



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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Análisis y reestructuración de la planeación estratégica y la  
cultura organizacional de ICORP.**

**AUTOR:**

**Torres Romero Kevin Alfredo**

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

**TUTOR**

**Lic. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**22 de febrero del 2022**



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 **Torres Romero Kevin Alfredo**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR

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

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

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

Psic. Estacio Campoverde, Maria de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Torres Romero Kevin Alfredo**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Análisis y reestructuración de la planeación estratégica y la cultura organizacional de ICORP**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 22 días del mes de febrero del año 2022**

**EL AUTOR**

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

**Torres Romero, Kevin Alfredo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Romero, Kevin Alfredo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Análisis y reestructuración de la planeación estratégica y la cultura organizacional de ICORP**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022**

**EL AUTOR:**

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

**Torres Romero, Kevin Alfredo**



Guayaquil 22 de febrero del 2022

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

**URKUND**

Documento	<a href="#">Análisis y reestructuración de la planeación estratégica y la cultura organizacional de ICORP.doc</a> (D125791669)
Presentado	2022-01-21 22:15 (-05:00)
Presentado por	kevin.torres04@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com

**0%** de estas 21 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Nombre del caso:** “Análisis y reestructuración de la planeación estratégica y la cultura organizacional de ICORP”

**Estudiante:**

- Kevin Alfredo Torres Romero

**Docente Tutor:** Lic. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. MARIANA ESTACIO C.**  
DIRECTOR DE CARRERA

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

**PSIC. SOFÍA CARRILLO S.**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. EFRÉN CHIQUITO L.**  
DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	2
<b>1. Diagnóstico</b> .....	10
<b>1.1 Cultura Organizacional</b> .....	10
<b>1.2 Comportamiento Organizacional</b> .....	14
<b>1.3 Comunicación Organizacional</b> .....	18
<b>2. Determinación de las Estrategias</b> .....	20
<b>2.1 Personales</b> .....	20
<b>2.2 Estructura</b> .....	23
<b>2.3 Procesos</b> .....	25
<b>3. Implementación de estrategias</b> .....	31
<b>4. Conclusiones</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	32

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama departamental, elaboración propia .....	6
Figura 2. Organigrama icorp, elaboración propia .....	7
Figura 3. Niveles de la cultura, Chiavenato I., 2009 .....	13
Figura 4. El comportamiento organizacional como un iceberg, Chiavenato I., 2009 .....	15
Figura 5. Aspectos visibles, elaboración propia .....	16
Figura 6. Aspectos Invisibles, elaboración propia.....	17
Figura 7. Causa - efecto de la comunicación organizacional, elaboración propia.....	19
Figura 8. Cuadro de ponderaciones de criterios de selección, elaboración propia .....	26



## RESUMEN

En este análisis podemos evidenciar la integración de una empresa nacional de tecnología llamada Soporte Digital hacía la multinacional ICORP. La misma que empezó como un emprendimiento y realizaba sus actividades en relación a la demanda, la misma que no contaba con procesos formales. Por otro lado, al pasar a formar parte de la multinacional realizamos el análisis en la transformación desde el ámbito de cultura organizacional, comportamiento organizacional y comunicación organizacional. Identificamos diferentes situaciones de mejorar ya que por los cambios e implementaciones de nuevas estrategias en la gestión de ICORP para el cumplimiento de objetivos, se ha podido evidenciar la resistencia al cambio y el mismo que ha generado inconveniente directo en la disminución de la eficacia en la comunicación, insatisfacción por parte de los colaboradores en relación a las estrategias definidas. Además, se han visto afectado proceso de la empresa como la selección al ponderar con mayor valor a una competencia la cual generaba el reclutamiento de talento que carecían de otras competencias requeridas por el puesto.

**Palabras Claves:** *Cultura organizacional, cambio organizacional, comportamiento organizacional, comunicación interna, adaptación*

## **ABSTRACT**

In this analysis we can show the integration of a national technology company called Digital Support to the multinational ICORP. The same one that began as a venture and carried out its activities in relation to demand, the same one that did not have formal processes. On the other hand, when we became part of the multinational we carried out the analysis in the transformation from the field of organizational culture, organizational behavior and organizational communication. We identified different situations to improve since due to the changes and implementations of new strategies in the management of ICORP for the fulfillment of objectives, it has been possible to demonstrate the resistance to change and the same that has generated a direct inconvenience in the decrease in the effectiveness in communication, dissatisfaction on the part of the collaborators in relation to the defined strategies. In addition, the company's process such as selection has been affected by weighting with greater value a competition which generated the recruitment of talent that lacked other competencies required by the position.

**Keywords:** Organizational culture, organizational change, organizational behavior, internal communication, adaptation

## **Introducción**

En el 2008 se crea en la ciudad de Guayaquil Soporte Digital relacionado a la visión y emprendimiento de Rodrigo Carranza, la misma que se dedicará a ensamblar y vender computadoras bajo demanda. Sin embargo, para la constitución se asocia en conjunto con Valeria Guzmán obteniendo un mayor capital de \$20000 de inversión. Valeria tenía amplios conocimientos sobre informática, equipos entre otros ya que trabajaba para una multinacional. Soporte Digital empieza sus actividades con 10 personas en su nómina, la misma que no tenía una estructura formal constituida en la empresa, ya que los 9 empleados reportaban directamente al presidente de la compañía (Rodrigo). Además, las responsabilidades de las 9 personas que trabajaban bajo la dirección de Rodrigo se dividen en la gestión comercial y gestión técnica. La misma que se dividía en 6 personas encargadas de ensamblar computadoras y 3 en vender los productos/ gestión comercial.

Por otra parte, no contaban con un proceso de selección o procesos formales en la organización, ya que esto es uno de las situaciones de mejora o errores más comunes en los emprendimientos, se va creando o implementando a medida va creciendo el negocio o emprendimiento. En consecuencia, se seleccionaba y reclutaba a colaboradores que eran amigos de Rodrigo y de Valeria que habían estudiado la misma carrera. Los vendedores tenían complicaciones al momento de realizar sus actividades ya que su perfil era técnico y poco comercial. Sin embargo, la demanda de clientes y ciudades venía en apogeo lo cual le permitía concretar sus ventas a pesar de sus limitaciones en habilidades de ventas y negociación de clientes.

La comunicación y los procesos en general se manejaban de una manera informal. Las solicitudes de productos eran hechas de manera verbal o por teléfono lo cual generaba inconvenientes entre los colaboradores que vendían los productos y los que ensamblaban el producto ya que no existía una comunicación eficiente dentro de la organización y resultaba una situación de mejora e intervención para crear o implementar una estrategia de comunicación. Por otra parte, la intervención de Rodrigo era de una forma de escucha activa y la conciliación entre las partes involucradas.

La forma de comercialización era tradicional de puerta a puerta, teléfono y a través de redes sociales, la misma que resulta en la incrementación de la cartera de clientes pasando de 100 hasta 1000 clientes entre el 2008 a 2009, contando con la misma cantidad de colaboradores. En el tercer año (2010) se da el incremento a 20 personas en nómina por la demanda de clientes. En el 2010 se crea formalmente dos departamentos (Operaciones y Ventas) se mantuvieron las 10 personas iniciales con la variante de la promoción interna dentro de la organización se consideró los siguientes cambios:

- Ruth Rodríguez de asistente de operaciones – Jefa de Operaciones.
- Patricio Cevallos de vendedor – Jefe Comercial.

