manual de funciones serán principalmente el recurso humano, y en menor medida el recurso monetario, ya que solo se necesita lo mínimo para mantenimiento de las salas en donde se realizarán las reuniones y respecto a las entrevistas el recurso a utilizar será el de papelería.

Para las estrategias de comunicación los recursos a utilizar serán los correos electrónicos, una cartelera de información que se la deberá de actualizar de manera semanal que se la podrá denominar con un nombre llamativo para ser más atractivo para los colaboradores y su ubicación también deberá ser visible para que este canal sea efectivo.

Respecto a las estrategias de motivación, los recursos a utilizar serán de manera principal el recurso humano como los jefes midiendo el desempeño de manera semanal de sus subordinados para poder premiar a los colaboradores con mayor rendimiento y a los colaboradores con más cualidades ofrecerles planes de carrera. Mientras que la sala que se use para los eventos ya antes mencionados será una sala de la organización que se la acondicionará para estos acontecimientos.

Tomando en cuenta estas tareas o actividades y la contratación del nuevo consultor para el acompañamiento de estas estrategias, el área financiera debe establecer un presupuesto fijo para el departamento de capital humano.

Tabla 1***Tabla de costos para la implementación de las nuevas estrategias de Icorp.***

Estrategia	Responsable	Recursos	Costo
Rediseño de la misión, visión y objetivos	Maria Goodman y consultor externo	Papelería y mantenimiento	\$10
Reestructuración del Organigrama	Recursos humanos, Maria Goodman y el consultor	Papelería	\$10
Diseño del manual de funciones	Recursos humanos y consultor externo	Papelería	\$10
Diseño de estrategias de comunicación	Recursos humanos y consultor externo	Papelería y programador	\$610
Diseño de estrategias de motivación	Recursos humanos y consultor externo	Papelería y mantenimiento	\$10
		Total	\$650

Fuente: Propia creación de la autora.

4 Conclusiones

A lo largo de este análisis de caso se evidenciaron oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación, comportamiento y cultura organización es por esta razón que se desarrollaron estrategias que aportaran a la organización ICorp mejoras en cuanto a procesos, comunicación, motivación y satisfacción de sus colaboradores.

Es por esta razón que las estrategias planteadas se deberán de desarrollar y realizar el seguimiento oportuno para que sean gestionadas de manera adecuada y sean beneficiosas tanto para los colaboradores como para la organización.

El principal capital con el que consta la organización ICorp son los colaboradores que la conforman, por lo que la organización debe garantizar su satisfacción demostrando responsabilidad en los procesos que se generen en cuanto a las estrategias planteadas.

La organización ICorp deberá estar preparada y estar orientada a los cambios que se presentarán en torno a las nuevas estrategias, esto conllevará al logro de las mismas, y encaminará a la organización a seguir avanzando y cuente con colaboradores organizados, preparados, motivados y satisfechos con sus funciones y organización.

5 Referencias

Alvarado, O (2013). “*Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores*”. Obtenido de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Cepal. Obtenido de:

https://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/504/06%20Planificacion%20y%20indicadores_ILPES.pdf?sequence=1

Ascaribay Carrión, N. L., & Auquilla Galán, G. D. R. (2014). “*Rediseño del organigrama estructural, funcional; levantamiento de perfiles y funciones por competencias y su implementación en la Cooperativa de ahorro y crédito Multicoop de la ciudad de Cuenca durante noviembre del 2013 a mayo 2014*. (Bachelor's thesis)”. Obtenido de:

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6500>

Contreras, A. (2006). “Planificación estratégica de la comunicación”. *CONTRERAS, Adalid...[Et al.]. Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: Quipus, CIESPAL, 11-24. Obtenido de:

https://biblio.flacsoandes.edu.ec/shared/biblio_view.php?bibid=127952&tab=opac

Contreras Baspineiro, A. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Obtenido de:

<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1275>

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (No. 658.4 Ch532c). México, MX: Thomson Learning. Obtenido de:

<https://1library.co/document/6zk14xeq-comportamiento-organizacional-dinamica-exito-organizaciones-edicion-idalberto-chiavenato.html>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill. Obtenido de:

<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>

Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000. Obtenido de:

www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=catalco.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=070525

Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Revista Negotium*, (18), 102-128.

