



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

TEMA:

“De Soporte Digital a ICorp: La Importancia de la gestión humana al momento de enfrentar una integración vertical”.

AUTOR:

Betancourt Badillo Erick Antonio

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

TUTOR

Dr. Tapia Ubillús Alex Miguel

Guayaquil, Ecuador

24 de febrero del 2021

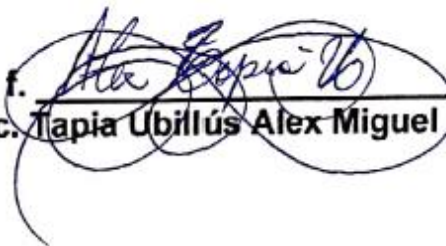


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Betancourt Badillo Erick Antonio** como requerimiento para la obtención del título de Licenciado en **Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. 
Psic. Tapia Ubillús Alex Miguel PhD

f. _____
Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia MGS.
DIRECTORA DE LA CARRERA

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



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Betancourt Badillo Erick Antonio**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo: **De Soporte Digital a ICorp: La Importancia de la gestión humana al momento de enfrentar una integración vertical**, 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 del mes de febrero del año 2021

EL AUTOR

f. _____

Betancourt Badillo Erick Antonio



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Betancourt Badillo Erick Antonio**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo De Soporte Digital a ICorp: La Importancia de la gestión humana al momento de enfrentar una integración vertical**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

EL AUTOR:

f. _____
Betancourt Badillo Erick Antonio



Guayaquil, 22 de febrero de 2021

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO**

URKUND

Document Information

Analyzed document	DOCUMENTO PARA URKUND ERICK BETANCOURT DI.doc (D96130660)
Submitted	2/21/2021 5:23:00 AM
Submitted by	
Submitter email	alex.tapia@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	alex.tapia.ucsg@analysis.orkund.com

Sources included in the report



Tema: "De Soporte Digital a ICorp: La Importancia de la gestión humana al momento de enfrentar una integración vertical"

Estudiante: Betancourt Badillo Erick Antonio

Docente Tutor: Psic. Alex Tapia Ubillús PhD.



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana

DIRECTORA DE CARRERA/DELEGADA

f. _____

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo

DOCENTE REVISOR

1.1 Índice

Contenido

1	Índice.....	VII
2	Resumen	VIII
3	Introducción.....	2
4	Diagnóstico de la situación de la organización.....	5
4.1	Cultura Organizacional.....	5
4.1.1	Componentes de la cultura	6
4.1.2	Tipos de cultura	6
4.2	Comportamiento Organizacional	7
4.3	Comunicación	10
5	Determinación de las estrategias	12
5.1	Personal.....	12
5.1.1	Potenciar la cultura entre los colaboradores.....	12
5.1.2	Fortalecimiento del clima organizacional.....	12
5.2	Estructura	13
5.2.1	La especialización del trabajo	13
5.2.2	Cambio de estructura de funcional a matricial.	13
5.3	Procesos.....	14
5.3.1	Fortalecimiento de procesos del talento humano	14
6	Implementación de las estrategias	17
7	Conclusiones.....	21
8	Referencias	22

1.2 Resumen

El presente documento tiene como finalidad evidenciar estrategias y la implementación de las mismas dentro de tres componentes: Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional y Comportamiento Organizacional, en la empresa ICorp, por los sucesos ocurridos y los cambios que han afectado al rendimiento de sus empleados y de la organización, tomando en cuenta el cambio desde su estructura organizacional con el fin de brindar soluciones a otras problemáticas que puedan presentarse.

Este trabajo se compone de los siguientes aspectos: Introducción, donde se realiza una sinapsis de la historia de la empresa Soporte Digital y como fue absorbida por ICorp. El diagnóstico del caso dónde se analiza las problemáticas existentes. A continuación, se describen las estrategias a utilizarse para la mejora de la empresa y finalmente la implementación de dichas estrategias, finalmente se explican las conclusiones del caso.

Palabras Clave

Diseño Organizacional, Cultura Organizacional, Proceso de Cambio, Comportamiento Organizacional, Aprendizaje, Integración Vertical, Liderazgo, Comunicación, Motivación, Departamentalización.

1.3 Abstract

The purpose of this document is to show strategies and their implementation within three components: Organizational Culture, Organizational Communication and Organizational Behavior, in the ICorp company, due to the events that have occurred and the changes that have affected the performance of its employees and the organization, taking into account the change from its organizational structure in order to provide solutions to other problems that may arise.

This work consists of the following aspects: Introduction, where a synapse of the history of the company Apoyo Digital and how it was absorbed by ICorp is made. The diagnosis of the case where the existing problems are analyzed. Next, the strategies to be used for the improvement of the company are described and finally the implementation of said strategies, finally the conclusions of the case are explained.

Key Words

Organizational Design, Organizational Culture, Process of Change, Organizational Behavior, Learning, Vertical Integration, Leadership, Communication, Motivation, Departmentalization.