En la segunda etapa de vida de Soporte Digital 2011 a 2013 se desarrolla en el primer trimestre (ene 2011) Valeria decidió tener mayor protagonismo en Soporte Digital. La misma que llega al cargo de vicepresidenta entre sus primeras decisiones fue trasladar a Patricio Cevallos de ventas hacía el área de operaciones. Ya que ella creía en la gestión de operaciones tendría que poseer un enfoque comercial, situación percibida en su anterior trabajo e intentando replicar esta actividad en Soporte Digital. Por lo que promueve la idea de cambia a Patricio Cevallos de Jefe de Ventas a Jefe de Operaciones, Rodrigo no estaba convencido del movimiento, pero respaldando su experiencia de años de trabajo en la multinacional respalda la decisión.

Entre 2011 y el primer trimestre el 2012 Soporte Digital ya no tiene el porcentaje de incremento de clientes. Además, aparecen nuevos competidores con costos más bajos y un servicio de postventa mucho más efectivo. Lo cual inclina a realizar un benchmark a nivel nacional para conocer el posicionamiento en el mercado de Soporte Digital, los resultados lo ubican dentro de 100 empresas nacionales con actividades de comercio similares los posicionan entre las 20 empresas con menor número de clientes. Este hallazgo ocasiona que Rodrigo (presidente) decida en agosto 2012 vender sus acciones a Valeria y desligarse completamente de Soporte Digital.

Tras la salida Valeria asume el rol de Presidente de Soporte Digital y promueve a Patricio Cevallos al puesto de vicepresidente decisión que generó en los colaboradores una opinión dividida sobre la decisión ya que unos veían esta decisión como injusta o equivocada, considerando que Patricio no tenía las características necesarias para ocupar el cargo. Sin embargo, un grupo considerable que la decisión fue la correcta argumentando que él conocía de las dos áreas de la empresa tendría la capacidad de ocupar dicho cargo. Adicional, el último trimestre del 2012, se percibía un ambiente tenso, cansancio, también se percibe nostalgia y un clima de inestabilidad de algunos empleados debido a la salida de uno de los fundadores, por primera vez presentan una renuncia y buscan otros lugares de empleo.

Entre finales del 2012 e inicios del 2013 se conforma un comité de accionistas los mismos que inyectan recursos económicos en la empresa. Valeria con mayor presupuesto, coordina y realiza por primera vez una jornada de planeación estratégica (2013). Convoca y logra la participación de todos los empleados de la compañía, dando los siguientes resultados:

- Se define y formaliza los objetivos.
- Estrategias e Indicadores.
- Redactó la filosofía empresarial.
- Estrategias de marketing, publicidad y ventas
- Formalización de algunos procesos a través de manuales instructivos.
- Se crea el área de Recursos Humanos – Coordinador Gabriela Martínez.
- Post venta - Coordinador Francisco Segovia, un asistente y cuatro técnicos.
- Se dio el proceso de selección en relación a su experiencia y competencias del personal de RRHH y Post Venta.

En el primer trimestre del 2013 (Enero – Abril) se logra comercializar los productos a nuevos clientes, sobre todo aquellas personas quienes fueron persuadidos por las estrategias de publicidad y marketing. Sin embargo, se percataron que la utilidad mensual se mantenía revisando este punto se identifico que una de las razones se basaba en los clientes antiguos no volvían adquirir los

productos que ofrecía la empresa después de su primera compra. Patricio Cevallos realiza una encuesta con el propósito de conocer la causa del comportamiento de los clientes, utiliza una muestra actual y encuentra las 2 causas del comportamiento de los clientes que eran: 1) Que el trato que recibían en los requerimientos postventa no era el adecuado y 2) Que la competencia que ofrecía productos similares a un menor costo.

A mediados del 2013 Soporte Digital logra aumentar el porcentaje de ventas a un 300% pero no el nivel de facturación. La presidencia y vicepresidencia sentían que se encontraban en un estancamiento. En julio del 2013 ingresa en el mercado una multinacional de origen canadiense llamada Internacional Corporation, con 50 años de trayectoria, que además de ofrecer productos de computación e insumos de oficina también ofrece servicios de mantenimientos y soporte tecnológico, hardware, software, base de datos, nubes, seguridad informática y redes. Esta empresa da un golpe en el mercado nacional y en solo 6 meses se posiciona en el puesto número 1 del país. Ante este nuevo suceso, Valeria en conjunto con los accionistas aceptan la propuesta económica de Icorp de integrar verticalmente a Soporte Digital, proceso de cambio planeado para el 2014 decisión que no fue revisada con ninguna otra persona de la organización y que generará cambios significativos para el personal de Soporte Digital.

En reunión de fin de año del 2013, Valeria comunica a todos los colaboradores sobre la integración vertical que se realizara en el próximo año y anuncia su salida de la empresa, dejando como presidente interno de Soporte Digital a Patricio.

En enero del 2014 Soporte Digital es absorbida por la empresa Multinacional Icorp, varios de sus empleados fueron desvinculados en relación a los cambios de estructura que la integración producía. La notificación de cambio de puesto o despido fue a través de un memo. La imagen corporativa, señalética, entre otros fueron reemplazados por lo de Icorp. La decisión de quienes debían seguir, cambio de puestos, removidos la tomaron el Director de Recursos Humanos José Hinojosa y el ex presidente interino de Soporte Digital, ahora Country Manager de Icorp en Ecuador, Patricio Cevallos. La forma de comunicación fue de exclusiva responsabilidad del director de RRHH de Icorp, el mismo que era un proceso establecido por Icorp.

El director general de Icorp Steven Wringht veía con agrado a la integración y como se estaba desarrollando, confiaba en el criterio del directos de Recursos Humanos José Hinojosa y confiaba en Patricio Cevallos (Country Manager de Ecuador) ya que se sentía identificado con él, por la forma de crecimiento que ambos habían tenido en sus organizaciones. Durante el 2014 y 2015 se gestiona una implementación de un programa en relación a un cambio cultura enfocado a logras la consolidación de la cultura organizacional en relación de los nuevos colaboradores. Algunos de ellos, producto de la integración vertical que la empresa había realizado en varios países. En este proceso varios países lograron el objetivo, Ecuador fue uno de los países donde se identificó con mayor consolidación de la cultura de Icorp, en los países donde no se logró consolidar se decidió cerrar las operaciones. En el 2015 Icorp se contaba con 30 colaboradores, 1 country Manager y 6 departamentos: Jefatura de Marketing, Servicio al Cliente, Ventas, Financiero, Recursos Humanos e Innovación.

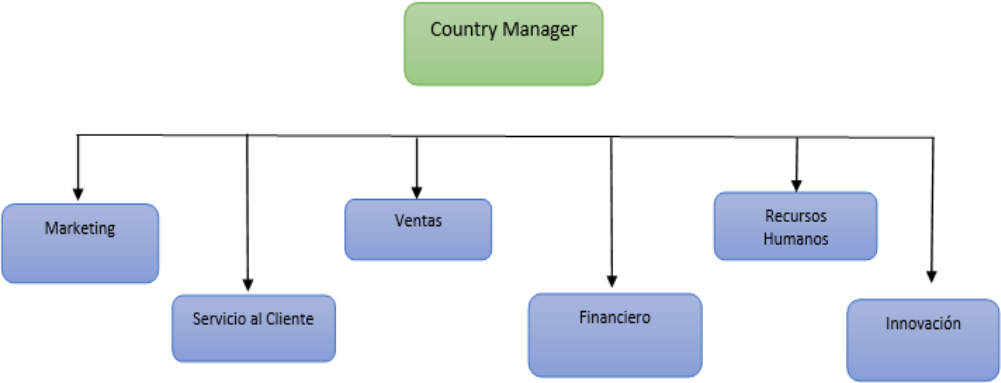


Figura 1. Organigrama departamental, elaboración propia

Se contaba con una base de 50.000 cliente que facturaban un promedio de 3 productos al año, logrando que el margen de rentabilidad por cliente sobrepase los parámetros establecidos en el grupo.

