



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Estudio de la gestión del cambio emergente en la
organización Icorp**

AUTOR:

Franco Vásquez Mikelle Annabelle

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

TUTOR:

PSIC. CHIQUITO LAZO, EFREN EDUARDO.

Guayaquil, Ecuador

24 de febrero del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Franco Vásquez, Mikelle Annabelle**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. 
Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Franco Vásquez, Mikelle Annabelle.**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Estudio de la Gestión del Cambio Emergente 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, a los 24 días del mes de febrero del año 2021

LA AUTORA

Mikelle Franco V.

f. _____
Franco Vásquez, Mikelle Annabelle.



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Franco Vásquez, Mikelle Annabelle.**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Estudio de la Gestión del Cambio Emergente en la Organización Icorp**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

LA AUTORA:

Mikelle Franco V.

f. _____
Franco Vásquez, Mikelle Annabelle.



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA.
DELEGADO DE CARRERA

f. _____

PSIC. ALEX TAPIA, MGS
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDO. PRICILA SÁNCHEZ, MGS
DOCENTE REVISOR



Guayaquil, 22 de febrero del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EMERGENTE EN LA ORGANIZACIÓN ICORP.doc (D96279466)
Presentado	2021-02-22 14:57 (-05:00)
Presentado por	mikelle.franco@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EMERGENTE EN LA ORGANIZACIÓN ICORP”

Estudiante:

- Franco Vásquez Mikelle Annabelle

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

FIRMA

Índice

resumen	VII
Introducción.....	2
Diagnóstico.....	4
1. Gestión de cambio	4
2. Comunicación Interna.....	5
3. Comportamiento organizacional.....	9
3.1 Liderazgo.....	11
Diseño de Estrategias	13
1. Procesos.....	13
1.1 Implementar Intervenciones en Procesos Humanos	13
1.2 Diseñar un plan de comunicación.....	13
1.3 Implementar Intervenciones Estratégicas y del Medio	14
2. Personas.....	15
2.1 Diseñar planes de capacitación sobre técnicas o herramientas de liderazgo.....	15
Implementación de las Estrategias	16
1. Metodología:.....	16
1.1 Implementar Intervenciones en Procesos Humanos	16
1.2 Plan de comunicación	17
1.3 Implementar Intervenciones Estratégicas y del Medio	18
1.4 Diseñar planes de capacitación sobre técnicas de liderazgo	19
2. Responsables:.....	20
3. Recursos:	21
Conclusiones	22
Referencias	23

Resumen

El presente análisis de caso describe la situación de la empresa ICorp, en donde el principal problema identificado es la inadecuada gestión del cambio, luego del análisis del caso se definieron como causas principales para que exista esta gestión inadecuada a las ineficientes estrategias planteadas por parte de los directivos de la compañía, un liderazgo ineficaz presentado por la CEO María Goodman lo cual conllevó también a que se provoque una deficiencia en la comunicación interna. Luego de identificar los problemas se propone como métodos de intervención, ciertas herramientas que busquen solucionar los problemas antes mencionados basados en tres ejes principales, tales como la gestión del cambio, la comunicación interna y el comportamiento organizacional haciendo un importante hincapié en el liderazgo.

Palabras Claves: Comunicación Interna, Gestión de Cambio, Liderazgo, Comportamiento Organizacional, Resistencia al cambio, Conflictos laborales.

Introducción

ICorp es una empresa multinacional que se encarga de brindar servicios de mantenimiento y soporte tecnológico, así como de la comercialización de productos de computación e insumos de oficina. Esta empresa ingresa al Ecuador a finales del 2013, teniendo más de 50 años de trayectoria a nivel mundial.

Soporte digital es una empresa ecuatoriana creada en el año 2008, la cual se dedicaba a la creación y comercialización de computadoras, así como también a la venta de impresoras, copiadoras, etc. Debido a los problemas que surgieron en esta organización decidieron aceptar la propuesta económica de ICorp de integrarlos verticalmente a sus filas, para lo cual fue necesario diseñar e implementar un cambio planeado transformacional que procure fortalecer la cultura de ICorp en los trabajadores más antiguos y los más recientes, de la empresa producto de esta integración.

Durante el año 2017 se identificó una disminución de la producción generada por ICorp que no abastece a sus clientes, lo cual va de la mano con el incremento que surge en la actualidad respecto a la demanda de clientes. Se ha detectado que el problema principal del caso es la inadecuada gestión del cambio, este problema surge a partir de 3 causas fundamentales.: escribo ineficientes estrategias ineficaz liderazgo y deficiente comunicación.