1.4 Introducción

Soporte Digital nace en abril del año 2008, era una empresa guayaquileña cuya actividad consistía en ensamblar y vender ordenadores, además de la comercialización de equipos de oficina como copiadoras, impresoras, entre otros. Rodrigo Carranza era el fundador y presidente de Soporte Digital; se asocia con Valeria Guzmán quien tenía conocimientos sobre informática, equipos y sistemas de información ya que trabajaba en una empresa multinacional de origen estadounidense llamado CompuWorld.

Soporte Digital manejaba una nómina de 10 colaboradores, esta empresa no poseía una estructura formal. La marca también se manejaba de manera informal, los computadores eran genéricos, sin distintivos que reconocieran o evidenciaran la marca de Soporte Digital en sus productos, la compañía se desempeñaba en gestión comercial y gestión técnica. La estrategia de ese entonces era ensamblar las computadoras bajo la demanda de los clientes y la forma de comercializar los productos eran de puerta a puerta, por teléfono y a través de las redes sociales.

En esta etapa de la empresa Soporte Digital, no existían procesos de selección de personal, los 9 colaboradores eran amigos de Rodrigo Carranza y Valeria, quienes habían sido compañeros de estudio en la carrera de ingeniería de sistemas y poseían habilidades para ensamblar computadores, mientras que el perfil de los vendedores era técnico y no comercial.

Soporte Digital, en su tercer año de fundación incrementó su nómina, de 10 a 20 personas, crearon formalmente los departamentos de ventas y operaciones, los primeros colaboradores fueron promovidos; Ruth Rodríguez, de asistente de operaciones a jefa de operaciones y Patricio Cevallos, de vendedor a jefe comercial.

Para el 2011, Valeria Guzmán renunció a la empresa multinacional y se posesionó como vicepresidente de la compañía Soporte Digital, de las primeras decisiones tomadas por Valeria fue el cambio a Patricio del área de ventas hacia el área operativa con el propósito de que esto generara un

enfoque más comercial en esta área. Esto causó que entre 2011 y 2012 se reduzcan los clientes, además, también surgieron nuevas empresas que competían en el mercado con costos más bajos y un servicio de post-venta más efectivo.

Valeria Guzmán decide entonces realizar un estudio de Benchmarking a nivel nacional, el cual dio como resultado la existencia de 100 empresas nacionales de similares características y que de entre dichas empresas, Soporte Digital se encontraba entre las 20 con más bajo número de clientes. Ante este resultado del estudio, Rodrigo Carranza decidió vender sus acciones.

Tras su salida, Valeria Guzmán asumió el cargo de presidente y promovió a Patricio Cevallos a Vicepresidente. Esta decisión fue recibida negativamente por parte de algunos colaboradores, las opiniones estaban divididas. En el primer trimestre del 2012 existía un ambiente tenso, cansancio, nostalgia e inestabilidad, El cumplimiento de ventas aumentó al 300% pero no la facturación.

ICorp propuso a Valeria Guzmán y sus socios adquirir Soporte Digital, quienes aceptaron la propuesta económica y a finales del 2013 Valeria Guzmán comunicó a Soporte Digital sobre la integración vertical que se estaba llevando a cabo, además de anunciar su salida dejando como Presidente a Patricio Cevallos.

Para el 2014 ICorp integró verticalmente a Soporte Digital, introdujo cambios significativos tales como las reasignaciones del personal a nuevos puestos, los cambios y los despidos fueron realizados a través de memos. La imagen corporativa, la señalética y demás símbolos de Soporte Digital fueron reemplazados por los de ICorp.

Entre el 2014 y 2015, se diseñó e implementó un programa de cambio cultural orientado a lograr la consolidación de la cultura de ICorp en los colaboradores de la empresa. En este proceso varios países lo habían logrado, otros en cambio no. Ecuador fue uno de los países en conseguirlo. En los países que no lo lograron, se cortaron de raíz las operaciones de la

empresa decidiendo buscar un modelo de franquicia que permita posicionar la marca en esa zona.

Para el 2015, ICorp contaba con una base de 50.000 clientes y un promedio de facturación de 3 productos al año. Patricio Cevallos era un referente de cambio cultural dentro de la gestión estratégica de recursos humanos en las empresas de ICorp de varios países.

En 2016 El directorio de ICorp designa como nuevo CEO a Patricio Cevallos y para el siguiente año se intenta lograr una mayor rentabilidad mediante el incremento de la facturación por cliente, pero reduciendo costes de logística, recursos humanos, innovación, mercadeo y relaciones públicas.

En ese mismo año contrató a un consultor con la intención de rediseñar y acompañar la implementación de la planeación estratégica de ICorp, además de identificar fortalezas y oportunidades para poder definir posibles estrategias a considerar.