Patricio Cevallos es tomado como referente de cambio cultural dentro de la gestión estratégica de recursos humanos en la empresa Icorp, Ecuador tenía el mayor índice de rentabilidad, rotación, porcentaje de satisfacción del cliente, entre otros.

En 2016 Steven Wright se jubila y cesa sus funciones como CEO y asigna como nuevo CEO de la empresa a Patricio Cevallos.

En 2017 se cuenta con una cartera de clientes nacionales e internacionales que exceden la capacidad operativa de la empresa. Se hace un rediseño estructural y se define un organigrama que contaba con: una dirección general, siete direcciones ejecutivas: financiero, administrativo, sistemas, ventas, recursos humanos, marketing e innovación, y diez direcciones regionales responsables de la operación en veinte países.

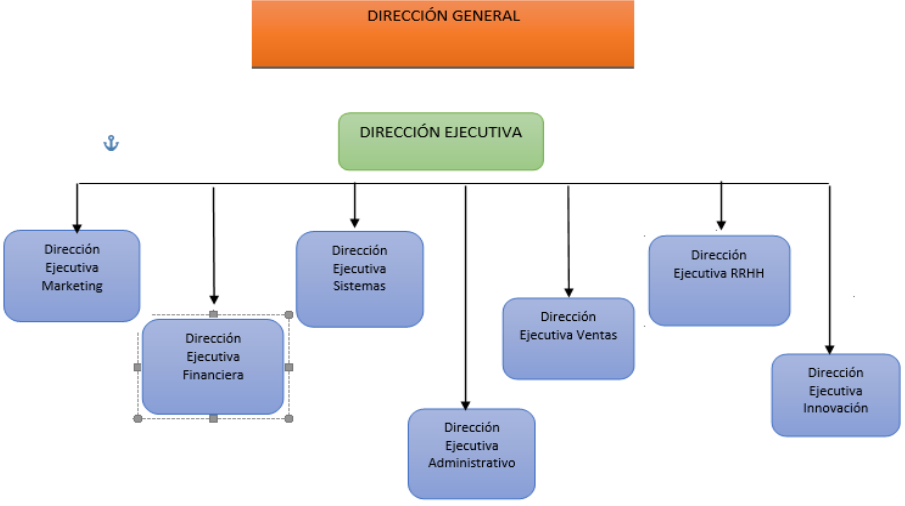


Figura 2. Organigrama icorp, elaboración propia



Adicional se contaba con 60 franquicias que operan con la marca en 10 países de Latinoamérica, Centroamérica, Norteamérica, Europa y Asia, cubriendo así un mercado de 30 países.

Durante el primer trimestre se decide que la mayor rentabilidad es incrementar la facturación por cliente, por lo que se reduce costos de nivel de logística, recursos humanos, innovación, mercadeo y relaciones públicas.

En julio del 2017, se identifica que no se está cumpliendo con los objetivos comerciales, se dice cambiar de estrategias, en donde se busca asociarse con otras empresas locales para poder comercializar y dar soporte a los clientes actuales y clientes futuros de la organización. Durante agosto a diciembre del 2017 se mantuvo esta estrategia sin lograr los resultados esperando. A finales del 2017 se contrató a un consultor para que participe del diseño y acompañamiento de la implementación de la planeación estratégica de Icorp para el acompañamiento de la implementación estratégica de Icorp para el 2018. En el diseño de la planeación estratégica se identifica fortalezas y oportunidades, así como las posibles estrategias a considerar durante el siguiente periodo.

El objetivo general para el 2018. Definido durante la reunión de planeación estratégica y aprobación por el directorio es “Ofrecer productos y servicios de tecnología y sistemas de información en un mercado global a través de su red de franquiciados, colaboradores, socios y aliados.

La visión definida fue ser el líder mundial de servicios de servicios de tecnología de sistemas de información.

Los objetivos estratégicos planteados para el 2018 fueron:

- Ser la empresa número uno en el posicionamiento del mercado mundial. Actualmente es la empresa número cinco en el mundo.
- Incrementar la facturación mensual y anual mundial en un 20% con respecto al 2017. Actualmente es de 1000 millones de dólares.
- Reducir costos operativos en un 30% a través de la administración directa y a través de la red de franquiciados. Actualmente es de 300 millones de dólares.

- Ser la empresa número 1 en el great place to work y con un indicador de engagement del 80%. Actualmente está entre 3er y 5to lugar en varios países, el indicador promedio es del 60%.
- Incrementar la penetración del mercado en un 5% en mercados emergentes. Actualmente es del 1%.

A inicios del 2018 anuncia la llegada de María Goodman, como la nueva CEO de la corporación Icorp. Se percibe un ambiente de incertidumbre, anteriormente ocupaba el cargo de Directora Ejecutiva de Innovación y se la conocía por sus ideas de cambios drásticos.

María pretende cambiar radicalmente la estrategia de la organización y recibe resistencia de por parte de los Directores Ejecutivos y Direcciones Regionales. Desde su punto de vista de la organización se había estacando a nivel de productos, procesos y sistemas y todo lo concerniente de la organización en general.

Dentro de los cambios que María implementó están:

- La comunicación para manejo de reuniones de directores será vía on line.
- La comunicación por correo se la debe utilizar sólo cuando es estrictamente necesario, se promoverá el uso de los smartphones y aplicaciones de comunicación creadas por la empresa, considerándolas como el nuevo canal de comunicación corporativa.
- El rol de las Direcciones Ejecutivas será el de orientar a la toma de decisión a las Direcciones Regionales y Franquiciados.
- Las Direcciones Regionales tienen autonomía en las decisiones financieras, hasta valores de 10 millones de dólares, sin intervención necesaria de los demás
- Directores ejecutivos para su decisión.
- Los colaboradores, accionistas, aliados y proveedores deben utilizar los productos y servicios de la empresa.
- La cultura es dinámica y no existen protocolos de conducta que condiciones el comportamiento.

- La innovación es la competencia de mayor peso de todos los puestos de trabajo de la organización.

Los efectos de estos cambios durante el primer trimestre del 2018 y que se pudieron diagnosticar de manera preliminar a través de una investigación fueron:

- Baja asistencia y participación en las reuniones de directorio.
- Conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación
- Desmotivación de las Direcciones Ejecutivas al sentir que el alcance de sus funciones fue mermado.
- Errores operativos y clientes molestos generados por los franquiciados.
- Conflictos inter departamentales y reclamos de los colaboradores debido al cambio actitudinal que demostraron algunas Direcciones Regionales.
- Comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y fuera del trabajo representando de manera negativa a la marca de la empresa.
- Personal contratado con deficiencias en otras competencias de gran relevancia para el puesto de trabajo.

## **1. Diagnóstico**

### **1.1 Cultura Organizacional**

En este caso nos presenta la cultura organizacional de dos empresas, una llamada Soporte Digital, que es producto de un emprendimiento y tiene pocos años de trayectoria en comparación a "ICORP" la cual es una multinacional, una empresa ya establecida y posicionada en diferentes países a lo largo de su trayectoria institucional.