Este cambio ocurre luego de que no funcionaran las primeras **estrategias planteadas**, tales como la de incrementar la facturación por cliente y la de buscar asociarse con empresas locales. **Liderazgo ineficaz**, la persona que está a la cabeza para liderar este cambio trae consigo problemas secundarios, puesto que presenta un carácter difícil con un estilo de liderazgo inadecuado, considerándose volátil y poco comunicativo, lo cual a su vez podría ser una causa para generar incertidumbre en los colaboradores presentando un clima laboral insatisfactorio. Como última causa se tiene la **deficiencia en la comunicación interna**, esta deficiencia ocasiona que este cambio no sea llevado de la mejor manera y por ende crea resistencia al mismo.

En caso de no ser abordado el problema, la organización presentaría disminución en su rentabilidad, haciéndola poco competitiva y atractiva para el mercado en general. Como efecto a nivel interno se presenta la falta de colaboración y compromiso en los trabajadores, misma que ha sido generada por un liderazgo ineficaz, la cual a su vez generaría desmotivación y un clima laboral negativo. También se puede observar que la deficiencia en la comunicación interna produce problemas y dificultades en el flujo de la información, lo cual conlleva a que se presenten conflictos laborales e incumplimientos.

Diagnóstico.

1. Gestión de cambio

Propone que la gestión del cambio es, básicamente, una concatenación de decisiones que nos permitirá pasar de una situación que deseamos abandonar a otra más beneficiosa con la mayor garantía de éxito. Se trata de plantear una estrategia que nos permita tomar las decisiones adecuadas. Lo cual indicaría que una inadecuada gestión del cambio tiene que ver con el fracaso de estas decisiones y estrategias. (Sevillano, 2017. p1)

La mayoría de las organizaciones actualmente consideran que solo con hacer pública la misión, visión y los objetivos de la empresa, están llevando a cabo una excelente gestión de cambio, cuando en realidad no están tomando en cuenta situaciones como la resistencia al cambio y el manejo de las personas durante estos procesos.

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional. (Sandoval, 2014, p.164)

ICorp está atravesando el proceso de cambio de manera ineficiente, lo cual quiere decir que en lugar de llevar a cabo un cambio planeado que cumpla con todos los requisitos, poniendo énfasis en las razones por las cuales se ha decidido hacer ese cambio, la forma de operar del proceso, las fuerzas que lo impulsan o lo detienen, la resistencia al cambio, la velocidad del cambio, la actitud de la gente frente a los cambios organizacionales, la oportunidad o los plazos para el cambio, los niveles, las características y los principios que lo rigen; este cambio está siendo realizado abruptamente sin tomar en consideración lo antes mencionado lo cual acabara por repercutir de manera negativa principalmente en el clima organizacional.

Como posibles problemas que se pueden derivar de una gestión de cambio inadecuada dentro de Icorp, se observa como primer punto disminución en la

rentabilidad de la organización, como causa agregada a esta disminución se evidencia alta rotación de los CEOs, esto porque si la cabeza de la organización se retira sin antes haber comunicado los objetivos y estrategias de la organización a todos los niveles, generara una situación de incertidumbre lo cual va a dificultar la gestión interna.

A raíz de dicha gestión ejecutada de manera inadecuada, se percibe de manera interna falta de colaboración y compromiso en los trabajadores, desmotivación y un clima laboral negativo, sumándole a esto, problemas y dificultades en el flujo de la información causados por la deficiencia en la comunicación interna.

2. Comunicación Interna

La comunicación interna puede ser entendida como aquella que tiene como público objetivo al cliente interno, consta de un sin número de procesos e instrumentos que van a proporcionar de manera más fácil la transferencia de información útil de que la organización requiera que sus colaboradores la conozcan. La finalidad de la comunicación interna es precisamente crear una relación bidireccional entre el emisor y el receptor de mensaje para que así exista mayor motivación en los trabajadores y se intensifique el sentido de pertenencia.

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones. (Chiavenato, 2009, p.321)

En referencia a lo anteriormente mencionado es notable que el proceso de comunicación interna está claramente direccionado a satisfacer las necesidades del cliente interno de la organización, esto significa que este proceso incita a que se genere un dialogo entre colaboradores bien sean pares o en la línea de mando de manera ascendente o descendente.