Para inicios del 2018, María Goodman quien venía desempeñándose como Ex Directora Ejecutiva de Innovación asumió como la nueva CEO en ICorp, pronto generó un ambiente de incertidumbre dentro de ICorp, puesto que a María Goodman se la conocía por sus propuestas de cambios drásticos; pretendía el cambio radical de la estrategia de la organización, pero chocó con la resistencia de los Directores Ejecutivos y las Direcciones Regionales. La organización se había estancado a nivel de productos, procesos, sistemas y la organización en general.

Como resultado de este conflicto, se produjo resistencia, incertidumbre, actitudes y comportamientos conflictivos que afectaron a la empresa y redujeron su competitividad en los nuevos mercados.

1.5 Diagnóstico de la situación de la organización

El siguiente apartado busca identificar los diferentes problemas por los que atravesaron las organizaciones; ICorp y Soporte Digital. A continuación, se hace el análisis mediante el abordaje de tres factores como son: La cultura, el comportamiento y la comunicación organizacional.

1.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es importante porque le da identidad a la organización, además de crear un sentido de pertenencia en los colaboradores, mantiene alineado al personal, creando sus propias normas, políticas, y hábitos, llevando a un propósito en común para el bien de la organización.

Robbins (2009) define la cultura organizacional como: “un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, es un conjunto de características claves que la organización posee, son intangibles en su mayoría y comúnmente conocidas por sus colaboradores.” (p.551)

Soporte Digital por ser una empresa de reciente creación, tenía una cultura que no estaba bien definida, poseía una cultura débil debido a que estructuralmente sus reglas y procedimientos no estaban formalizados al igual que sus objetivos. La informalidad en: procesos, contrataciones y comunicación tampoco formaban parte de la cultura lo que en su momento generó resistencia luego de la integración vertical a ICorp.

Pese a que en Soporte Digital existía una desorganización interna, sin embargo, el nivel de compromiso era alto; la responsabilidad, la pro actividad y la innovación eran los valores que fomentaba Soporte Digital.

Otros factores como la expansión geográfica, la asimilación rápida de nuevo personal, los cambios introducidos por los líderes o miembros clave y la diversificación hacia otras áreas de negocios pueden debilitar la cultura o en el peor de los casos pueden destruirla.

ICorp logra formalizarse con su cultura e identidad pero por otro lado se crea y la incertidumbre dentro de la empresa para luego mantenerse así con cada proceso de cambio que se propone. Lo hace desde su integración vertical hasta la entrada de María Goodman y sus ideas de cambio organizacional.

1.6.1 Componentes de la cultura

Schein, (1988) asevera que: “la cultura organizacional esta integrada por tres componentes: artefactos, aquello visible en la organización; valores compartidos, reglas y normas del comportamiento y supuestos básicos, ideas o creencias que mueven los actos de los miembros de una empresa”. (p.30)

En cuanto a los artefactos: Como cualquier organización Soporte Digital tenía una historia y una identidad, los colaboradores eran colegas de Rodrigo Carranza y Valeria Guzmán, su lenguaje técnico y sus símbolos comunes, reflejados en el ensamble y comercialización de sus productos de manera básica y sin características distintivas de la organización.

Por otra parte, la cultura de ICorp ya estaba consolidada, al ser una empresa multinacional, tenía un sistema de artefactos, valores adoptados y supuestos compartidos que debían ser seguidos por los empleados de Soporte Digital.

En un principio el personal de ICorp no se sintió a gusto, ya que el cambio se dio de manera drástica como la permuta de las señaléticas y símbolos dentro de la organización. Básicamente la cultura de ICorp era percibida de manera invasiva.

1.6.2 Tipos de cultura

Autores como (Cameron & Quinn, 1988): proponen cuatro tipos de cultura organizacional que son: “Adhocracia, Clan, Mercado y Jerarquía” (pg.15).

De acuerdo a estos tipos de cultura, se considera a ICorp como una empresa con una cultura orientada al mercado que busca posicionamiento, es agresiva, quiere obtener un alto nivel de compromiso en su gente y favorecer la innovación.

La cultura que se ve en Soporte Digital corresponde al tipo clan, esto debido a que la empresa es vista como una familia, es decir, la percepción de los colaboradores dentro de Soporte Digital considera a la gerencia como un padre dentro de una jerarquía de tipo familiar.

La dirección está orientada a promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación de todos los colaboradores de la empresa. En cuanto a los valores compartidos son la lealtad, el compromiso y la confianza mutua con Soporte Digital. Esto lleva a que los empleados colaboren en equipo, se sienten escuchados y valorados por Rodrigo Carranza quién asumía el rol de líder paternal en ese entonces.

1.7 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se refiere a la conducta humana en términos organizacionales, hasta cierto punto pueden ser predecible.

(Robbins & Judge, 2013) afirma que: “el Comportamiento Organizacional investiga el efecto de los individuos, los grupos y la estructura que tienen en el comportamiento dentro de una organización, y después aplica ese conocimiento para forjar organizaciones que trabajen con más eficiencia”. (p.30)

La clave es estar al tanto de que la relación del individuo con otros sujetos en un contexto laboral se explica mejor si se lo segmenta en tres niveles, correspondientes al modelo clásico del comportamiento organizacional: nivel individual, grupal y organizacional.