Es importante como punto de partida definir el concepto de cultura organizacional. Chiavenato (2009) afirma que la cultura "es una compleja mezcla

de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p.126).

Además, otra definición de la cultura organizacional es:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (Shein, 2004, como se citó en Rivera, Carrillo, Forgiony, Núman, y Rozo, 2018).

En relación a los conceptos podemos decir que la cultura organizacional hace relación a un conjunto de creencias, valores, símbolos, que adquieren, comparte y rigen el comportamiento individual y grupal dentro de la organización. El punto de partida es la identificación con la empresa, hacer el match con la cultura organizacional en el que se brinda un periodo de adaptación en el cual el nuevo talento interiorizará los principios y criterios de la cultura de la empresa.

Una vez definido el concepto de cultura organizacional nos centraremos en la cultura de Soporte Digital, la misma que sus procesos son informales y no cuenta con conceptos básicos del cual se desprende la cultura como son: Misión, visión, valores, objetivos entre otros. Es por ello que muchos de sus procesos no tienen una formalidad o pasos establecidos.

En relación a la selección del personal, se ha contratado a personas que no cumple con el “perfil requerido” o incluso la misma inexistencia del proceso de selección. El mismo que ha sido sustituida porque Rodrigo (gerente de SD) conocía a las personas ya que habían estudiado la misma carrera en la universidad. Esto genera que las personas contratadas no cuenten con conocimiento, habilidades, destrezas que son requeridas por el puesto.

En el proceso de ventas existen personas con perfil técnico el mismo que le genera una resistencia al momento del desempeñar las ventas en relación a los servicios de la empresa. Producto de que la empresa tiene alta demanda en

relación a sus servicios y productos tecnológicos se puede cumplir con la meta de ventas con dichas limitaciones del ocupante del puesto.

Por lo general en las nuevas empresas o emprendimientos, los procesos en sus inicios se manejan de manera informales el mismo que ocasiona muchas situaciones de mejora y por el giro del negocio se irán desarrollando e implementando nuevas metas, procesos, objetivos, reglamentos a medida que vaya creciendo la empresa.

Por otro lado, ICORP es una multinacional, es una empresa con procesos formales y establecidos a lo largo de su trayectoria institucional. Además, es una empresa posicionada a lo largo de diferente continentes y países de los mismo. Por lo que se réplica todo el concepto de o la forma de hacer negocio en las nuevas “sucursales – franquicias” que se establecen.

Los colaboradores de Soporte Digital deberán pasar por un proceso de transformación y adaptación a la nueva cultura que posee ICORP, la misma que deberá ser socializada en relación a la estrategia que se seleccionen para dicho proceso. Ya que toda cultura organizacional posee 3 niveles: Artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.

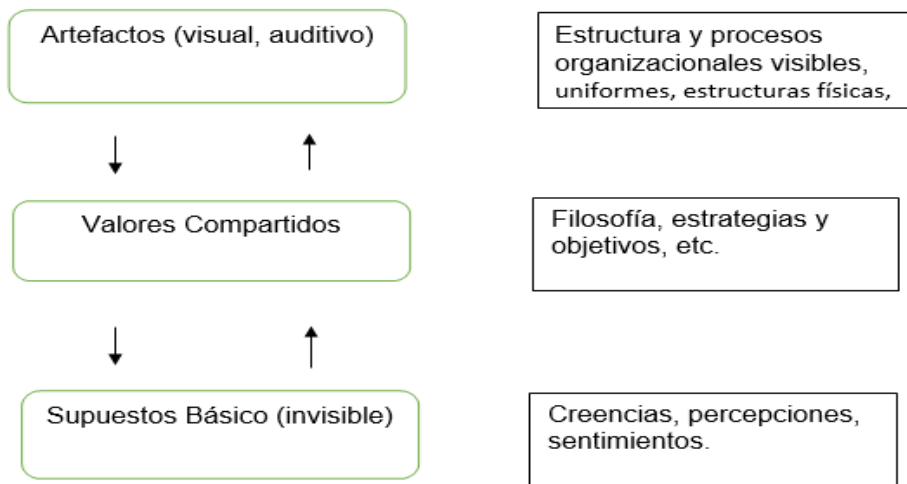


Figura 3. Niveles de la cultura, Chiavenato I., 2009

En el caso nos plantea que existe la integración de soporte digital hacia ICORP en el mismo que se debe realizar un cambio cultural, en el que soporte digital debe adaptar, interiorizar una nueva misión, visión, objetivos, cultura organizacional, entre otros. Por ello el concepto de cambio organización juega un rol muy importante en este proceso, podemos decir que el Cambio Organizacional es:

La introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización, o la incorporación de determinados recursos y capacidades o diferente reorganización de los mismos, así como una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa. (Barroso y Delgado, 2007, pág. 43)

En resumen, se puede plantear que los colaboradores de soporte digital pasaran por una transformación y adaptación de una nueva cultura organizacional. Por ello el cambio organizacional jugará un rol importante en esta transformación, lo podemos definir como “un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno” (Barroso & Delgado, 2007, pág. 44).

Hacemos alusión a que el cambio organizacional es un grupo de eventos que se van incorporando en la organización lo cual la hace desarrollar nuevas formas de

gestionar, trabajar con sus recursos y a medida se va cumpliendo con el objetivo establecido. Estos cambios dependiendo el nivel pueden pasar desapercibidos y se pueden convertir en hábitos personales que posee un colaborador dentro de la organización o por otro lado puede generar una reinvención de un proceso o estructura si el nivel del mismo es alto.

El modelo de Kurt Lewin es importante dentro de este cambio organizacional en relación a cultura organizacional, el mismo nos indica que:

Descongelar: Consiste en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Es necesario para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y se logra: Reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores. El cambio: Se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Recongelar: Convierte el nuevo patrón de comportamiento para que se arraigue en los individuos y la nueva situación se establezca. (Lewin, citado por Barroso y Delgado, 2007, pág. 44)

Además, los colaboradores de SD pasarán por una secuencia en el proceso de socialización de la cultura organizacional de ICORP, para que el cambio sea más amigable y se genere de mejor manera la identificación y compromiso con la nueva cultura organizacional.

## **1.2 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es un pilar importante en la gestión del talento humano en las organizaciones, ya que tiene como objetivo interpretar, predecir y gestionar el comportamiento individual, grupal en el ámbito o contexto organizacional.

Por lo tanto, Chiavenato (2009) afirma que “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 ellas” (p. 6).

Otra conceptualización del comportamiento organizacional nos indica que “es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y las

estructura tiene en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de esta” (Franklin y Krieger, 2011, pág. 9).

Este concepto es importante al momento de interpretar y comprender el caso. Partiendo del comportamiento de los trabajadores en relación a Soporte digital, ya que al inicio era el giro de negocio era bajo demanda y existía una interacción bidireccional en la organización. Además, los colaboradores veían a Rodrigo como un gerente, pero también como un amigo y lo cual generaba mayor confianza.