Para que una organización exista y funcione de manera adecuada es muy importante que cuente con la comunicación interna como proceso base, de lo contrario dicha organización sufrirá una pérdida de productividad que la hará poco atractiva para el mercado en general y será rezagada.

La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen. (Sáenz, 2014, p.1)

Referente a la situación de la comunicación interna dentro de la compañía ICorp, se evidencia el cambio en la estrategia de comunicación a partir de la llegada de un nuevo CEO a la presidencia de la empresa, María Goodman propone abordar este proceso de una manera diferente pues ella plantea que los directores dejen a un lado la forma de comunicación tradicional y pasen a comunicarse vía online. Como todo cambio abrupto generó resistencia y evidencio una baja de asistencia y participación en las reuniones de directorio.

Se pueden definir a los medios de comunicación interna como aquellas herramientas mediante las cuales se establece este proceso, estos instrumentos están constantemente actualizándose gracias al desarrollo de nuevas tecnologías.

Otro de los cambios que implementó la nueva CEO, siguiendo la nueva era de las tecnologías de información y comunicación, fue el de implementar un nuevo canal de comunicación institucional, por medio de aplicaciones que serían creadas por la empresa y el uso de smartphones, dejando al correo electrónico como un medio de comunicación obsoleto de uso exclusivo y estrictamente cuando sea necesario. Obviamente como era de esperarse los colaboradores no tomaron de la mejor manera esta medida lo cual desencadenó en conflictos laborales y a su vez se generaron incumplimientos en las tareas y actividades de los trabajadores.

El correo electrónico califica como un medio de comunicación escrita, el cual se considera que es muy beneficioso dentro de la comunicación interna

puesto que, al proporcionar la información por este medio, permite ahorrar tiempo y va a servir como un registro de la información transmitida porque quedará guardada y de manera inalterable la cual podrá ser consultada y revisada cuantas veces sea necesario.

Para que exista un proceso de comunicación interna eficaz y efectivo debe encontrarse sintonía entre las partes que intervienen en el proceso, es preciso que todas las empresas posean este proceso apropiado y se encuentre debidamente determinado para que así permita la consecución de los objetivos planteados.

En la comunicación interpersonal, en la que se utilizan los elementos verbales y no verbales, estos últimos parecen tener mayor influencia en el efecto total del mensaje. Se pueden utilizar mensajes no verbales para agregar nuevo contenido a los mensajes verbales, por medio del tono de voz o de otros ingredientes como la ropa y los adornos personales. Muchas veces el destinatario puede mostrar desaprobación por un mensaje verbal y, de manera aparentemente contradictoria, aprobar un mensaje no verbal. Este tipo de situación crea un mensaje ambiguo que produce frustración en el destinatario. (Chiavenato, 2009, p.316).

La comunicación interpersonal es aquel proceso mediante el cual las personas intercambian mensajes e información ya sea verbal o no verbal con el objetivo de influir en el comportamiento del otro para persuadirlo y así lograr un objetivo determinado.

El problema de comunicación en ICorp viene dado desde la cabeza de la organización, pues como líder es importante enseñar con el ejemplo, y si desde los altos niveles jerárquicos no existe cooperación en el trabajo, tampoco va a ocurrir a nivel operativo. Esta descoordinación en la comunicación no solo trae efectos a lo interno de la empresa sino también afectará a sus stakeholders, puesto que será un reflejo del clima laboral negativo que día a día ocurre en la organización.

La comunicación organizacional presenta tres vertientes; es decir, puede ser descendente, ascendente y horizontal. Las vías para mejorarla son el acompañamiento, la realimentación, la empatía, la repetición (redundancia), la simplificación del lenguaje, escuchar bien, fomentar la confianza mutua y la creación de oportunidades. La

comunicación en equipos también se ha utilizado ampliamente para hacer hincapié en los aspectos dinámicos e interpersonales. (Chiavenato, 2009, p.333).

Dentro del caso se puede observar que en ICorp existen dificultades en el flujo de la información, esto debido a que la organización no posee una línea de flujo definida en donde la información pueda circular de manera óptima, esta desinformación trae como consecuencia negativa errores operativos que a su vez generan malestar en los clientes lo cual impacta de manera negativa en la productividad de la organización.

