



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Tema:

Redirección, sociabilización y adaptación de cambios organizacionales, enfocados en la comunicación y engagement por parte de los colaboradores de Icorp.

Autor:

Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline

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

Tutor

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

16 de febrero de 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 **Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Cl. Mariana de Lourdes Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, a los 16 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, **Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Redirección, sociabilización y adaptación de cambios organizacionales, enfocados en la comunicación y engagement por parte de los colaboradores de Icorp** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 16 días del mes de febrero del año 2022

LA AUTORA

f. _____
Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Redirección, sociabilización y adaptación de cambios organizacionales, enfocados en la comunicación y engagement por parte de los colaboradores de Icorp**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de febrero del año 2022

LA AUTORA:

f. _____
Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline



Guayaquil, 09 de febrero del 2022

Carrera de Psicología Organizacional

Informe de plagio

URKUND	
Documento	Redirección, sociabilización y adaptación de cambios organizacionales, enfocados en la comunicación y engagement por parte de los colaboradores de Icorp.docx (D127502635)
Presentado	2022-02-09 16:19 (-05:00)
Presentado por	dahoumyjackeline.bazan@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Redirección, sociabilización y adaptación de cambios organizacionales, enfocados en la comunicación y engagement por parte de los colaboradores de Icorp.

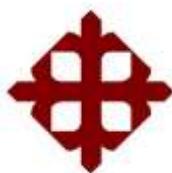
Estudiante:

Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline

Docente Tutor:

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

Firma



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Elba Bermúdez R.
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Sofía Carrillo S
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito L.
DOCENTE REVISOR

Índice

1. Capítulo 1 (Desarrollo).....	4
1.1. Diagnóstico de la situación en la organización.....	4
1.2. Clima Laboral.....	4
1.2.1. Desempeño Laboral.....	5
1.3. La Comunicación Organizacional	6
1.3.1. Tipos de Comunicación	6
1.4. Engagement.....	8
1.5. Cultura Organizacional.....	8
1.5.1. Cambios Organizacionales	10
2. Capítulo 2.....	11
2.1. Estrategias	11
2.2. Estructura	12
2.3. Desempeño Laboral	12
2.4. Clima Organizacional	14
2.5. Comunicación Organizacional	15
2.6. Cultura Organizacional.....	16
3. Plan de acción.....	17
3.1. Árbol de Objetivos.....	17
3.2. Cuadro de Plan de acción	18
4. Diagrama de Gantt	19
5. Conclusiones.....	20
6. Bibliografía.....	22

Resumen

Icorp es una de empresas líderes en el mercado, sin embargo, se les ha presentado problemáticas internas las cuales se reflejan en el desarrollo de sus funciones, lo que impide que logren llegar a su meta misma que trata sobre la expansión de su compañía, aliándose con pequeñas empresas nacionales el problema fundamental es la apertura al cambio por parte de sus integrantes. Los cuales presentan un gran nivel de rotación y falta de compromiso con la organización, esto dará como resultado baja motivación. Uno de los objetivos que tiene Icorp es lograr ser líder en su campo y ser uno de los mejores lugares para trabajar, así que se implementara estrategias que ayuden a llegar a esa meta, mismas que tendrán impacto en los subsistemas de cultura, desarrollo, clima y comunicación a la vez como consecuencia indirecta fomentar el engagement por parte de los colaboradores con un plazo de 9 meses de implementación y un año para poder palpar los resultados fijos que se esperan.

Palabras Clave: Empresa líder, Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Desarrollo Organizacional, Clima Organizacional.

Abstract

Icorp is one of the leading companies in the market, however, they have been presented with internal problems which are reflected in the development of their functions, which prevents them from achieving their goal, which is the expansion of their company, allying with small national companies, the fundamental problem is the openness to change on the part of its members. These members have a high level of turnover and lack of commitment to the organization, which will result in low motivation. One of Icorp's objectives is to become a leader in its field and to be one of the best places to work, so strategies will be implemented to help reach that goal, which will have an impact on the subsystems of culture, development, climate and communication as well as an indirect consequence to promote engagement by employees with a period of 9 months of implementation and a year to be able to feel the fixed results that are expected.

Keywords: Leading Company, Organizational Culture, Internal Communication, Organizational Development, Organizational Climate.

Introducción

Icorp Inicio en el año 2008 por Rodrigo Carranza y Valeria Guzmán, bajo el nombre de Soporte Digital, siendo una empresa pequeña la cual aspiraba a crecer bajo la dirección de Rodrigo Carranza, y la visión de Valeria quien tenía conocimientos del mercado gracias a su trabajo en una empresa del mismo giro de negocio, pero multinacional, la demanda de trabajos superaba a los colaboradores, por lo que poco a poco fue creciendo y empezando a ser una gran organización, todo marchaba bien financieramente pero en el clima organizacional se podía sentir el agotamiento por parte de los colaboradores.

Con el paso de los años se presentaron cambios realmente necesarios, uno de ellos fue el paso de Valeria Guzmán a la Vicepresidencia de Soporte Digital, con ella el cambio de Patricio Cevallos de jefe de ventas a jefe de operaciones. Una de las estrategias que se decidió tomar fue realizar un benchmarking ya que en el 2012 la competencia a nivel nacional aumento, pero como resultado se perdieron clientes. Bajo esta situación Rodrigo decide vender todas sus acciones a Valeria quien como primera acción decide promover a Patricio Cevallos como vicepresidente.