En el nivel individual se puede analizar de acuerdo con la motivación, el sentido de pertenencia y satisfacción laboral. Tomando en cuenta estos factores se comprende más a fondo el rol de la persona dentro de la organización.

El interés de ICorp era que el colaborador oriente su energía hacia la consecución de los fines de la organización, mientras que al colaborador solo le interesaba permanecer en la organización (sobrevivir).

Existía ese acuerdo implícito siempre y cuando esto le permitía satisfacer determinadas necesidades y expectativas individuales. Tras el cambio implementado por María Goodman, ya no se podía satisfacer los intereses del colaborador y como consecuencia se produjo la desmotivación, esto también ocurría en la dirección ejecutiva debido a su gestión funcional mermada dando como resultado conflictos interdepartamentales y reclamos.

Un aspecto destacado y que resulta pertinente analizar es el estilo de liderazgo de las personas involucradas: Más allá de ser un jefe, a Rodrigo Carranza lo consideraban como un amigo por el vínculo de amistad previo a su emprendimiento, además era un buen líder carismático quién trataba de solucionar los problemas correspondientes a esta mala relación con los clientes y la empresa, ocupando horas extras en mediar los problemas presentados más no en mejorar la comunicación. Lo acontecido en Soporte Digital tras la salida de su líder Rodrigo Carranza ocasionó conflictos de desinterés y sentimientos de incertidumbre en los colaboradores.

Para esto (Robbins & Judge, 2013) concuerda que: “Se dice del grado de liderazgo que posee en el que un jefe tiene vínculos laborales que se distinguen por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos” (p. 389).

Valeria Guzmán en cambio, poseía un perfil de líder autócrata; ostentaba y demostraba su poder con las decisiones que tomaba sin que nadie pueda demostrar la inconformidad con sus medidas ni expresar su opinión, una persona analítica, orientada a los procesos y burocrática sin consideración por sus subordinados.

La postura autoritaria hacia las personas que dudasen de sus decisiones la volvían hermética a cualquier sugerencia o crítica. Este tipo de liderazgo generaba estrés, baja autoestima y reducía la productividad del personal. La comunicación con ella era unidireccional y sin derecho a negociación, dejaba de lado el factor humano, lo que destruía el sentido de pertenencia del colaborador, tampoco preparaba al personal para las medidas que adoptaba y mucho menos los facultaba para realizar las tareas.

María Goodman; como líder autócrata, buscaba desarrollar los cambios que ella consideraba pertinente, es decir introducir únicamente sus ideas.

Aunque las intenciones de implementar la autonomía e innovación para desarrollar la capacidad de que los miembros de ICorp tomen sus propias decisiones.

María Goodman, buscaba estimular intelectualmente a sus colaboradores, ya que era útil para el rendimiento en el desempeño de los colaboradores el tener mayor capacidad de decisión y discernimiento. Por ejemplo, el manejo del correo corporativo cuando el personal lo creyera estrictamente necesario y la existencia de protocolos y normas de conductas que de igual manera, no eran observados por los colaboradores.

Patricio Cevallos por su parte como líder transaccional, formado y con experiencia, supo guiar al equipo, Cevallos había estimulado e inspirado a los seguidores y servía de ejemplo para introducir su modelo de gestión en otras partes donde ICorp desarrollaba sus operaciones.

Su trabajo consistía en hacer conocer claramente las actividades que cada colaborador realizaba, gestionaba estratégicamente el cambio y además había sido clave en tiempos de emergencia y crisis tanto en Soporte Digital como en ICorp.

A nivel grupal se observa la presencia de conflictos en torno al planteamiento de objetivos, sin la adecuada organización grupal ningún objetivo planteado logra ejecutarse, tampoco el objetivo estratégico planteado para el 2018 por ICorp: ser la empresa número uno en el posicionamiento del mercado mundial, actualmente es la quinta empresa en el rango mundial.

Otro conflicto que se observa es el de los valores compartidos de ICorp, la responsabilidad, el compromiso, la competitividad era la nueva percepción para introducir a los empleados de Soporte Digital. Se evidencia que los puntos de vista de los colaboradores son diferentes y no son compartidos por los colaboradores de soporte digital.

El nivel organizacional refiere a la conducta corporativa de la organización, es decir, estructuras, diseño y procesos. Cuando ICorp integra verticalmente a Soporte Digital, la estructura se vuelve funcional y rígida. Esto ocurrió debido a su rápido crecimiento y pasar de ser una compañía que ofrecía solamente productos tecnológicos a dar soporte técnico con mantenimiento.

1.8 Comunicación

La comunicación es clave para cubrir cualquier necesidad social, sin este elemento no existe liderazgo posible, tampoco motivación, por ende no se cumplen los objetivos planteados y mucho menos se desarrolla el trabajo en equipo.