La falta de comunicación en la empresa genera desinformación, y el hecho de trabajar desinformado provoca desconocimiento de dónde se producen los fallos o quiénes los generan, haciendo así que estallen los conflictos. Si los mensajes no llegan a los receptores a tiempo o no se envían los suficientes mensajes, surgen los problemas y los malentendidos. (Sáenz, 2014, p1).

Define a Los conflictos laborales, como las diferencias que pueden suscitarse entre trabajadores y patrones, sólo entre aquéllos o sólo entre éstos, como consecuencia o con motivo del nacimiento, modificación o cumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo. (Dávalos, 1997, p.216)

Siguiendo la línea de los efectos que produce la deficiencia en la comunicación interna se sabe que esto puede crear conflictos laborales e incumplimientos por parte de los colaboradores, como es el caso de ICorp se puede constatar que surgieron conflictos interdepartamentales y también entre los colaboradores que surgieron luego que las Direcciones Regionales tuvieran un cambio en sus actitudes.

Los conflictos persisten en los factores sociales que motivan la forma como evoluciona la sociedad. Surgen en el desarrollo de acciones incompatibles, de sensaciones diferentes; responden a un estado emotivo que produce tensiones, frustraciones; corresponden a la diferencia entre conductas, la interacción social, familiar o personal. (Según Fuquen, 2003, p.265)

3. Comportamiento organizacional.

La importancia que tiene el comportamiento organizacional radica en que las organizaciones necesitan que la persona que está al mando y va a dirigir las debe de saber cómo funcionan y más importante que todo entender como es el comportamiento de los líderes y que motiva a sus colaboradores.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (Chiavenato, 2009, p.6).

Referente al caso de ICorp expone que, debido a los cambios suscitados en la organización, sin haber realizado primero un estudio de las actitudes y conductas de los colaboradores, no previeron que instaurar estas nuevas políticas y lineamientos generarían comportamientos indeseados de los trabajadores en el lugar de trabajo y fuera del trabajo lo cual representa de manera negativa a la marca de la empresa.

El concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. La falta del mismo hará que disminuya la productividad laboral. (Peralta, Santofimio y Segura 2007, p.89)

Es evidente que en ICorp existe una falta de compromiso laboral muy grande, los trabajadores luego de las acciones anteriormente mencionadas exponen ser carentes de lealtad a la organización, porque representan de manera negativa a la compañía, hablan mal de ella y critican las decisiones que toman los directivos.

El clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo. Un clima laboral negativo puede dilapidar el desarrollo de la empresa. Cuando los empleados no están satisfechos en el entorno de trabajo, su rendimiento desciende y los conflictos aumentan. (Olaz, 2013, p.3)

El Nivel individual del comportamiento organizacional es aquel que analiza el comportamiento del individuo dentro de la organización, este se centra en estudiar su personalidad, percepciones, diferencias individuales, así como también su motivación y satisfacción en el trabajo. Dentro de ICorp existe desmotivación propiciado por la insatisfacción de los colaboradores, es por este motivo que se considera pertinente analizar este nivel, pues permitirá conocer de manera más amplia como es el comportamiento organizacional.

Define la desmotivación como una sensación, caracterizada por la carencia de esperanzas y el sentimiento de angustia a la hora de solventar problemas o superar un obstáculo, esto a su vez, produce insatisfacción y se evidencia con la disminución de la energía y la incapacidad para experimentar entusiasmo. (Herrera, 2017, p.10)

Luego del cambio drástico en la gestión realizada en ICorp, se identifica que aparece la desmotivación como un efecto del clima laboral negativo y del liderazgo inadecuado que existe en la compañía puntualmente en las Direcciones Ejecutivas, debido a que el alcance sus funciones ha sido disminuido.

El comportamiento organizacional se ve afectado a causa del planteamiento de objetivos estratégicos inalcanzables para los trabajadores con metas irreales, pues como se sabe uno de estos objetivos propuestos fue: “Ser la empresa número uno en el posicionamiento del mercado mundial” sabiendo que actualmente es la empresa que ocupa el puesto número cinco en el mundo. Al ser este un objetivo inalcanzable provoca la desmotivación del equipo de trabajo y repercute en su comportamiento.

El nivel grupal del comportamiento organizacional es aquel que habla sobre el comportamiento de los grupos y equipos de trabajo, este se expresa de

varias formas siendo importante resaltar que dentro de Icorp se encuentra como problema referente a este nivel de comportamiento, un clima laboral negativo.