La empresa continúa creciendo y para ello es necesario incrementar nuevos departamentos y más recursos económicos, recursos humanos quien en ese entonces estaba bajo la dirección de Gabriela Martínez inicia a tener un enfoque de selección por competencias. Ya manteniendo todo un poco más organizado y distribuido por departamentos, los valores no subían, se identificó que los clientes no volvían. Las razones eran dos: Uno, la competencia ofrecía mejores precios. Dos, el trato en post venta no era el adecuado.

A finales del 2013, Aparece una competencia aún más fuerte una empresa multinacional llamada Icorp, la cual desea incorporar a soporte Digital, esta fusión está programada para el 2014. Al mismo momento en el cual Valeria comenta la fusión a los colaboradores de Soporte Digital, también comenta su salida de la empresa, ubicando a Patricio Cevallos como presidente interno de Soporte Digital. Como estrategia de fusionar de una mejor forma las culturas se toma la decisión que durante el 2014 al 2015 un cambio de cultura que fortalece la cultura de Icorp con los empleados de Soporte Digital se consideró necesario ya que, en el año del 2015, Icorp Ecuador se encontraba en el margen de la rentabilidad.

En el año 2016, Patricio Cevallos logra llegar a ser CEO de Icorp, en el año 2017, se cuenta con una cartera de clientes que exceden la capacidad operativa de Icorp, por lo que se decide asociarse con empresas locales para poder abastecer la demanda tanto de ventas como de soporte a clientes actuales y nuevos. Para el año 2018 se tiene como meta ser el líder mundial de servicios de tecnología y sistemas de información.

Icorp, es una empresa con grandes posibilidades de crecimiento, lo ha demostrado en el transcurso de los años desde su creación, la problemática central de esta compañía es la falta de enfoque de los nuevos paradigmas organizacionales, es decir, la organización marcha bien hasta que aparecen los cambios, la mayoría de los colaboradores le teme a los mismos ya que anteriormente han representado reducción de personal. Con el nombramiento de María Goodman a CEO las posibilidades de cambios drásticos aumentan, y los colaboradores se mantienen en incertidumbre, sin embargo, los cambios que María planea implementar no son a nivel estructural. Sin embargo, los integrantes de la empresa deciden mantener resistencia a los cambios. Esta resistencia se podría interpretar por desconocimiento del manejo de los nuevos sistemas y cultura implementados, Falta de comunicación por parte de las direcciones de ICorp desde la llegada de María Goodman.

1. Capítulo 1 (Desarrollo)

1.1. Diagnóstico de la situación en la organización.

Tras los cambios que se han presentado poco a poco los colaboradores que integran Icorp, han perdido Identificación con la empresa el ausentismo y la rotación han sido claves en el diagnóstico de la situación organizacional, al igual que la falta de comunicación y participación por parte de los colaboradores. La presencia de subculturas es evidente lo que provoca problemas interdepartamentales lo que nos dará como resultado a largo plazo una fragmentación de cultura organizacional generando un mal clima Organizacional. Con base en el último estudio preliminar realizado en el primer trimestre del 2018 la organización presenta problemáticas en los niveles de cultura, clima y comunicación Organizacional, al igual que una notoria deficiencia de engagement por parte de los colaboradores.

1.2. Clima Laboral

Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Chiavenato (2000) sostiene que el clima organizacional se puede definir como las cualidades o características del ambiente de trabajo que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen una influencia directa en el comportamiento de los empleados.

Cuando hablamos del clima laboral hacemos referencia a la percepción, acciones, reacciones e interacciones que tienen los colaboradores en el entorno que ejercen sus funciones laborales. Se debe tener presente que muchas de estas percepciones son diferentes dependiendo cada miembro de la organización ya que el clima engloba toda la organización, recordemos que cada persona representa un mundo diferente, con problemáticas ajenas al entorno laboral, sin embargo, como la empresa ayuda al colaborador afrontar estas problemáticas también influyen en la percepción del clima.

Según Litwin y Stringer existen nueve factores del clima organizacional.

- **Estructura:** En este factor la percepción se va a encontrar más enfocada en la cantidad de peticiones que se requieren para realizar un proceso, en otras palabras, que tanta burocracia existe dentro de la organización.
- **Responsabilidad:** Se centra en que tan capacitado considera la empresa que esta el colaborador para poder realizar sus funciones sin supervisión todo el tiempo
- **Recompensa:** Se estudia que tan bueno es el premio y el castigo.
- **Desafío:** Enfoque a los desafíos que acepta la organización y a su vez los impone a los miembros de la organización siempre y cuando se mantengan en riesgos calculados con la finalidad de alcanzar el objetivo organizacional.
- **Relaciones:** Su principal estudio es la interacción interpersonal que existe en las áreas de trabajo. Recordemos que la persona es sociable por naturaleza así que este es uno de los factores más importantes ya que se requiere una relación saludable tanto entre los jefes, sus pares y subordinados si es que los tuviese.
- **Cooperación:** Los miembros de la empresa esperan que exista el espíritu de ayuda y apoyo mutuo, en especial en el periodo de adaptación ya que es la fase en la que los colaboradores requieren mayor ayuda y tienen dudas.
- **Estándares:** Se enfoca en las normas de rendimiento que tiene la organización
- **Conflictos:** Los miembros de la organización deben mantener tanto el espíritu competitivo y las opiniones discrepantes
- **Identidad:** Se centra en el sentimiento de pertenencia a la organización, se crea siempre y cuando compartan los objetivos personales con los de la organización.