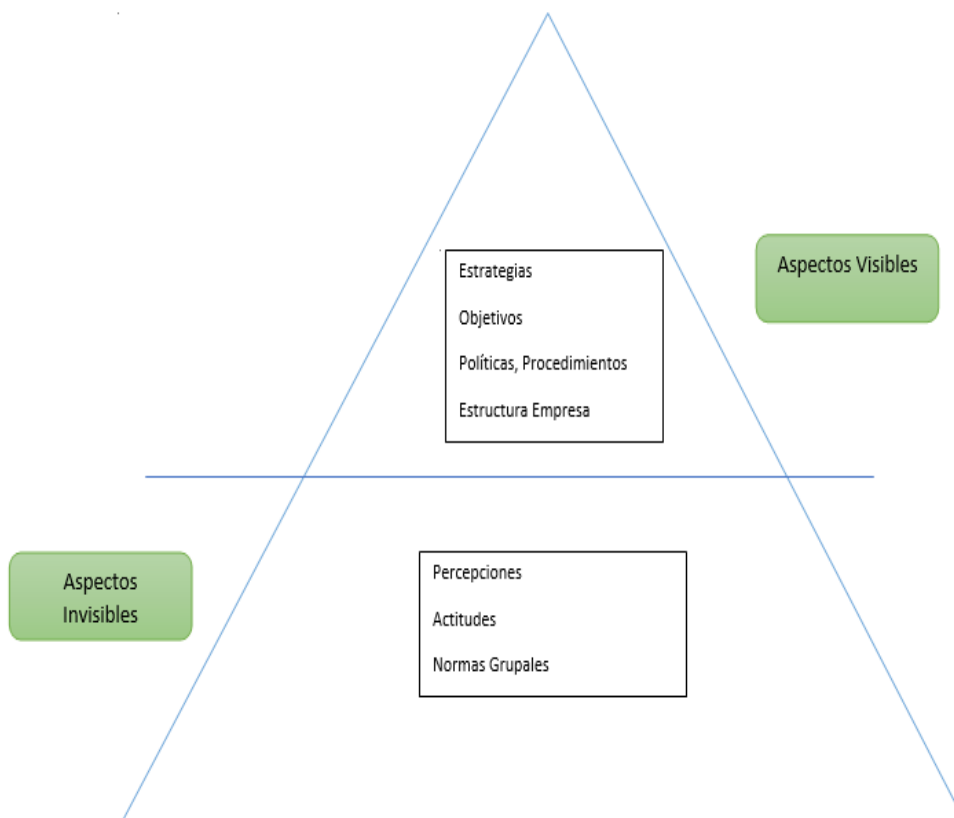


Figura 4. El comportamiento organizacional como un iceberg, Chiavenato I., 2009



## Aspectos Visibles:

#	SOPORTE DIGITAL	ICORP
<b>Estrategias</b>	Inversión en Marketing, Publicidad y Ventas.	Se realizaría cambios en los productos, procesos y sistemas y todo lo concerniente de la organización en general.
<b>Objetivo</b>	No detalla	Ser la empresa número uno en el posicionamiento del mercado mundial. Actualmente es la empresa número cinco en el mundo
<b>Políticas</b>	NA	Se detalla las políticas y procedimientos y se debe cumplir con las mismas
<b>Estructura</b>	Funcional	Funcional
<b>Autoridad Formal</b>	Presidenta y Accionistas	CEO – Dirección Ejecutiva
<b>Cadena De Mando</b>	Presidenta y Accionistas	Directores Ejecutivos Direcciones Regional
<b>Tecnología</b>	Computadora,	Líderes en el ámbito de tecnologías

Figura 5. Aspectos visibles, elaboración propia

## Aspectos Invisibles:

#	SOPORTE DIGITAL	ICORP
Percepciones	Sentía que existía favoritismos por Patricio Cevallos	se la conocía por sus ideas de cambios drásticos
Actitudes	Desmotivación, inseguridad, tensión.	Desmotivación de las Direcciones Ejecutivas sienten que su alcance de su autonomía fue disminuida.
Normas Grupales	NA	Comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y fuera del trabajo por la eliminación del protocolo de conducta.
Conflictos Interpersonales	Conflicto de intereses ante la decisión de posicionar de Vicepresidente a Patricio Cevallos	Se genera una tensión e insatisfacción ante los cambios producidos.

Figura 6. Aspectos Invisibles, elaboración propia

### **1.3 Comunicación Organizacional**

En relación a la comunicación organizacional en soporte Digital también se manejaba de manera informal, no existe ni tenía canales de comunicación, por lo que ocasionaría inconveniente dentro de la organización entre los procesos y relaciones interpersonales, entre otros.

Es por ello que en el caso nos presenta un inconveniente sobre la comunicación organizacional el mismo que hace relación a las solicitudes de productos ya que eran hechas de manera verbal o por llamadas lo cual generaba problemas entre los empleados que comercializaban los productos y los que ensamblaban el producto ya que no existía una comunicación eficiente dentro de la organización y resultaba una situación de mejora e intervención para crear o implementar una estrategia de comunicación.

Adicional el presidente de Soporte Digital tenía quejas y reclamos en relación a malos entendidos por la mala comunicación que la empresa poseía y su intervención era de una escucha activa y la conciliación entre las partes involucradas

Por lo tanto, es importante poder dar una contextualización de la comunicación organizacional, Brandolini y González (2009) afirma que se “asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa” (p. 24).

Otro concepto de comunicación organizacional nos indica que consiste “en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo”. (Ramos, Paredes, Teran, y Lema, 2017, pág. 5).

Por otro lado, al momento de que Soporte Digital es absorbida por ICORP y al ser una multinacional debe cumplir con los procesos y reglamentos establecidos de la empresa. Se da una comunicación de la notificación de desvinculación a través de “memos” ya que ese es el procedimiento establecido por la empresa en la política empresarial de la ICORP.

En relación al caso al posicionarse María Goodman como la nueva CEO y es conocida por sus ideas de cambios drásticos, trae consigo ideas para mejorar la gestión de ICORP, que son las siguientes:

CAUSA	EFECTO
La comunicación para manejo de reuniones de directores será vía on line.	Baja asistencia y participación en las reuniones de directorio.
La comunicación por correo se la debe utilizar sólo cuando es estrictamente necesario, se promoverá el uso de los celulares y apps de comunicación creadas por la empresa, considerándolas como el nuevo canal de comunicación corporativa.	Conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación

*Figura 7. Causa - efecto de la comunicación organizacional, elaboración propia*

Estos cambios organizacionales en primera instancia van a presentar “resistencia” como lo estamos observando ya que la cultura, procesos y reglamentos ya están consolidados a lo largo de la trayectoria institucional. El efecto negativo en dichos cambios ya que prácticamente es un cambio y se debe trabajar con una planificación para evitar dichos problemas y poder afianzar el objetivo o a su vez replantear el objetivo en relación a la misión, visión y cultura de ICORP. Además, se está trabajando el concepto de comunicación interna por lo que es importante la definición del mismo, Brandolini y González (2009) afirma que “es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y la comprensión los mensajes” (p. 25).

La comunicación interna nos permitirá:

- Generar la implicación de los trabajadores.
- Armonizar las estrategias de la organización.
- Incentiva un cambio de organización.
- Aumento de la Productividad.

Pero, por otro lado, los errores más frecuentes en la gestión de la comunicación interna pueden “fomentar la falta de armonía, clima tenso, rumores, malestar y errores de procedimiento dentro de las tareas efectuadas” (Brandolini & González, 2009, pág. 30).

Es lo que podemos evidenciar en los inconvenientes ante los nuevos cambios establecidos por la nueva CEO.

## **2. Determinación de las Estrategias**

En este punto se precisará las estrategias utilizadas para la intervención desde diferentes puntos con el objetivo de crear una secuencia para la intervención y mejorar o solucionar la problemática identificada.