Si el clima organizacional influye de manera positiva se verá traducido en un eficiente desempeño de los colaboradores, pues si la organización se interesa en ellos, en su bienestar y desarrollo, va a conseguir tener colaboradores motivados que cuenten con todas las herramientas para llevar a cabo su tareas y funciones de la mejor manera, pero si en su lugar, se da un escenario totalmente opuesto donde el clima es negativo y hostil es probable que la productividad de sus empleados decaiga pues no se sentirá valorado y su comportamiento hacia ella va a cambiar. Esto se puede constatar en el caso como un ambiente de incertidumbre generando un mal clima, puesto que existen trabajadores que están cansados debido a la alta demanda por parte de sus clientes.

El nivel organizacional se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política. (Chiavenato, 2009, p.6)

3.1 Liderazgo

Propone que el liderazgo deber ser asumido con sentido de compromiso y vocación de servicio, de manera que se pueda evitar los conflictos que surgen de una mala administración, del poder que se da por un liderazgo ineficaz. Los líderes ineficaces solo exigen resultados sin mostrar primero los caminos necesarios para lograrlos, lo cual genera desunión en el equipo, provoca la aparición de la falta de confianza, comunicación, comprensión, y compromiso frente a los objetivos planteados. El fracaso de los equipos surge por no existir planificación por parte del líder, por la falta de organización, dirección y control en los equipos de trabajo. Un liderazgo dominante, con actitud de superioridad con el grupo, que no sea capaz de mantener interés y adhesión del grupo, son factores que pueden dificultar el trabajo en equipo. (Jijón, 2016, p.9)

Nuevamente como raíz de la aparición de ciertos problemas se observa la gestión de María Goodman, que incidió de manera negativa en el comportamiento organizacional, puesto que consigo trajo un ambiente de incertidumbre generando un clima laboral negativo. Dentro de su gestión ella intenta cambiar de forma drástica la estrategia de la organización porque considera que la empresa se encuentra estancada y no están cumpliendo con su visión de ser la empresa número uno en el posicionamiento del mercado mundial, cuando en realidad actualmente es la empresa número cinco en el mundo. Para ella la competencia que más valor tenía a nivel organizacional era la de innovación y por ello decidió darle una mayor ponderación sobre lo demás, esto como consecuencia dejó a nuevo personal contratado que tenían deficiencias en otras competencias de gran relevancia para el puesto de trabajo.

Los líderes son aquellos que deben guiar a su equipo de trabajo en pos de conseguir las metas propuestas por la organización, es por esto que ellos deberán contar con una buena gestión de comunicación efectiva que contribuya a que los trabajadores se sincronicen con la organización con su misión y su visión, así como evitar conflictos interpersonales entre los compañeros de trabajo que puedan nacer por una gestión ineficiente de la comunicación.

Diseño de Estrategias

1. Procesos

1.1 Implementar Intervenciones en Procesos Humanos

La estrategia que se va a utilizar son las intervenciones en procesos humanos, Guízar (2013) define a estas intervenciones como aquellas que “están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones” (p.136)

Existen varias actividades que pueden ser utilizadas dentro de este método de intervención como, por ejemplo: intervención de la tercera parte.

Los problemas que busca solucionar esta estrategia son: **Conflictos laborales e incumplimientos**, ocasionados por la **deficiencia en la comunicación interna**.

1.2 Diseñar un plan de comunicación

El Plan de Comunicación es un instrumento de apoyo al Plan de Negocios de una organización en lo que tiene que ver con la imagen y la identidad corporativa. El plan de trabajo de Comunicación es un plan de ejecución que guía las actividades de comunicación. Es un programa detallado de acción para la construcción del componente de comunicación, sirve no solo de guía para los planificadores del programa, sino también como registro de los objetivos y de la estrategia a los que referirse y los cuales modificar en el transcurso del tiempo. (Vásquez, 2001. P. 1)

Aguilera manifiesta que en la política de comunicaciones se establecen las pautas a partir de las cuales se debe relacionar la organización con sus públicos de interés, de los directivos hacia los trabajadores, de los trabajadores hacia el nivel directivo y de la organización en su conjunto hacia los clientes y la sociedad en general. (Aguilera, 2007, p.1)

Esta estrategia consiste en la creación de un plan de comunicación que busca afianzar los canales de comunicación interna, para así sistematizar este proceso. La importancia de aplicar esta estrategia radica que entendemos a la comunicación interna como la vía por la cual la organización se da a conocer a los colaboradores, es decir transmite cuáles son sus principios y valores, así como las metas y objetivos que se han propuesto alcanzar como empresa. Gracias a esto la empresa podrá lograr una mayor motivación en sus colaboradores puesto que sentirán que sus sugerencias son tomadas en cuenta lo cual generada que ellos tengan mayor fidelidad y sentido de pertenencia.