Una vez dicho esto se puede evidenciar que se debe mejorar las estrategias en base al clima organizacional ya que se requiere lograr aumentar nivel de engagement de sus colaboradores al igual que el desempeño organizacional, mismo que se ha visto afectado por la falta de identidad con la organización

1.2.1. Desempeño Laboral

Según Chiavenato, “el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Mientras que según otros autores como Milkovich y Bourdieu mencionan que posee una serie de características tales como: habilidades, capacidades, necesidades y

cualidades que se desarrollan e interactúan con la naturaleza del trabajo y la vida de la organización para generar comportamientos que inciden en los resultados.

El desempeño Laboral va más allá de cumplir o no con las metas que se les establezca a los colaboradores, la muestra de si el colaborador se siente parte o no de la organización. Tal como comenta Chiavenato, es el compromiso inconsciente que el colaborador adquiere, conlleva muchos factores uno de ellos es el contrato Psicológico que crea el colaborador cuando el clima de la organización hace que se sienta parte de esta. El correcto desempeño laboral es la forma más fácil de diagnosticar si la organización y los colaboradores van tras los mismos objetivos.

1.3. La Comunicación Organizacional

Según Goldhaber, Gerald M. (2020): La comunicación organizacional es un proceso de envío de mensajes dentro de una organización. Este proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

Brandolini comenta que la comunicación Organizacional, está presente tanto cuando emiten un mensaje hasta cuando lo callan, eh ahí la importancia del correcto uso de los canales de comunicación dentro de la organización.

Sin embargo, es importante saber que tanta información se comprarte ya que la falta de comunicación crea incertidumbre y el exceso indiferencia también debemos analizar, cuáles son los procesos que requiere ser sociabilizados y bajo que estrategias se les hará llegar la información. Recordemos que existen niveles de importancia dentro de la comunicación al igual que el estudio estratégico de personas y canales claves.

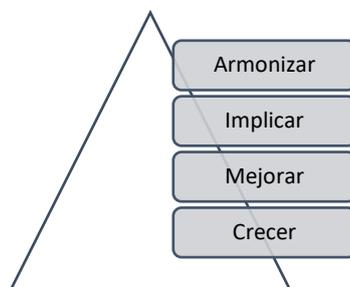
1.3.1. Tipos de Comunicación

La comunicación organizacional no solo se realiza en el interior de la organización, el buen funcionamiento de los canales digitales son una conexión directa con la información que deseamos nuestro mercado de interés conozca de nosotros.

1.3.1.1. Comunicación Interna

La comunicación interna de todas las organizaciones es a base del objetivo organizacional, es decir, la mayoría de la interacción interna es a base de estrategias o avances que se han realizado con la finalidad de llegar al objetivo organizacional. Por lo tanto, la comunicación interna que se realiza por parte de los departamentos y subsistemas es a base de información interna, cuáles son los avances para la meta corporativa, cambios que se han realizado, Etc.

Según Brandolini la comunicación interna tiene como objetivo principal el generar motivación para los talentos internos, hacer que se organice y enfoque en su trabajo de acuerdo con los reglamentos, y metas que tiene la compañía.

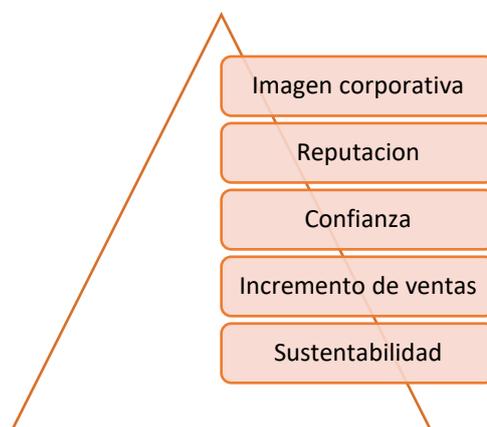


Elaboración Propia

Objetivos de la CI

1.3.1.2. Comunicación Externa

La comunicación externa está enfocada en la información que queremos que sepan de nosotros, consumidores, proveedores, inversionistas y en especial la competencia. Este tipo de comunicación tiene un enfoque mucho más al marketing con el que se maneja la empresa. La imagen adecuada nos brindara un impacto en el mercado adecuado, muchas veces este tipo de comunicación es no verbal ya que no solo son las propagandas que se realizan a favor de la empresa, también es acerca de cómo se conoce el clima y la cultura organizacional.



Elaboración Propia
Interna

Finalidad de la comunicación

1.4. Engagement

El engagement se refiere al compromiso que tienen los colaboradores hacia la empresa y todo lo que la identifica, se demuestra a través de la participación y esfuerzo por lograr los objetivos organizacionales y adquirirlos como propios.

La investigación científica ha puesto de manifiesto como posibles causas de la vinculación psicológica (engagement): los recursos laborales (ej., autonomía, apoyo social, feedback) y personales (ej., autoeficacia o creencia en la propia capacidad para realizar bien su trabajo), la recuperación debido al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo que actuarían como características vigorizantes del trabajo (Soria, 2004)

Tal como lo plantea Soria, las características que influyen a la creación del engagement son básicamente un clima organizacional en el cual el colaborador pueda sentirse parte de la organización. Y capaz de cumplir con las funciones y metas que se le plantean en su estadía dentro de la empresa.