Estos aspectos dependen enormemente de la comunicación que brinda el líder a su equipo ya que permite el flujo natural de la comunicación, evita conflictos y problemas siendo claro y preciso en lo que se desea transmitir.

La comunicación como un proceso se basa en la idea preconcebida de saber llevar el mensaje y a lo que se quiere llegar a comunicar. Básicamente, para que las personas sepan lograr los objetivos organizacionales e identificarse con la organización se debe satisfacer sus necesidades y deseos con la finalidad de poder alcanzar sus propias metas y fines personales y de la organización.

Según Chiavenato (2009) La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. (p. 308)

En Soporte Digital, el tipo de comunicación era informal, institucional y de carácter diagonal; la comunicación general carecía de formalidad y la dirección era orientada directamente hacia gerencia. Los problemas de comunicación se debían a que no existían canales formalizados para este proceso, lo que ocasionaba quejas, inquietudes, inconformidad por parte de los clientes, y errores administrativos y de comunicación entre los colaboradores.

En cambio, en ICorp existía una línea de comunicación formal y vertical descendente que partía de los niveles superiores a los inferiores, mediante instrucciones, reglas, comunicados y memos. Además, la comunicación era impersonal, rígida, unidireccional, de arriba hacia abajo, altamente

formalizada. Toda decisión tomada era comunicada mediante memos sin la presencia de los líderes.

Se observa la formalidad cuando se establecen procesos por medio de instructivos, cuando se sigue las políticas empresariales de ICorp y se comunica mediante memos las reasignaciones o desvinculaciones.

La otra línea de comunicación que se observa dentro de ICorp es la informal y solo sirve para introducir rumores, como muestra de esto se observa cuando se brindó la información acerca de la planificación del proceso de cambio para el año 2014. Otra situación similar se da cuando llega María Goodman como la nueva CEO, esta línea contribuyó con el ambiente de incertidumbre de esos dos momentos.

1.9 Determinación de las estrategias

De acuerdo al análisis previo de la empresa ICorp, se proponen las siguientes estrategias dirigidas a gestionar el cambio en tres aspectos básicos: personal, estructura y en procesos.

1.10 Personal

A continuación, se describen las estrategias que facilitarán la absorción de la cultura, proporcionar el clima organizacional adecuado y llegar a la satisfacción laboral que se busca dentro de ICorp.

1.10.1 Potenciar la cultura entre los colaboradores.

Se puede lograr una aceptación y consolidación de la cultura si se trabaja con cada miembro individualmente mediante reuniones generales y periódicas donde se traten temas presentes en la empresa.

Además de talleres entre grupos objetivos donde se pueda introducir las posiciones, ideas y proyecciones no solo de la empresa sino también de dichos grupos, con el fin de obtener más compromiso, así como aliados en el proceso de cambio.

También es pertinente reconocer logros en el cumplimiento de objetivos ya que se busca incrementar la motivación a nivel grupal, crear el ambiente de confianza que la empresa necesita y la libertad de compartir expectativas con el grupo y la empresa.

1.10.2 Fortalecimiento del clima organizacional

Las reuniones propuestas en la anterior estrategia, se propone también tratar temas de motivación y satisfacción laboral con el fin de subsanar algunas dificultades en torno al clima organizacional.

La importancia de darle el correspondiente seguimiento mediante encuestas y utilizar esta herramienta para conocer la situación actual de la satisfacción que experimenta el colaborador. Esto a la vez fomentará la comunicación grupal mediante varias actividades sociales. También facilitará el cumplimiento de metas, ya que estimulará que los jefes sepan escuchar y

comunicarse con el empleado y esto promoverá la asunción del liderazgo apropiado.

Implantar estas dos estrategias garantizará la innovación, facilitará la creación de equipos de trabajo efectivos y permitirá que los colaboradores se identifiquen con ICorp ya que en estas estrategias participan tanto los líderes como los empleados.

1.11 Estructura

Propongo cambios a nivel estructural mediante estrategias de especialización horizontal y especialización de trabajo. Aquí el colaborador podrá hacer uso de herramientas, protocolos y procesos para la realización de su labor cotidiana con la finalidad de que la empresa ICorp responda satisfactoriamente a las nuevas exigencias y a los cambios constantes del mercado. A continuación, se describen las estrategias:

1.11.1 La especialización del trabajo

La propuesta es potenciar una estructura laboral formal; describir el trabajo de manera explícita, las normas organizacionales y procedimientos claramente definidos.

Se debe empezar desde la formalización del reglamento interno, seguido de las políticas empresariales de ICorp, después rediseñar los procesos del área de Talento Humano para posteriormente elaborar los manuales de procesos de los demás departamentos.

Esta estrategia irá de la mano con la socialización de todo cambio a efectuar con el fin de estar alineados al objetivo común.