Los problemas que busca solucionar esta estrategia son: **Dificultades en el flujo de la información**, ocasionados por la **deficiencia en la comunicación interna**.

1.3 Implementar Intervenciones Estratégicas y del Medio

La estrategia que se va a utilizar son las intervenciones estratégicas y del medio, Guízar (2013) define a estas intervenciones como

Aquellas que están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan “suyos”, en plena fase de “recongelamiento”, los procesos de DO. (Guízar, 2013, p.137)

Existen varias actividades que pueden ser utilizadas dentro de este método de intervención como, por ejemplo: Administración del cambio estratégico.

Los problemas que busca solucionar esta estrategia son: **Inadecuada gestión de cambio en la organización** causada por **las ineficientes estrategias planteadas, disminución en su rentabilidad y la poca competitividad que tienen en el mercado**.

2. Personas

2.1 Diseñar planes de capacitación sobre técnicas o herramientas de liderazgo.

Bohlander, Snell, Sherman (2001) expresan que: “La capacitación es considerada como formación integral de los miembros de una compañía, estas capacitaciones pueden ir orientadas al desempeño, basadas en competencias organizacionales, aprendizaje significativo y planes de acción” (p.215).

Esta estrategia consiste en realizar actividades que suministren información y proporcionen habilidades a los líderes de la organización para que desempeñen de manera satisfactoria su trabajo.

Con la implementación de este plan se busca brindar a los líderes de la organización herramientas que permitan mejorar el desempeño de los mismos, esto debido a que para lograr una gestión de cambio eficiente es importante tomar en cuenta el rol que juegan los líderes y la influencia que estos tienen sobre su equipo de trabajo.

Los problemas que busca solucionar esta estrategia son: **Falta de colaboración y compromiso, desmotivación y clima laboral negativo, causado por un liderazgo ineficaz.**

Implementación de las Estrategias

1. Metodología:

1.1 Implementar Intervenciones en Procesos Humanos

Según Guízar (2013), dentro de la Intervención de la tercera parte se definen las siguientes actividades:

1. Se definen los participantes de la actividad y se logra el acuerdo entre los dos grupos para trabajar.
2. Se reúnen los dos grupos y cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y el propio.
3. Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos expone las percepciones anotadas durante la etapa anterior.
4. Los dos grupos se separan, cada uno de ellos con cuatro juegos de documentos: dos que representan las percepciones que tiene un grupo de sí mismo y del otro, y otros dos que contienen las percepciones del segundo grupo sobre sí mismo y el primero. En este punto se pone de manifiesto un gran número de discrepancias, malentendidos y percepciones erróneas entre ellos.
5. Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir tanto las discrepancias que se han identificado, como el análisis de las razones de ellas.
6. La etapa siguiente debe permitir establecer una discusión más abierta entre los dos grupos con el fin de reducir las percepciones erróneas y aumentar la armonía entre ambos. (p.146)

Esta primera actividad se la realizará el día 1/4/2021 y el Departamento de RRHH será el responsable de llevar a cabo esta actividad.

La segunda actividad propuesta se la realizará el día 8/4/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

La tercera actividad se la realizará el día 9/4/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

La cuarta actividad se la realizará el día 9/4/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

La quinta actividad se la realizará el día 10/4/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

Y por último la sexta actividad se la realizará el día 1/5/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

1.2 Plan de comunicación

1. Se debe realizar un diagnóstico para identificar problemas y causas en la comunicación interna dentro de la organización, esta actividad se la realizará el día 4/5/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
2. Es necesario crear instrumentos cualitativos y cuantitativos que nos permita hacer el levantamiento de información y conocer cómo se encuentra el proceso de circulación de la información al interior de la organización y ponerlas en práctica, esta actividad se la realizará el día 11/5/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
3. Se debe definir en el plan de comunicación la visión, misión, objetivos, estrategias y las tácticas del plan, esta actividad se la realizará el día 25/5/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
4. Instaurar canales de comunicación interna que sean específicos y conocidos por toda la organización, esta actividad se la realizará el día 8/6/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

5. Diseñar y Establecer una herramienta que permita la circulación de la información de manera óptima y eficaz, esta actividad se la realizará el día 15/6/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
6. Sistematizar el proceso de comunicación interna, esta actividad se la realizará el día 22/6/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
7. Dar seguimiento al plan con la respectiva retroalimentación, esta actividad se la realizará el día 5/8/2021 y el Departamento de RRHH será el responsable de llevar a cabo esta actividad.