1.5. Cultura Organizacional

La cultura Organizacional tiene como eje principal, expresar los valores centrales que son compartidos, vividos y aplicados por la mayoría de los integrantes de la organización. Según Chiavenato: “Es un conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización. La cultura organizacional refleja el pensamiento predominante”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Las características inconscientes tales como percepciones, pensamiento e incluso hasta sentimientos, son el reflejo de una conducta dominante. Esta cultura dominante se llevará a cabo siempre y cuando, se cumpla el proceso correcto de Socialización el cual consta de cuatro fases:

- Prearribo
- Encuentro
- Metamorfosis
- Contrato Psicológico

Existen varios autores los cuales mencionan diferentes modelos de cultura, Uno de ellos es el modelo de OCP, indica que existen siete tipos de culturas organizacionales

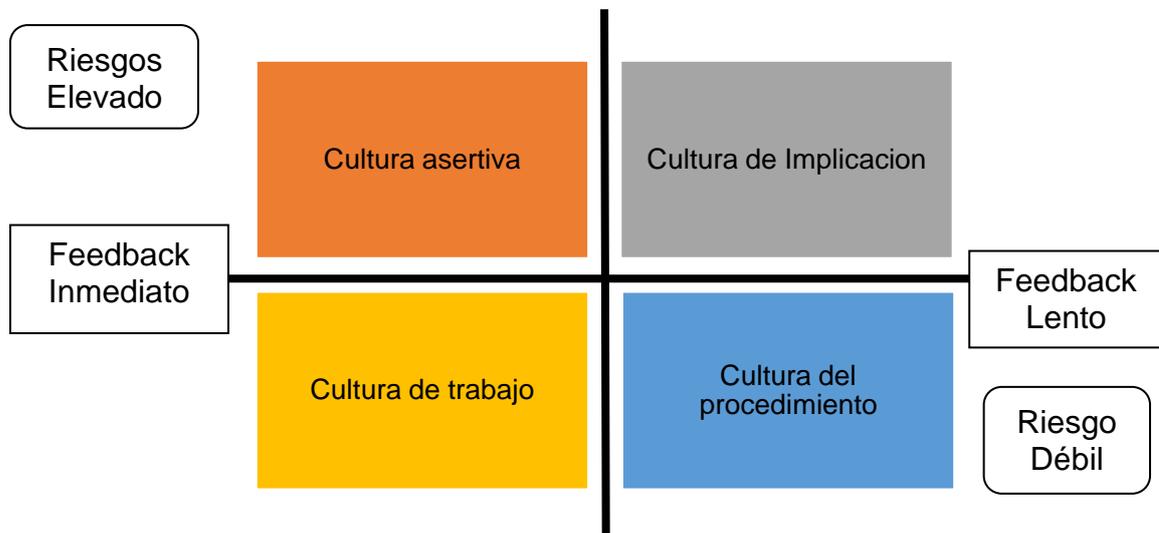
- Cultura Innovadora
- Cultura Agresiva
- Cultura Orientada a los resultados
- Cultura Estable
- Cultura Orientada a las personas
- Cultura Orientada al equipo
- Cultura orientada al detalle

Elaboración Propia

Tipos de cultura organizacional

Otros de los autores son Deal y Kennedy, los cuales indican que la cultura se trabaja a base de dos variables las cuales pueden ser la suma de riesgos y Retroalimentación, brindan cuatro tipos de culturas las cuales pueden ser Dura, del trabajo, Apuesta por su empresa y cultura de proceso.

Este tipo de culturas pueden variar desde la Meritocracia, Participativa es decir se utiliza mucho las reuniones en equipos, Proyectos a largo plazo o culturas con excesiva burocracia lo cual repercute en el desarrollo de las funciones dentro de las organizaciones.



Elaboración Propia

Tipos de cultura Organizacional.

Mientras que en el modelo de Quinn esta enfoca en los valores competitivos tomando en cuenta dos variables: Lo interno y lo externo y dos respuestas de parte de la organización: la flexibilidad y el control. El resultado son 4 modelos.



Elaboración Propia

Modelo de
Quinn

A base de estos diferentes modelos de cultura Organizacional se puede identificar que: 1) La sociabilización de algunos de los colaboradores no se realizó correctamente, ya que no llegaron a sentir el contrato psicológico debido a la rotación que se podía presenciar en la empresa 2) Cada autor indica que existen diferentes modelos de cultura organizacional dentro del Modelo OCP la cultura de ICORP es una cultura orientada a los resultados ya que tiene como eje principal son los resultados, y toman decisiones a base de esa variable.

Mientras que Según Deal y Kennedy la cultura de Icorp tiene una cultura orientada al trabajo, Al ser una multinacional su enfoque es de un riesgo en bajo nivel y una rápida retroalimentación. Evitan tener problemas sin soluciones.

El modelo Según Quinn indica que Icorp tiene una cultura orientada hacia los objetivos su eje es a base de indicadores de rendimientos, cumplimiento, responsabilidad y recompensas eventuales. Un claro ejemplo de este último eje es el plan de carrera dentro de la empresa que ha tenido el señor Patricio Cevallos.

1.5.1. Cambios Organizacionales

La aceptación del cambio por parte de los miembros de la organización también puede depender de las habilidades de comunicación que los gerentes tengan para compartir información y establecer programas de comunicación estructurados y efectivos. Asimismo, existe evidencia de que el discurso organizacional puede ayudar a los agentes de cambio a gestionarlo.