### **2.1 Personales**

Desde el ámbito personal vamos a enfocarnos en diferentes estrategias, partiendo desde la comunicación interna.

#### **Estrategia #1 Eficiencia en la comunicación interna**

Este punto de partida es clave dentro de la gestión de la empresa ya que juega un rol importante en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos.

Es por ello que, (Brandolini & González, 2009) afirma que la comunicación interna “es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno” (p.36).

Es de gran importancia poder consolidar la comunicación interna en ICORP, podemos observar que ante el cambio radical de la gestión de la comunicación ha existido situaciones de mejora. Al momento de oficializar que la comunicación

para manejo de reuniones de directores será vía on line, lo cual genera un ausentismo considerable en las mismas y por ello la disminución del impacto y participación en la definición de las estrategias en pro de la empresa.

Además, la comunicación por correo se la debe utilizar sólo cuando es estrictamente necesario, se promoverá el uso de los celulares y apps de comunicación creadas por la empresa, considerándolas como el nuevo canal de comunicación corporativa, lo que ocasiona conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación.

La estrategia se basaría en la implementación de una comunicación cara a cara, con la retroalimentación inmediata para realizar las estrategias, correctivos necesarios en relación a lo objetivo conversado. Se debe priorizar estrategia en relación a las otras ya que tiene como beneficio directo una comunicación directa, es interpretada y discutida en el momento que se desarrolla.

Adicional a ello se puede llevar de la mano el fortalecimiento de las estrategias de comunicación interna ya existentes como el smartphone, aplicaciones creadas, correo entre otros, pero con el punto de atención en los efectos que pueda realizar este cambio.

## **Estrategia #2 Clima laboral y Satisfacción laboral**

En esta segunda estrategia trabajaremos con el personal y su satisfacción dentro del entorno de la empresa, ya que por los cambios realizados ha existido conflicto debido al incumplimiento de tareas en relación a la mala comunicación, conflictos inter departamentales en relación a los cambios de actitud por parte de directores regionales por la disminución de autonomía y toma de decisión entre otros.

Además, un buen clima laboral y la satisfacción del colaborador, genera la motivación individual y grupal dentro de la organización por lo que su desempeño será adecuado. Es importante poder definir el concepto de satisfacción laboral es “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo” (Davis y Newstrom citado por Navarro, 2012, p. 12).

El clima laboral lo podemos definir como el:

Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (Navarro, 2012, pág. 50).

Para poder identificar el clima laboral y satisfacción utilizaremos una metodología mixta entre la entrevista en primera instancia y después el cuestionario. Una vez interpretado los resultados de la entrevista parametrizaremos las respuestas dentro del cuestionario para poder delimitar las opciones y ser más objetiva en nuestro enfoque e intervención.

### **Estrategia #3 Consolidación de la cultura organizacional**

En esta estrategia se tiene como objetivo socializar a los colaboradores de la empresa y sobre todo a los nuevos colaboradores que provienen de Soporte Digital, utilizando a un líder interno (Patricio Cevallos) para realizar con mayor facilidad esta transición del nuevo concepto de cultura de la cultura de ICORP con talleres y ejercicios dinámicos dentro de los procesos de inducción y planificación estratégica para consolidar e interiorizar el concepto de la cultura de ICORP.

Esto tiene como objetivo que todos los colaboradores tengan claro la misión, visión, valores, entre otros para que exista la sinergia y a poder llegar al cumplimiento de objetivos establecido.

Por lo que trabajaremos en estos 5 puntos importantes al momento de socializarlo:

- Misión, visión, valores y objetivos organizacionales.
- Medios para alcanzar los objetivos.
- Responsabilidades básicas de cada miembro.

- Normas de comportamiento.

Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

Por lo que existen diferentes pasos para socializar la cultura organizacional entre ellos trabajaremos con la “Integración al puesto”, que (Chiavenato I. , 2009) nos indica que consiste en “los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción” (p. 137).

También con “capacitación en el puesto”, que (Chiavenato I. , 2009) nos indica que consiste en “el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural” (p. 137).

## **2.2 Estructura**

### **Estrategia #1 Gestión del cambio organizacional planificado**

Esta estrategia se basará en realizar un cambio organizacional planificado para evitar la resistencia por parte de los colaboradores de la empresa, la misma que tiene que estar relacionada con la cultura y principios de la organización para facilitar el cumplimiento del objetivo. Para ello debemos trabajar con los altos mandos de la empresa y la identificación de agentes de cambios internos dentro de la empresa. En este caso trabajar en conjunto con la CEO María Goodman, Directores Ejecutivos, Regionales, líderes de cambio para la socialización del cambio organizacional y el apoyo en la transición del mismo, una especie de “Delegación de cambio organizacional”.

Podemos definir al cambio organizacional como:

La introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización, o la incorporación de determinados recursos y capacidades o diferente reorganización de los mismos, así como una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo



del tiempo en una entidad organizativa. (Barroso & Delgado, 2007, pág. 43)

Adicional podemos evidenciar que María Goodman realiza un cambio emergente, por lo general estos cambios se dan por mantener la rentabilidad de la empresa o la misma se encuentra en una situación negativa o crítica y necesita una transformación para poder mantener su rentabilidad, fuente de ingreso o incluso para evitar el cierre o la quiebra de la empresa entre otros. Por lo que podemos definir a este cambio como la “relación con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional” (Sandoval, 2014, pág. 164).

Esta delegación de cambio organizacional tendrá como objetivo la planificación y definición de los objetivos, que se centrará en el desarrollo y supervisión de las instancias definidas en la planificación del mismo. Además, poder discutir la gestión de las franquicias y su desempeño e implementación en relación de la cultura de ICORP, las variables propias de la zona en la que está situada, entre otras.

## **Estrategia #2: Revisión de la estructura organizacional**

En esta estrategia tiene como objetivo revisar y reestablecer las funciones dentro de los manuales de funciones, organigrama, cadena de mando, entre otros. El objetivo es darle una actualización para brindarle mayor autonomía y toma de decisión en relación a su puesto y ubicación jerárquica. En esta estrategia se trabajará en la definición de las competencias organizacionales, departamentales y sobre todo las del perfil. Ya que actualmente la competencia de innovación cuenta con mayor peso en relación a las otras la misma que está generando inconveniente en el proceso de selección.

Adicional, se pretende darle mayor autonomía en la gestión relacionados a los objetivos planteados, discutidos y definidos en la planeación estratégica definida de cada periodo. Adicional la supervisión y la disminución en el tiempo de espera en relación a la retroalimentación y el cumplimiento del objetivo general, estratégicos, entre otros.

## 2.3 Procesos

### **Estrategia #1: Reestructuración del proceso de selección y reclutamiento.**

En relación a esta estratégica se base netamente en la reestructuración y definición de un nuevo proceso de selección y reclutamiento de ICORP. Como se puede evidenciar se estaba cometiendo un error en dar mayor valor a la competencia de “innovación” ya que estamos seleccionando a talentos que no se alinean al manual de funciones, el mismo que a corto, largo plazo nos está generando problemas, como serían:

- Deficiencias en otras competencias de gran relevancia para el puesto de trabajo.
- Aumento del presupuesto de capacitación.
- Capacitación en competencias claves para el puesto.
- Rotación.
- Desempeño no adecuado.
- Disminución de la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las funciones, tareas.