1.11.2 Cambio de estructura de funcional a matricial.

La otra estrategia será adoptar una estructura matricial con el propósito de formar equipos multidisciplinarios y ampliar el trabajo en un formato de proyectos, capaces de proponer ideas e iniciativas propias para los mismos sin descuidar sus funciones cotidianas.

Para (Robbins, 2005) el corazón de una estructura matricial consiste en: “desarrollar y asignar especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyecto” (p.234).

Se crean grupos especializados y multidisciplinarios en cada área para trabajar en diferentes proyectos, su labor no consiste solamente en sus actividades cotidianas sino que además tienen responsabilidades grupales basado en el desarrollo de proyectos.

Para lograr todo esto, se busca enfatizar en estos detalles:

Reunir en un solo departamento administrativo las tareas y funciones burocráticas, con el propósito de reducir costos y volver más funcional al departamento. También planteo hacer lo mismo con el área de marketing y comercial, pues se aprovechará el trabajo en equipo, se reducirá costos y se optimizará los recursos existentes.

Crear el departamento de innovación y desarrollo cuya función sea exclusivamente la de potenciar los proyectos enfocados a nuevos productos y servicios.

Así también, pensando en la comunicación externa, propongo crear un departamento del servicio al cliente con el propósito de dar seguimiento al cliente tras la compra o contrato del producto o servicio. Útil para realizar mejoras en la atención y a la vez facilitar el levantamiento de información que pueda ayudar a la retroalimentación.

1.12 Procesos

Las estrategias a implementar consisten en la formalización y el fortalecimiento de los procedimientos del departamento de talento humano. A continuación, se presentan las estrategias:

1.12.1 Fortalecimiento de procesos del talento humano

1.12.1.1 Descripción y valoración del cargo /Evaluación del desempeño.

Levantar la información necesaria para la descripción de cargos y valoración de cargos con el fin de integrar nuevos prospectos a la empresa con

información clara de sus responsabilidades individuales y grupales, así se evita duplicidad de funciones y duplicidad en el trabajo

1.12.1.2 Reclutamiento y Selección/ Inducción/ Capacitación y Desarrollo

Gestionar el capital intelectual como propósito del nuevo departamento de Talento Humano mediante herramientas tecnológicas. Se puede convocar a nuevos candidatos enfatizando en los requerimientos específicos de los vacantes a cubrir. Más adelante se requerirá la realización de entrevistas tomando en cuenta los perfiles, el requerimiento y las competencias.

Todo esto será realizado por un responsable del departamento de Talento Humano y el jefe departamental, con el propósito de alinear el perfil requerido.

Para poder explotar las competencias de innovación y trabajo en equipo que requiere la nueva estructura matricial a proponer, se busca aplicar pruebas técnicas y un Assessment Center para garantizar el grado de expertise de los nuevos empleados a contratar para ICorp.

En cuanto a la Inducción; será realizada por el departamento de Talento Humano y la inducción específica estará a cargo del jefe de departamento, este procedimiento es clave para introducir al nuevo personal en un proyecto, la idea a transmitir será la de asumir retos y se ofrecerá recompensas de desarrollo profesional y de crecimiento dentro la empresa.

La capacitación se realizará de manera planificada, abordando los temas que se requieran reforzar, cabe recalcar que después de cada capacitación será oportuno ejecutar evaluaciones.

Cabe recalcar que el giro del negocio de ICorp requiere de gran talento y de personal óptimo en su nómina, esta es la finalidad de las evaluaciones, específicamente para desarrollar planes de carrera y de sucesión que permitan a los colaboradores escalar entre las líneas de ICorp y lograr fortalecer así la motivación y propósito de los mismos.

1.12.1.3 Comunicación Organizacional

La comunicación es un factor trascendente para la gestión de cambio, el departamento de talento humano será el responsable de reforzar la comunicación dentro y fuera de los departamentos mediante el uso de las plataformas digitales corporativas. Además de esto es pertinente sugerir la creación del cargo de Coordinador de Comunicación Organizacional dentro del departamento de Talento Humano que facilite el nexo comunicacional y trabajo de socialización en cambios que se vayan dando siempre con la finalidad de dar a conocer los medios y recursos que ya posee la empresa en términos de comunicación organizacional.

1.13 Implementación de las estrategias

ESTRATEGIAS PERSONALES			
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS
Potenciar la cultura entre los colaboradores.	Primeras reuniones de diagnóstico: dar a conocer la situación actual de la empresa y cuáles serán los cambios a adoptar.	Country Manager/ Jefes y líderes de cada área//Consultor.	Humanos. Materiales: papelería, computadoras, proyectores, Instalaciones
	Talleres grupales: para revisar las posiciones, ideas y proyecciones	Country Manager /Consultor	Humanos. Materiales: papelería, computadoras, proyectores, Instalaciones
	Reformular el plan de logros y cumplimiento de objetivos.	Country Manager /Consultor	Humanos. Materiales: papelería, computadoras, software, Instalaciones
Fortalecimiento del clima organizacional	Primeras reuniones de diagnóstico: dar a conocer la situación actual de la empresa y cuáles serán los cambios a adoptar.	Country Manager/ Jefes y líderes de cada área//Consultor.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectores, Instalaciones
	Talleres grupales: para revisar las posiciones, ideas y proyecciones	Country Manager /Consultor	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectores, Instalaciones
	Reformular el plan de logros y cumplimiento de objetivos.	Country Manager /Consultor	Humanos Materiales: papelería, computadoras, Instalaciones