En análisis de la situación por la que estaba pasando Soporte Digital, la mejor opción bajo el estudio estratégico de mercado fue fusionar la empresa a Icorp, sin embargo, el cambio organizacional que representa esta fusión es realmente grande ya que representa la migración de la cultura organizacional, al igual que la adaptación por

parte de los colaboradores a realizar las funciones bajo otro sistema. Este cambio se lo podría determinar como la reinención de soporte digital a pesar de que los fundadores con los que muchos de ellos se integraron ya no están, el cambio tan drástico de esta organización pone en peligro el engagement de los colaboradores hacia la organización. Ya que es posible que no sientan pertenecer a la nueva visión que se tiene para el futuro de Icorp.

2. Capítulo 2

2.1. Estrategias

Como paso fundamental, se deberá realizar un análisis de las fortalezas, amenazas, Debilidades y Oportunidades que se presentan en esta transición por la cual está pasando Icorp, esto será un modelo de estudio consiente con los integrantes de la compañía ya que mantengan presente cuál es su FODA como organización.

Con base a los datos brindados en el caso se puede identificar que:

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Adapatacion al Cambio • Conocimientos del mercado
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion • Compra a la competencia
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Rotacion • Falta de comunicacion interna • Cultura debil • Ausentismo por parte de los colaboradores • Deficientes procesos de Seleccion
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia

Elaboración Propia

FODA

Una vez analizado el FODA, se procederá a estudiar estrategias las cuales se centren en las debilidades que ha venido presentado la empresa en el primer trimestre del 2018.

Según estas Debilidades se diagnosticaron las variables a las cuales se rigen las problemáticas, estas variables identificadas son: Cultura, Cambio, Comunicación y Clima. Con cada una de las variables se establecerán diferentes tipos de estrategias que se manejaran de forma independiente, pero se implementaran en el mismo tiempo para poder evaluar a la organización como un todo. Las evaluaciones se tendrán que realizar antes, durante y después de la implementación.

Se considerará como primera intervención una evaluación con un grupo focal donde se contará con la participación de colaboradores de forma al azar de cada departamento ya que una de las problemáticas que se tiene son los conflictos interdepartamentales para saber cuál es su opinión sobre la situación de la empresa, Se considerar como anónimas las respuestas para que se pueda mantener la confidencialidad sobre sus opiniones las cuales se tomaran en cuenta para la implementación de estrategias.

2.2. Estructura

La estructura organizacional de Icorp en el año de 2017 fue rediseñada el cual dio como resultado un organigrama con dirección común, siete agencias operativas: finanzas, administración, sistemas, ventas, recursos humanos, mercadeo e innovación, además de las diez agencias regionales responsables de operaciones en 20 países, en su cadena se encuentran setenta franquicias representando la marca.

2.3. Desempeño Laboral

El desempeño laboral dependerá mucho de la percepción del colaborador, tiene que ver con que tan importante se lo considera dentro de la compañía y hasta donde puede lograr llegar dentro de ella así que para poder entender un poco mejor la motivación que se tiene dentro de la organización se realizara un estudio de la estructura organizacional, cuáles son los planes de carrera que se pueden lograr y cuáles son los requisitos para los mismo, otra de las formas en las que se ha visto mejoras en el desempeño organizacional y que se implementaran son las recompensas ya sean monetarias o valorativas, en las que se premia el mejor desempeño dentro de sus funciones. Esta última estrategia se implementará en los departamentos, pero con indicadores que serán 50% generales y 50% específicos en cada área, mismos que se evaluaran cada tres meses por los lideres de cada departamento, estará presente la planeación estratégica en los futuros procedimientos que se realicen dentro de Icorp, con la finalidad de crear lideres dentro de los departamentos.

La evaluación por indicadores será enviada por el correo institucional de cada una de las jefaturas, mismo que constara con correspondencia de Excel, en el cual constarán de preguntas las cuales estarán valoradas del 1 al 5 siendo: 1.- Insatisfactorio, 2.-Necesita mejorar, 3.- Aceptable, 4.- Satisfactorio, 5.- Excepcional. Los indicadores generales que se evaluarán serán:

- Capacidad comunicativa con compañeros/superiores/clientes
- Capacidad de liderazgo, llevar a cabo iniciativas y trabajar bajo presión
- Capacidad de trabajar en equipo y relacionarse con este
- Capacidad para gestionar el tiempo de manera efectiva y cumplir con los deadlines
- Capacidad de tener ideas innovadoras y resolver problemas
- Capacidad de adaptación y flexibilidad a los cambios en el ambiente de trabajo
- Capacidad de mejorar continuamente habilidades y conocimientos
- Calidad del trabajo hecho
- Conocimientos del puesto de trabajo
- Otros

Dependerá de que área y cuáles son las funciones principales para poder evaluar el 50% restante de los indicadores. A continuación, se mostrarán las funciones del área de TI.

- Crear y desarrollar nuevos programas
- Evaluar programas nuevos y existentes
- Mejorar los programas existentes
- Realizar Mantenimiento a sistemas existentes
- Corregir cualquier error o componentes de hardware o Software dañado
- Reemplazar piezas de hardware o el equipo de ser necesario
- Instalar y configurar nuevas tecnologías
- Escribir y leer manuales operativos y especificaciones técnicas de los sistemas
- Investigar y aprender nuevas tecnologías y tendencias
- Otros.