El proceso de selección y reclutamiento es una actividad del área de recursos humanos por lo general es uno de los subsistemas más importantes tanto para la gestión del área como de la empresa ya que es la puerta o el canal en el que se incorpora un talento a la organización y el mismo debe pasar por diferentes filtros con el objetivo de que el nuevo colaborador sea el adecuado para el puesto según el perfil previamente definido

Para ello una vez que se actualicen los manuales de funciones y socializados se pasará como segundo punto a poder discutir las ponderaciones de los criterios del proceso de selección en conjunto con la CEO, directores ejecutivos, RRHH.

CRITERIO	PONDERACIÓN
<i>Análisis de Hoja de Vida</i>	%
<i>Referencias Laborales</i>	%
<i>Competencia</i>	%
<i>Entrevista</i>	%
<i>Pruebas</i>	%
<b>TOTAL</b>	100%

Figura 8. Cuadro de ponderaciones de criterios de selección, elaboración propia

### **Estrategia #2: Definición de un manual de comportamiento.**

Esta estrategia se base en implementar una manual de comportamiento como objetivo disminuir y erradicar comportamientos indeseables dentro de la organización, el mismo que viene conectado con la planeación estratégica y el proceso de selección y reclutamiento. Por lo que podemos identificar la situación de mejora identificada en el comportamiento indeseable en el trabajo y controlar el comportamiento fuera del trabajo ya que representa a la empresa.

Para ello, delegación de cambio organizacional tendrá que reunirse y definir este manual en relación a regulaciones de comportamientos internos y en respaldo al código de trabajo que lo regularice, el mismo que nos brindará mayores beneficios en el la supervisión y gestión del talento humano en el trabajo. Además, brindará respaldo para la intervención cuando se cometa una falta en el

trabajo (leve, grave) y ser objetivos al momento de la toma de decisión con respecto al caso.

### **Estrategia #3: Desarrollo estratégico del talento humano.**

Esta estrategia tiene como objetivo el desarrollo de conocimientos, habilidades, competencias y destrezas del colaborador en relación a su puesto de trabajo con el propósito de realizar un plan de carrera y pueda desarrollar una línea de carrera o incluso llegar a un puesto crítico o de relevancia en la organización.

Para ello debemos definir un “Comité Especializado de Carrera y Sucesión” el mismo que debe estar conformado por un ceo, directores ejecutivos, RRHH y por la poca experiencia en este proceso un consultor externo, para la definición de los parámetros a evaluar para que el talento pueda acceder a este beneficio en 1 o 2 reuniones, virtuales o presenciales semanales para el desarrollo y supervisión de esta estrategia.

El plan de carrera juega un rol muy importante en la gestión de las organizaciones al momento de la marca empresarial, empleadora, atracción, entre otros es por eso que: “una de las funciones más importantes dentro de la Administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluaciones del desempeño” (Mondy & Noe citado por Mata, 2017, pág. 21).

Es un proceso continuo e incluye una descripción general de:

- Tus habilidades y experiencia actuales.
- Tus metas profesionales.
- Tus intereses
- Tus acciones previstas.

Es por ello que precisa que la planificación de carrera en las organizaciones consiste:

En el continuo desarrollo de habilidades y capacidades del personal, con el fin de asignar a un colaborador dentro de una línea de carrera, es decir, colocarla en distintos cargos sucesivos como desarrollo 17 profesional y en consecuencia pueda ocupar cargos de mayor responsabilidad. (Mata, 2016, pág. 22)

### 3. Implementación de estrategias

#### PERSONALES

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METODOGÍA</b>
<p><b><i>Eficiencia en la comunicación interna.</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• María Goddman (CEO)</li> <li>• Directores Ejecutivos</li> <li>• Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de capacitaciones.</li> <li>• Computadoras.</li> <li>• Papel y lápiz.</li> <li>• Proyector</li> <li>• Presentación Ejecutiva.</li> <li>• Recurso Humano.</li> </ul>	<p>Se realizará una convocatoria, mediante el correo institucional a toda la organización. Con el propósito de tener sesiones de trabajo de la siguiente manera, María Goddman, Recursos Humanos y El Director Ejecutivo del departamento correspondiente. El objetivo <u>es socializar - “vender” la idea de porque estos nuevos canales de comunicación son más eficaces</u>, nombrar todos los beneficios en comparación al canal tradicional.</p> <p>Una vez socializado los</p>

			<p>nuevos canales de comunicación, es el momento clave para resolver preguntas, sugerencias, entre otras. Poder tener un feedback inmediato en relación a la implantación de estas nuevas estrategias y tener un punto de vista desde el trabajador hacia la implementación.</p> <p>Adicional, se enviará un cuestionaría acerca de la charla para sugerencias anónimas o comentarios y así iniciar e incentivar el uso y control de los nuevos canales de comunicación</p>
--	--	--	---

<p><b>Clima laboral y Satisfacción laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Directores Departamentales</li> <li>• Líderes de cambios</li> <li>• Consultor Externo – Invitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de Capacitación.</li> <li>• Computadoras.</li> <li>• Entrevista.</li> <li>• Encuestas de satisfacción y motivaciones.</li> </ul>	<p><b>Se realizará unas entrevistas a los diferentes niveles organizacionales para conocer el estado actual del clima y satisfacción organizacional.</b></p> <p><b>Una vez consolidada las respuestas se pasará a realizar un cuestionario con las opciones de respuestas en relación de las entrevistas.</b></p> <p><b>Se definirá un plan de incentivos monetarios y no monetarios en relación al desempeño, mayor acceso a capacitaciones, implementación de coaching, mentoring, sesiones de retroalimentación quincenales, entre otras.</b></p> <p><b>Se planteará un plan de carrera y sucesión en relación a su desempeño laboral y comportamiento</b></p>
--	---	--	---



			<b>organizacional.</b>
<b><i>Consolidación de la cultura organizacional</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>María Goddman</b></li> <li>• <b>Talento Humano</b></li> <li>• <b>Colaboradores SD</b></li> <li>• <b>Colaboradores nuevos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sala de capacitaciones.</b></li> <li>• <b>Talleres de Integración.</b></li> <li>• <b>Proyector.</b></li> <li>• <b>Computadoras.</b></li> <li>• <b>Presentación Ejecutiva.</b></li> <li>• <b>Papel y lápiz.</b></li> </ul>	<p><b>Se realizará los talleres de integración transmitir la misión, visión, valor y objetivos estratégicos de la organización.</b></p> <p><b>Adicional se realizará ejercicios de interacción entre grupos enfocados en la misión, visión y valor con el fin de reforzar la interiorización de la cultura.</b></p>

## ESTRUCTURA

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METODOGÍA</b>
<b>Gestión del cambio organizacional planificado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• María Goddman</li><li>• Directores Ejecutivos</li><li>• Talento Humano</li><li>• Líderes de cambio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de capacitaciones.</li><li>• Computadoras.</li><li>• Papel y lápiz.</li><li>• Proyector.</li><li>• Recurso Humano.</li></ul>	<b>Creación de la “Delegación de cambio organizacional”, definición de los parámetros y sugerencias con lo que se tomará como respaldo para realizar los cambios organizacionales.</b>