1.3 Implementar Intervenciones Estratégicas y del Medio

Según Guízar (2013), dentro de las Conferencias de investigación parte se definen las siguientes actividades:

1. Reunir a toda la organización con la finalidad de aclarar los valores clave de la empresa.
2. Definir el lugar, día y horario en el que se llevarán a cabo las reuniones.
3. Preparación para la conferencia: sensibilización del personal por parte del consultor.
4. Conducción de la conferencia: el consultor debe ser lo suficientemente hábil para coordinar la sesión de todo el personal de la empresa. El objetivo de la reunión es reflexionar sobre los logros y fracasos de la organización y analizar las causas de ello. Se crean “escenarios” que indican hasta dónde quiere llegar la empresa y llevar a cabo acciones que permitan lograr esas expectativas.
5. Seguimiento de las expectativas creadas en la sesión de reflexión.
(p.299-300)

Esta primera actividad se la realizará el día 8/7/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad, con la ayuda del CEO.

La segunda actividad se la realizará el día 9/7/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

La tercera actividad se la realizará el día 10/7/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

La cuarta actividad se la realizará el día 15/07/2021 - 18/07/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.

Y la última actividad se la realizará el día 24/7/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad, con la ayuda del CEO.

1.4 Diseñar planes de capacitación sobre técnicas de liderazgo

1. Realizar un análisis de las debilidades y fortalezas de las competencias y habilidades actuales de los líderes, para identificar las necesidades de formación, esta actividad se la realizará el día 12/8/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad, con la ayuda del CEO.
2. Comparar las competencias actuales y las futuras exigidas para cada puesto de trabajo de los líderes, con el perfil real de cada uno, esta actividad se la realizará el día 19/8/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
3. Elaboración de los objetivos del plan de capacitación (generales y específicos), esta actividad se la realizará el día 26/4/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad, con la ayuda del CEO.

4. Se elabora el contenido del plan, actividades, cursos, talleres, conferencias, esta actividad se la realizará el día 3/9/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
5. Buscar y valorar la calidad del material de capacitación, junto con la de los formadores, esta actividad se la realizará el día 10/9/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
6. Selección de los trabajadores que van a recibir la capacitación, esta actividad se la realizará el día 14/9/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
7. Puesta en práctica del plan de capacitación, esta actividad se la realizará el día 17/9/2021 y el Departamento de RRHH junto con el Consultor externo serán los encargados de realizar esta actividad.
8. Evaluación del plan de capacitación, esta actividad se la realizará el día 1/10/2021 y el Departamento de RRHH será el responsable de llevar a cabo esta actividad.

2. Responsables:

Dentro de los responsables para llevar a cabo estas estrategias se encuentra el departamento de recursos humanos, quien junto con un consultor externo harán participe a todos los colaboradores de la organización, puesto que son necesarios para poder proporcionar la información requerida para llevar a cabo las actividades presentadas.

Es importante recalcar que uno de los responsables más importantes será María Goodman esto porque ella es la actual CEO de ICorp, se la considera de esta manera puesto que su colaboración e intervención es fundamental para que se dé una eficiente implementación de las estrategias planteadas, su papel será el de dar su aprobación para todas las actividades que se desarrollaran junto con los directivos de la compañía.

3. Recursos:

Dentro de los recursos humanos a utilizarse se encuentra toda la organización, es importante que estén involucrados desde el área operativa hasta la alta dirección, estando dispuestos a dar lo mejor de sí para que se logren los cambios necesarios.

En los recursos financieros la organización debe considerar un valor por los honorarios del consultor externo el cual es de \$2000, las impresiones del material que se va a utilizar dentro de las diferentes actividades que sería \$300, el costo por transporte y alquiler del lugar donde se desarrollaran las conferencias de la investigación sería de \$700 y tener en cuenta el valor de las carteleras y demás materiales que se utilizaran dentro del plan de comunicación el cual es de \$300, dando como total un presupuesto de \$3300 para llevar a cabo este proyecto.