Evaluación Trimestral en ICORP					
Nombre del empleado: Juan Perez			Nombre de supervisor: Marcos Cruz		
Departamento: TI					
	Indicadores	Puntuación (1-5)	Significado	Comentarios	Necesidad de formación
Evaluación de habilidades	Capacidad comunicativa con compañeros/superiores/clientes	5	Excepcional		NO
	Capacidad de liderazgo, llevar a cabo iniciativas y trabajar bajo presión	2	Necesita mejorar		SÍ
	Capacidad de trabajar en equipo y relacionarse con este	5	Excepcional		NO
	Capacidad para gestionar el tiempo de manera efectiva y cumplir con los deadlines	5	Excepcional		NO
	Capacidad de tener ideas innovadoras y resolver problemas	2	Necesita mejorar		SÍ
	Capacidad de adaptación y flexibilidad a los cambios en el ambiente de trabajo	5	Excepcional		NO
	Capacidad de mejorar continuamente habilidades y conocimientos	5	Excepcional		NO
	Calidad del trabajo hecho	5	Excepcional		NO
	Conocimientos del puesto de trabajo	1	Insatisfactorio		SÍ
	Otros	1	Insatisfactorio		SÍ
Evaluación de tareas	Crear y desarrollar nuevos programas	5	Excepcional		NO
	Evaluar programas nuevos y existentes	3	Aceptable		NO
	Mejorar los programas existentes	5	Excepcional		NO
	Realizar Mantenimiento a sistemas existentes	3	Aceptable		NO
	Corregir cualquier error o componentes de hardware o Software dañado	3	Aceptable		NO
	Reemplazar piezas de hardware o el equipo de ser necesario	4	Satisfactorio		NO
	Instalar y configurar nuevas tecnologías	3	Aceptable		NO
	Escribir y leer manuales operativos y especificaciones técnicas de los sistemas	3	Aceptable		NO
	Investigar y aprender nuevas tecnologías y tendencias	2	Necesita mejorar		SÍ
	Otros	5	Excepcional		NO
Puntuación general					72

Elaboración Propia

Evaluación
Trimestral

El reconocimiento que se brindara a los colaboradores será dependiendo de cuanto sea su puntuación en esta evaluación, es decir, todos los colaboradores que su puntuación sea mayor al 70% recibirán bonificaciones según su resultado, ejemplo: el señor Juan Pérez obtuvo 72 en su evaluación, por lo que recibirá una bonificación de \$72, a quienes obtengan entre 50 a 69 en su evaluación recibirán una tarjeta de canasta básica supermaxi para productos sin IVA con el valor correspondiente a su puntaje en la evaluación, mientras que a los colaboradores que obtienen puntajes menor a 50 se revisara cuáles son sus falencias y si es que requiere capacitaciones por parte de alguno de sus pares o superiores.

Puntaje	Resultado
70 a 100	Bono en Efectivo
50 a 69	Bono Supermaxi
0 a 49	Capacitación

Elaboración Propia

Rangos de Reconocimientos según los resultados de la
evaluación

Se realizará cada 3 meses para poder observar cambios positivos en el desarrollo organizacional, al personal que mejore su puntuación se enviaran correos en los que se reconocerá que ha mejorado su desarrollo así se podrá hacer notar que la organización está pendiente de su mejora dentro de la misma.

2.4. Clima Organizacional

La Organización presenta algunos factores por los que se presenta un mal clima laboral tales como los conflictos interdepartamentales y reclamos de los colaboradores debido al comportamiento de algunas direcciones regionales se

implementara reglamentos y estándares para el cliente interno. Ya que es necesario mantener satisfecho a nuestro cliente interno para evitar rotaciones por malos tratos dentro de las oficinas Como paso fundamental será realizar encuestas de forma anónima vía Microsoft forms con respuestas cerradas, es decir, si o no. una vez que se tengan los resultados.

Con las siguientes preguntas:

- ¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo?
- ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en la empresa?
- ¿Mi jefe o supervisor es justo en sus decisiones?
- ¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo y/o actividades?
- ¿He creado amistades en esta empresa?
- ¿Mi esfuerzo ha sido reconocido o tenido retribuciones justas?
- ¿Los objetivos de la empresa reflejan mis intereses?
- ¿Me gusta mi trabajo?
- ¿Me siento a gusto en el ambiente laboral de la empresa?

La estrategia que se implementara son las integraciones interdepartamentales para así poder fomentar el trabajo en equipo por la misma meta, como una estrategia a largo plazo se implementarán reuniones por departamento, es decir todos los integrantes podrán brindar su punto de vista con los avances de los departamentos fomentando la autonomía de los colaboradores. Otro de las estrategias que se van a implementar serán las charlas sobre las problemáticas que se presentan dentro de la organización, ejemplo: Burnout, Mobbing, Workaholic, Exceso de autoridad y entre otras, con la finalidad que los colaboradores estén informados sobre la tolerancia cero que se tendrá si se presentan estas problemáticas dentro de las áreas.

2.5. Comunicación Organizacional

Se ha visto durante todas las etapas que ha pasado la organización desde Soporte digital hasta Icorp. que la falta de comunicación ha sido una de sus más grandes fallas, esto ha dado como resultado incertidumbre acerca del futuro de la compañía, así que como estrategia se implementara canales digitales vía WhatsApp. Correo corporativo y reuniones de avance de metas, es decir, se trabajará bajo el mismo objetivo como un todo y se mantendrá comunicado del avance y de los cambios que se van a realizar a toda la organización, se brindara también información de los