ESTRATEGIAS ESTRUCTURALES			
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS
La especialización del trabajo	describir el trabajo de manera explicita: las normas organizacionales y procedimientos claramente definidos	Country Manager/ Jefes y líderes de cada área.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectors, Instalaciones
	Elaboración del reglamento interno y manual de conducta.	Country Manager/ Jefes y líderes de cada área//Consultor.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, Instalaciones
	Formalización del reglamento interno y manual de conducta.	Country Manager/ Jefes y líderes de cada área//Consultor.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectors, Instalaciones
	Socialización de la nueva División efectiva del trabajo y rediseño de la estructural	Country Manager/ Jefes y líderes de cada área.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectors, Instalaciones
Cambio de estructura de funcional a matricial.	Crear grupos especializados y multidisciplinares en cada area	Jefes y líderes de cada área/ Departamento de Talento Humano.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectors, Instalaciones
	Crear un departamento del servicio al cliente	Country Manager/ /Consultor/ Departamento de Talento Humano.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectors, Instalaciones
	Unificar en un solo departamento tareas y funciones administrativas, con el proposito de reducir costos y volver mas funcional al	Country Manager/ Departamento de Talento Humano. Consultor.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectors, Instalaciones

	departamento		
	Socialización de la nueva estructura matricial y de nuevos departamentos	Country Manager/ Jefes y líderes de cada área.	Humanos Materiales: papelería, computadoras, proyectors, Instalaciones

ESTRATEGIA DE PROCESOS			
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS
Fortalecimiento de procesos del talento humano	Levantamiento de información para la elaboración de Descriptivos y Análisis de Cargos	Consultor/ Departamento de Talento Humano.	Humanos Materiales: papelería, computadoras , software, Instalaciones
	Elaborar herramientas tecnológicas para la recepción de los nuevos elementos, Crear un protocolo de entrevistas y de inducción general y específica	Consultor/ Departamento de Talento Humano.	Humanos Materiales: papelería, computadoras , software, Instalaciones
	Elaboración de un Plan de Capacitación Anual (Todos los Dptos)	Consultor/ Departamento de Talento Humano.	Humanos Materiales: papelería, computadoras , Instalaciones
	Elaboración de planes de carrera y de sucesión	Consultor/ Departamento de Talento Humano.	Humanos Materiales: papelería, computadoras , Instalaciones
	Reforzar la comunicación dentro y fuera de los departamentos mediante el uso de las plataformas	Consultor/ Departamento de Talento Humano/ Country Manager/	Humanos Materiales: papelería, computadoras

	digitales corporativas, crear una Coordinación de Comunicación Organizacional dentro del departamento de Talento Humano.	Jefes y líderes de cada área.	, proyectores, software Instalaciones
	Socialización de los cambios que se han ido realizando	Jefes y líderes de cada área.	Humanos Materiales: papelería, computadoras , proyectores, Instalaciones
	Programas de integración, Control y seguimiento	Departamento de Talento Humano /Jefes y líderes de cada área.	Humanos Materiales: papelería, computadoras , proyectores, software Instalaciones

1.14 Conclusiones

1. Para terminar este análisis, se concluye que la principal causa del estancamiento de ICorp fue la ineficiente gestión del capital humano. Para alcanzar los objetivos propios de una empresa orientada al servicio e innovación que es el distintivo de ICorp se debe buscar integrar una cultura organizacional consolidada y reconocida que genere compromiso en sus colaboradores, para ello se requiere de una intervención y asistencia de todos los miembros de la empresa.
 2. Por otro lado, es necesario el fortalecimiento de una comunicación organizacional asertiva, actualmente en ICorp existen herramientas tecnológicas que puedan ayudar a potenciar su comunicación interna y a la vez generar el compromiso y la identificación con la empresa.
 3. Varios ejecutivos de ICorp carecen de suficientes habilidades gerenciales o directivas en torno al liderazgo, toda comunicación de mando es impersonal, eso hace que los colaboradores no tengan con quien identificarse. Los mandos no asumen la responsabilidad como líderes y es que no tienen el conocimiento de conducir personas.
 4. Por esta causa, los colaboradores se desmotivan y ya no se sienten reconocidos por su esfuerzo, el cliente también sufre las consecuencias, ya que se pierde el valor de la relación con ellos.
 5. Para que se puedan implementar las estrategias arriba mencionadas, es necesario que todos los miembros de ICorp tengan claro los objetivos que se pretenden lograr, lo que busca la empresa a corto, mediano y a largo plazo. Asimismo, saber que todo lo que se realiza busca el beneficio corporativo y por ende el bienestar laboral y el compromiso de cada individuo.
- Se concluye con que se debe fortalecer estos tres factores analizados en este documento y la implementación de las estrategias planteadas lograrán exitosamente este cometido. Cabe recalcar que se debe mantener la constante supervisión e intervención de los nuevos líderes formados y el personal ya asimilado para garantizar un cambio organizacional y permanencia del mercado.