<p><b>Revisión de la estructura organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>María Goddman</b></li> <li>• <b>Talento Humano</b></li> <li>• <b>Directores Departamentales</b></li> <li>• <b>Consultor Externo – Invitado.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sala de Capacitación</b></li> <li>• <b>Computadora</b></li> <li>• <b>Proyector.</b></li> <li>• <b>Manual de función.</b></li> <li>• <b>Organigrama.</b></li> <li>• <b>Flujos.</b></li> </ul>	<p>Se realizará una reunión con el objetivo de definir las competencias organizacionales en la cual participarán todos los responsables</p> <p>A continuación, se trabajará en la definición de competencias para cada cargo entre Talento Humano y Director Departamento y Consultor externo.</p> <p>Finalmente se socializará con María Goddman para su revisión y aprobación de los mismos.</p> <p>Una vez aprobado pasarán a formalizarse y ser compartidos al Dpt. de Talento Humano.</p> <p>Brindar mayor autonomía a los Directores Regionales.</p>
--	--	--	--

## PROCESOS

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>METODOGÍA</b>
<p><b>Reestructuración del proceso de selección y reclutamiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• María Goddman (CEO)</li> <li>• Directores Departamentales</li> <li>• Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de capacitaciones.</li> <li>• Computadoras.</li> <li>• Proyector.</li> <li>• Manual de funciones.</li> <li>• Recurso Humano.</li> </ul>	<p>Se realizará una reunión en el que se tiene que definir las estrategias para este proceso. Se trabajará con los perfiles previamente actualizados y sus nuevas competencias asociadas al perfil.</p> <p>Además, analizar y definir las ponderaciones para los diferentes criterios de selección: Experiencia, referencias laborales, competencias, entrevista, pruebas, entre otras</p>

<p><b>Definición de un manual de comportamiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• María Goddman (CEO)</li> <li>• Directores Departamentales</li> <li>• Talento Humano</li> <li>• Asesor Legal – Consultor Externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de Capacitación.</li> <li>• Computadoras.</li> <li>• Proyector.</li> <li>• Acceso a libros físicos o digital de la ley constitucional, códigos de trabajo, entre otros.</li> </ul>	<p><b>Se realizará sesiones de trabajo con el objetivo de definir el manual de comportamiento que controle los comportamientos individuales y grupales, tanto en el ámbito interno y externo de la organización. El mismo que deberá ser alineado a la misión, visión y valores.</b></p> <p><b>Durante estas sesiones contaremos con el apoyo estratégico de un asesor legal para realizar la definición respaldado ante las entidades que se verán vinculadas.</b></p> <p><b>Una vez que se cuente con este manual deberá ser socializado a los colaboradores.</b></p>
---	--	--	---

<p><i>Desarrollo estratégico del talento humano</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>María Goddman</b></li> <li>• <b>Talento Humano</b></li> <li>• <b>Directos departamentales</b></li> <li>• <b>Consultor Externo - Invitado</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sala de capacitaciones.</b></li> <li>• <b>Talleres de Integración.</b></li> <li>• <b>Proyector.</b></li> <li>• <b>Computadoras</b></li> <li>• <b>Manual de funciones.</b></li> <li>• <b>Historial laboral de los empleados.</b></li> </ul>	<p><b>Se realizará la conformación de un Comité de especialistas en planes de carrera y sucesión.</b></p> <p><b>El mismo que tiene como objetivo definir los parámetros para que puedan acceder a este beneficio, entre ello se deberá definir los requisitos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Experiencia.</b></li> <li><b>2. Conocimiento.</b></li> <li><b>3. Habilidades / Destrezas.</b></li> <li><b>4. Desempeño Laboral</b></li> <li><b>5. Líneas de Carrera.</b></li> <li><b>6. Potencial</b></li> </ol>
---	---	--	--

## 4. Conclusiones

Una vez finalizado con el análisis del caso de ICORP y planteado las estrategias que se realizara en relación a las situaciones de mejora encontrada podemos concluir que:

- La cultura organizacional es uno de los factores que juega un rol importante en la adaptación del colaborador a la nueva empresa, lo cual si no realiza bien esta adaptación se genera la insatisfacción y rotación del colaborador. Ya que los colaboradores de Soporte Digital tenían antecedentes de una cultura informal y tenían muchas situaciones de mejora, pero al momento de pasar a ICORP existe ese choque cultura ante la nueva cultura ya que cuenta con una “misión, visión, valores” nuevos por lo que deben pasar por un proceso de “descongelamiento” para la adaptación e interiorización de las nuevas culturas organizacional.
- Se debe mejorar saber “vender la idea” del porque esta nueva estrategia nos va a beneficiar en el cumplimiento del objetivo y así reducir la resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Además, en el “recongelamiento” de los nuevos canales de comunicación internos, reforzar mediante ejercicios el uso de estos nuevos canales de comunicación hasta que se vuelva un hábito y sea interiorizado como el canal oficial de la organización.
- Poder formalizar y tener una gestión del talento humano adecuada y vinculada a los objetivos estratégicos planteados. Con la implementación de los planes de carrera y sucesión se genera un mayor compromiso y satisfacción dentro de la empresa, ya que se llevará un proceso objetivo en la selección del candidato y se trabajará en el desarrollo de habilidades, conocimientos, que a su vez el colaborador realizará con mayor efectividad su desempeño.

## Referencias

- Barroso, G., & Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 42-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>
- Brandolini, A., y González, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F: Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizational.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Franklin, E., y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1591/Comportamiento%20organizacional-Franklin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad- Minister*, 5-14. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
- Mata, A. (2017). Diseño de un plan de sucesión y carrera para el área de consultoría de la empresa. *Bachelor's thesis, PUCE*, 1-72. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14062/DISERTACION%20ANA%20CAROLINA%20MATA%20GUZMAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navarro, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P., y Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás. Obtenido de



<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Núman, I., y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacio*. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, A., Paz, M., Lizano, J., y Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 220-232. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 163-170. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314001156?token=15646057A9570D14CB30983084046013E8D8E3729A981595956731265D532EF2CC9DF9FE573F4E24F21A1CA112C0425A&originRegion=us-east-1&originCreation=20220105033048>

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Romero, Kevin Alfredo**, con C.C: **0605041946** autor del **componente práctico del examen complejo: Análisis y reestructuración de la planeación estratégica y la cultura organizacional de ICORP** previo a la obtención del título de **Licenciado 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, **22 de febrero de 2022**



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

Nombre: **Torres Romero, Kevin Alfredo**

C.C: **0605041946**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Análisis y reestructuración de la planeación estratégica y la cultura organizacional de ICORP		
<b>AUTOR(ES)</b>	Kevin Alfredo Torres Romero		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lic. Luis Antonio, Bonilla Morán, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	22 de febrero de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	32
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura organizacional, Comunicación organizacional y Comportamiento organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional, cambio organizacional, comportamiento organizacional, comunicación.		
<b>RESUMEN:</b>	<p>En este análisis podemos evidenciar la integración de una empresa nacional de tecnología llamada Soporte Digital hacía la multinacional ICORP. La misma que empezó como un emprendimiento y realizaba sus actividades en relación a la demanda, la misma que no contaba con procesos formales. Por otro lado, al pasar a formar parte de la multinacional realizamos el análisis en la transformación desde el ámbito de cultura organizacional, comportamiento organizacional y comunicación organizacional. Identificamos diferentes situaciones de mejorar ya que por los cambios e implementaciones de nuevas estrategias en la gestión de ICORP para el cumplimiento de objetivos, se ha podido evidenciar la resistencia al cambio y el mismo que ha generado inconveniente directo en la disminución de la eficacia en la comunicación, insatisfacción por parte de los colaboradores en relación a las estrategias definidas. Además, se han visto afectado proceso de la empresa como la selección al ponderar con mayor valor a una competencia la cual generaba el reclutamiento de talento que carecían de otras competencias requeridas por el puesto</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-939069519	<b>E-mail:</b> kevin.torres04@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			