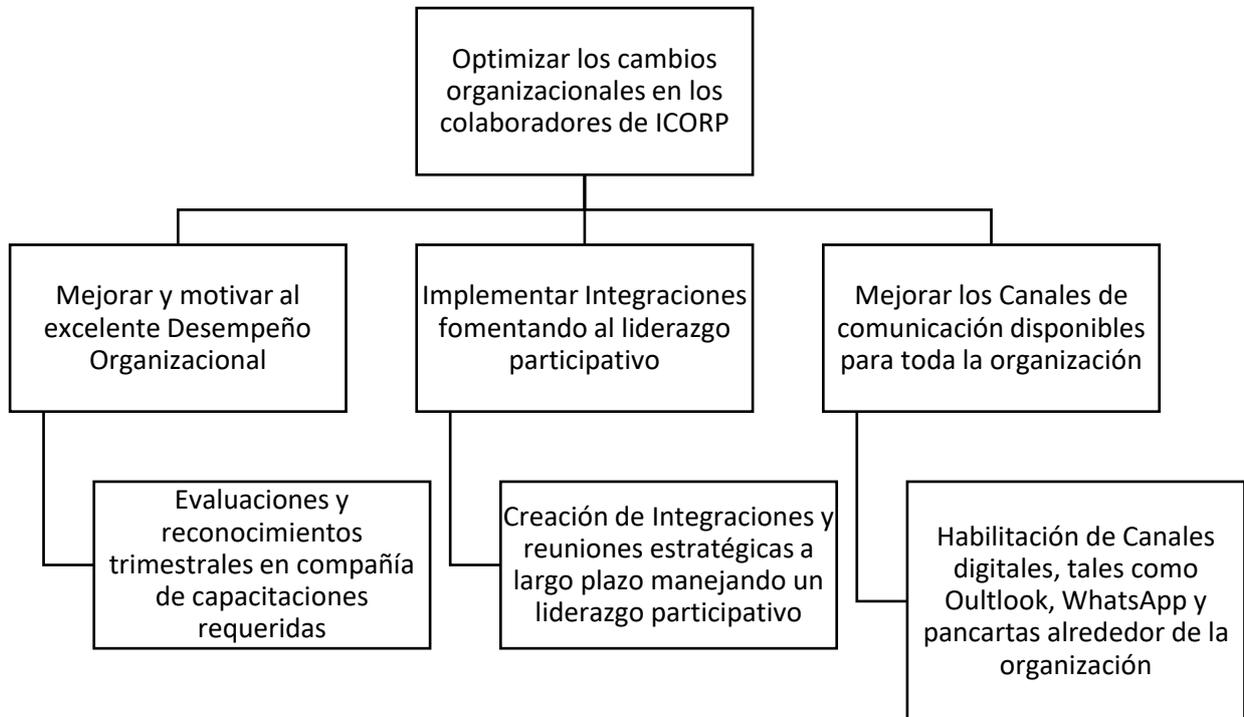
beneficios de los cambios que se van a realizar, de esta forma están seguros de que no todos los cambios se reducen a reducción de personal.

2.6. Cultura Organizacional

Como estrategia con base a la variable de Cultura se implementará los estándares de trabajo, evitando el liderazgo autocrático y transformándolo a un liderazgo participativo, se mantendrá el enfoque en los resultados, por lo que es necesario que todos sus colaboradores mantengan las competencias necesarias y los estilos de cultura ya antes identificados. Los futuros procesos de selección se realizarán a base del descriptivo de cargos y con participación del líder inmediato, mientras que se capacitarán a los colaboradores que no aprueben las evaluaciones trimestrales. Caso contrario serán reasignados a otras áreas las cuales se necesite sus competencias natas.

3. Plan de acción

3.1. Árbol de Objetivos



3.2. Cuadro de Plan de acción

Objetivo General	Objetivo Específicos	Actividad	Tiempo	Recursos	Presupuestos
Optimizar los cambios organizacionales en los colaboradores de ICORP	Mejorar y motivar al excelente Desempeño Organizacional	Evaluaciones y reconocimientos trimestrales en compañía de capacitaciones requeridas.	3 meses	Recursos Informáticos Y Personal de RRHH	\$10.500
	Implementar Integraciones fomentando al liderazgo participativo	Creación de Integraciones y reuniones estratégicas a largo plazo manejando un liderazgo participativo	5 meses	Personal de RRHH y Direcciones departamentales	\$500
	Mejorar los Canales de comunicación disponibles para toda la organización	Habilitación de Canales digitales, tales como Outlook, WhatsApp y pancartas alrededor de la organización	5 meses	Personal de RRHH e Informáticos	\$100

4. Diagrama de Gantt

Actividades	Marzo			Abril				Mayo				Junio			Julio			Agosto			Septiembre												
	01 al 06	07 al 13	14 al 20	21 al 27	28 al 03	04 al 10	11 al 17	18 al 24	25 al 01	02 al 08	09 al 15	16 al 22	23 al 29	30 al 05	06 al 12	13 al 19	20 al 26	27 al 03	04 al 10	11 al 17	18 al 24	25 al 31	01 al 07	08 al 14	15 al 21	22 al 28	29 al 04	05 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 02		
Ecuesta de Clima Organizacional	x	x																															
Estudio del resultado			x	x																													
Creacion de canales digitales					x	x	x	x																									
Outlook						x	x																										
Whatsapp								x																									
Pancartas Internas					x				x					x				x				x											
Capacitacion a toda la organización sobre el uso de los canales digitales									x	x	x	x																					
Comunicado sobre los nuevos cambios												x																					
Comunicados sobre las evaluaciones													x																				
Creacion de videos tutoriales de como hacer la evaluacion el ¿Por que? y ¿Para que?													x																				
Promocion de integraciones anuales													x	x	x																		
Ejecucion de la integracion Anual.																		x															
Reuniones Mensuales interdepartamentales	x					x			x					x				x				x											
Creacion de cronogramas de Charlas												x																					
Bournout																	x	x															
Workaholic																					x	x											
Mobbing																									x	x							
Exceso de Autoridad																																	x
Entrega de Bonos según el resultado de evaluaciones																											x	x					
Estudio de capacitaciones necesarias																												x					
Evaluacion de la organización y los resultados esperados																														x	x		