1.15 Referencias

- Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional. . Argentina : Ediciones Granica. Recuperado de [http:
https://www.academia.edu/36640906/comportamiento_organizacional_martha_alles_pdf](http://https://www.academia.edu/36640906/comportamiento_organizacional_martha_alles_pdf)
- Brandolini, A., & González, M. (2009). Comunicación Interna. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Buenos Aires: Editorial La Crujía y Editorial Dircom. Recuperado de [http:
http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725](http://http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725)
- Cameron, & Quinn. (1988). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. U.S.A: Management Science Vol.29 Recuperado de [http:
https://www.researchgate.net/publication/227445291_Organizational_Life_Cycles_and_Shifting_Criteria_of_Effectiveness_Some_Preliminary_Evidence](http://https://www.researchgate.net/publication/227445291_Organizational_Life_Cycles_and_Shifting_Criteria_of_Effectiveness_Some_Preliminary_Evidence).
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México DF, McGraw
Recuperado de [http:
https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf](http://https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf)
- Kotler, P. (2003). Fundamentos del Marketing. Ciudad de Mexico: Pearson Educación. Recuperado de [http:
https://books.google.es/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](http://https://books.google.es/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. New York: Psychological Review. Recuperado de [http:
https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm](http://https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm)

- Mintzberg, H. y. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130905>
- Robbins, S. (2003). *Fundamentos de la Administración*. San Diego: Pearson, Prentice Hall. Recuperado de http://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Robbins, S. (2005). *Estructura y Diseño Organizacional*. San Diego: Pearson. Recuperado de http://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado de http://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamientoorganizaciona13a-ed-_nodrm.pdf
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=133815>
- Schneider, B. (2012). *Organizational Climate and Culture*. San Diego: EB Valtera, Rolling Meadows, Illinois. Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma S.A. Recuperado de http://www.academia.edu/26513856/La_danza_del_cambio
- Westphalen, M. H., & Piñuel, J. L. (2000). *La Dirección de Comunicación*, España, 2000: El Prado. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=128514>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Erick Antonio Betancourt Badillo**, con C.C: # 060359750-1 autor del **componente práctico del examen complejo: De soporte digital a Icorp:** la importancia de la gestión humana al momento de enfrentar una integración vertical, previo a la obtención del título de **LIC. EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **24 de febrero** del **2021**

f. _____

Nombre: **ERICK ANTONIO BETANCOURT BADILLO**

C.C: **060359750-1**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	De soporte digital a Icorp: La importancia de la gestión humana al momento de enfrentar una integración vertical.	
AUTOR(ES)	Erick Antonio Betancourt Badillo	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Alex Miguel Tapia Ubillús	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
CARRERA:	Psicología Organizacional	
TÍTULO OBTENIDO:	Lic. En Psicología Organizacional	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de febrero del 2021	No. DE PÁGINAS: 23
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Estilos de Liderazgo, Comunicación Organizacional.	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Diseño Organizacional, Cultura Organizacional, Proceso de Cambio, Comportamiento Organizacional, Aprendizaje, Integración Vertical, Liderazgo, Comunicación, Motivación, Departamentalización.	
RESUMEN:	<p>El presente documento tiene como finalidad evidenciar estrategias y la implementación de las mismas dentro de tres componentes para su estudio: Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional y Comportamiento Organizacional interiormente, en la empresa ICorp, en los sucesos ocurridos durante los últimos años específicamente; los cambios y como han afectado al rendimiento, respuesta de sus empleados y de la organización tomando en cuenta la integración vertical, evento que como resultado deja una serie de problemáticas a analizar.</p> <p>El presente caso se compone por las siguientes etapas: Introducción, donde vemos una sinapsis de la historia de la empresa Soporte Digital y como fue siendo absorbida a ICorp. El diagnóstico del caso dónde se va analizando las problemáticas que fue presentando mediante la línea temporal. La determinación de las estrategias en donde basado a un marco teórico se determinará el plan a mejora y como último, la implementación de las estrategias, en donde se implementarán los pasos a seguir durante el plan de mejora dentro de la empresa.</p> <p>ABSTRACT: The purpose of this document is to show strategies and their implementation within three components: Organizational Culture, Organizational Communication and Organizational Behavior, in the ICorp company, due to the events that have occurred and the changes that have affected the performance of its employees and the organization, taking into account the change from its organizational structure in order to provide solutions to other problems that may arise.</p>	
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-988889883	E-mail: info@andeseq.com jackerick12@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):		