<http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/190>

Gupta, K. (2000). *Guía práctica para evaluar necesidades*. EDITORIAL RAMÓN ARECES. Obtenido de:

<https://www.iberlibro.com/GUIA-PRACTICA-EVALUAR-NECESIDADES-Kavita-Gupta/17731524895/bd>

Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). “*Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*”. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56”. Obtenido de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2190609>

Montoya Troncoso, R. A. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno. Obtenido de:

<https://www.semanticscholar.org/paper/La-cultura-organizacional-como-herramienta-para-un-Troncoso-Andres/e6626328ecd9e4b16e7a353aa47dd0a8c8736b7b>

Ñaña Baquerizo, C. N., & Pedro, R. G. W. (2017). Comportamiento organizacional: manual autoformativo interactivo. Obtenido de:

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/4253>

Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. *Red tercer milenio*.

Pesántez S. & Guapacaza D. (2012). “*Análisis del comportamiento organizacional del personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca*”. Obtenido de:

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1939>

Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192. Obtenido de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>

Rodríguez, M. A., Ferrell, L., Hirt, G. A., Ferrell, O. C., Flores Cárdenas, M. Á., & Ramos Garza, L. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Obtenido de:

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/232>

Santibañez, V. (2011). "*Análisis y Diseño del manual de funciones para una entidad pública*". Valencia. Obtenido de:

<https://www.google.com/search?q=m%C3%A9todos+y+t%C3%A9cnicas+para+obtener+informaci%C3%B3n+para+el+an%C3%A1lisis+y+descripci%C3%B3n+de+un+manual+de+funciones&oq=m%C3%A9todos+y+t%C3%A9cnicas+para+obtener+informaci%C3%B3n+para+el+an%C3%A1lisis+y+descripci%C3%B3n+de+un+manual+de+funciones&aqs=chrome..69i57.613j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Tamayo Otero María Belén**, con C.C: # **0952154383** autora del **componente práctico del examen complejo: “Importancia de una adecuada planeación estratégica en la organización 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, 9 de Marzo del 2021

f. _____

Nombre: **Tamayo Otero María Belén**

C.C: **0952154383**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Importancia de una adecuada planeación estratégica en la organización Icorp		
AUTOR	Tamayo Otero María Belén		
TUTOR	Chiquito Lazo, Efrén Eduardo		
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:	9 de Marzo del 2021	No. DE PÁGINAS:	35
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comportamiento organizacional, Comunicación organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planeación Estratégica, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento organizacional, Estrategias.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras)

El presente trabajo de investigación se desarrolló en torno a la organización International Corporation, multinacional que con miras de llegar a más países de América latina arribó en el año 2014 a Ecuador, donde al momento de su llegada se posicionó como líder en el mercado de tecnologías y servicios de información, absorbió a la empresa nacional "Soporte Digital", esto conllevó a inconformidades en los colaboradores. En busca de mejorar la cultura organizacional en Icorp se implementa un programa de cambio cultural con el fin de orientar y consolidar la cultura en los colaboradores de Soporte Digital. En el año 2017 se reducen costes y se rediseña la estructura, se define un organigrama y se contrata a un consultor que será el encargado del diseño y el establecimiento de la planeación estratégica. Ya en el 2018 la organización incorporó a su equipo a una nueva CEO llamada María Goodman, la cual llegó con un liderazgo y visión diferente. Es así que se detectó la problemática central la cuál fue el Inapropiado plan estratégico del periodo 2018 de Icorp. Es por esto que se desarrolló durante la investigación del caso tres apartados; cultura, comunicación y comportamiento organizacional y con la finalidad de demostrar la importancia de una adecuada planeación estratégica, se plantearon estrategias para solucionar los inconvenientes surgidos en Icorp, los colaboradores serán parte clave para la efectividad de estas estrategias demostrando colaboración y compromiso con ellas y la organización.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0960039205	E-mail: mariabelent.04@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419	
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		