Como recursos Tecnológicos se utilizarán ordenadores y proyectores que sirvan como medios de apoyo para las capacitaciones que han sido planeadas realizar con los líderes de la empresa, así mismo se utilizarán los medios de comunicación principalmente el Correo electrónico con el fin de coordinar las actividades, establecer horarios de reuniones, comunicar nuevas disposiciones, etc.

Conclusiones

- Toda empresa tiene como objetivo principal crecer en el mercado a nivel global y ser cada día más competitiva, por este motivo ICorp buscó hacer crecer su rentabilidad mediante un proceso de transformación organizacional, este proceso de cambio fue manejado de manera ineficiente, porque en lugar de realizarlo mediante un cambio planeado, este fue realizado de forma abrupta lo cual fue percibido negativamente en el clima organizacional.
- Mediante la implementación de las estrategias presentadas anteriormente se pretende resolver los problemas que presentaba ICorp debido a la gestión del cambio ineficiente.
- Las Dificultades en el flujo de la información, ocasionados por la deficiencia en la comunicación interna, se consideran partes de las causas principales para este caso, razón por la cual se hace énfasis en la importancia de generar un cambio en la comunicación interna, para que de esta manera la organización pueda llegar a transmitir la información de la mejor manera y los colaboradores sepan que es lo que esperan de ellos y puedan llevar a cabo las estrategias y de esta manera alcanzar los objetivos que la dirección ha propuesto.

Referencias

Aguilera, J. (2007). ¿Qué es y para qué tener una política de comunicaciones? Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-y-para-que-tener-una-politica-de-comunicaciones/>

Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A. (1999) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Thomson.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Dávalos, J. (1997). Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social Capítulo 12 Conflictos de trabajo. Recuperado de: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/139-instituciones-de-derecho-del-trabajo-y-de-la-seguridad-social>

Díaz, M. (2012). Análisis contable con un enfoque empresarial. España: EUMED. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1229/index.htm>

Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>

Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Herrera, N. (2017). La motivación y desmotivación en las aulas de primaria. Recuperado de: [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6497/La motivación y desmotivación en las aulas de primaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6497/La%20motivaci3n%20y%20desmotivaci3n%20en%20las%20aulas%20de%20primaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jijón, M. (2016). Liderazgo ineficaz en el clima organizacional: una revisión conceptual Recuperado de: <https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/130/122>

Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

Peralta, M; Santofimio, A; Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/2127/9347>

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

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>

Sevillano, M. (2017). Cómo conseguir que la gestión del cambio no sea un obstáculo en la ejecución de la estrategia. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2017/02/20/ejecucion-de-la-estrategia-obstaculo-gestion-cambio/>

Vásquez, C. (2001). Modelo de Comunicación Corporativa para la Fundación Universitaria de Oriente. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/comunicorpora/unidades/comunicacion-y-organizaciones/plan-de-comunicacion>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Franco Vásquez, Mikelle Annabelle**, con C.C: # 0923692933 autora del **componente práctico del examen complejo: Estudio de la Gestión del Cambio Emergente 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, **24 de febrero** del **2021**

Mikelle Franco V.

f. _____

Nombre: **Franco Vásquez, Mikelle Annabelle**
C.C: **0923692933**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de la Gestión del Cambio Emergente en la Organización ICORP.		
AUTOR(ES)	Franco Vásquez Mikelle Annabelle		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chiquito Lazo Efrén Eduardo		
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:	24
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión De Cambio, Comunicación Interna, Comportamiento Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación Interna, Gestión De Cambio, Liderazgo, Comportamiento Organizacional, Resistencia Al Cambio, Conflictos Laborales.		
RESUMEN/ABSTRACT:			
<p>El presente análisis de caso describe la situación de la empresa ICorp, en donde el principal problema identificado es la inadecuada gestión del cambio, luego del análisis del caso se definieron como causas principales para que exista esta gestión inadecuada a las ineficientes estrategias planteadas por parte de los directivos de la compañía, un liderazgo ineficaz presentado por la CEO María Goodman lo cual conllevó también a que se provoque una deficiencia en la comunicación interna. Luego de identificar los problemas se propone como métodos de intervención, ciertas herramientas que busquen solucionar los problemas antes mencionados basados en tres ejes principales, tales como la gestión del cambio, la comunicación interna y el comportamiento organizacional haciendo un importante hincapié en el liderazgo.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 987233582	E-mail: mikellefranco@hotmail.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):			