5. Conclusiones

- Se espera que se pueda ver cambios en un periodo de tiempo máximo de 7 meses, por lo que se plantearan evaluaciones periódicas, para constatar estos cambios ya sean positivos o negativos.
- Cada una de las problemáticas han sido estudiadas y asignadas a una variable las cuales son Desarrollo Organizacional (lo que engloba la motivación y el engagement), la comunicación, el clima, la cultura y el cambio organizacional.
- La forma en la que Icorp se ha venido manejando es funcional en otra de las sucursales, pero en Ecuador al ser una fusión con una compañía mucho más pequeña y con un enfoque fundamental a los resultados, el cambio de cultura dominante perjudica a los colaboradores.
- Los miembros de Icorp temen a los cambios organizacionales es por ello por lo que no son bien recibidos por parte del equipo, sin embargo, al mejorar la comunicación (explicar los cambios, por qué y el para que) puede cambiar la perspectiva de los cambios organizacionales por parte de los colaboradores, a su vez fomentando la comunicación interna evitando rumores y manteniendo una relación mucho más directa con los clientes internos.
- Se espera que las estrategias que se implementarán se mantengan a lo largo del desarrollo de ICorp ya que también son estrategias preventivas que ayudarán a la empresa a convertirse en una compañía líder dentro de su mercado.
- Las estrategias que se implementarán tienen como consecuencia positiva el engagement por parte de los colaboradores ya que al sentirse parte de la toma de decisiones de la compañía se sienten parte de esta.
- Se sugiere que se presenten planes de carrera dentro de la compañía para que se tenga claro cuál es el beneficio de mantener un correcto desarrollo organizacional a la vez que tenga sentido el correcto desempeño y el enfoque en los resultados que requiere la compañía como valor agregado por parte de los colaboradores.
- Los cambios organizacionales implementados en el último periodo tienen como resultado en su mayoría negativos sin embargo se considera que la dirección a los que están enfocados estos cambios son incorrectos también la poca socialización que se tiene de los cambios que se van a realizar o que ya se realizaron dentro de Icorp, también la adaptación a los cambios que se planean y los objetivos a los que

se quieren llegar carecen de conocimiento por parte de los colaboradores ya que la comunicación es una de las debilidades de Icorp.

- A pesar de las problemáticas que sean presentadas en el curso se considera que la compañía es solvente para trabajar con las actividades y estrategias que se plantean

Bibliografía

- Aguilar, T. d. (2014). *Engagement Ilusion por el Trabajo* . Mexico: Redie.
- Brandolini, A., Gonzalez, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicacion Interna Claves para una gestion exitosa*. Argentina : DIRCOM.
- Cepeda, R. I. (2015). *MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN*. Sonora: Marisela González Román.
- Charles Lusthaus, M.-H. A. (2002). *Evaluacion Organizacional Marco para mejorar el Desempeño* . New York : IDB.
- CHIAVENATO, I. (1999). Clima Organizacional . En *Administracion de Recursos Humanos* (págs. 1-75). Editorial Mc Graw Hil.
- Chiavenato, I. (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administracion de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *El capital Humano de las organizaciones* (pág. 66). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- FERNANDO, R. R. (2017). *Comunicacion Organizacional*. Guayaquil : Grupo Compas.
- Goldhaber, G. M. (2020). *Fundamentos de la comunicacion*. Colombia : Organizational Communication Global Network.
- Gómez, S. M. (Septiembre- Diciembre de 2010). *Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador*. Obtenido de Scielo : http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000300006
- J, F., Goldhaber, G. G., & Putnam, L. L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. Chile: Organizational Communication Global Network.
- Litwin, G. y. (1968). *Auditoria Administrativa. Evaluación De Métodos Y Eficiencia Administrativa*. Mexico: Editorial Diana. .
- Milkovich, G. y. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos.Unenfoquedeestrategia*. Estados Unidos : Addison-Wesley Iberoamericana.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Prentince Hall.
- Rodríguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufacturera . *Revista Educación en Valores.*, 20-31.
- Rubiano, M. G. (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *REVISTA DIVERSITAS* , 81-95.

- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnostico: Una aproximacion Conceptual . *Cuadernos de Administracion*, 43-61.
- Soria, M. S. (2004). El engagement de los empleados. *Estudios Financieros Num. 261* .



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline**, con CC # 0950688978 autor/a del **componente práctico complejo: Redirección, sociabilización y adaptación de cambios organizacionales, enfocados en la comunicación y engagement por parte de los colaboradores de Icorp**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **16 de febrero de 2022**

f _____
Bazan Lavanda Dahoumy Jackeline
C.C: **0950688978**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Redirección, sociabilización y adaptación de cambios organizacionales, enfocados en la comunicación y engagement por parte de los colaboradores de Icorp		
AUTOR(ES)	Dahoumy Jackeline Bazan Lavanda		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de La Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	22
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología Organizacional, Administración, Estrategias		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Empresa líder, Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Desarrollo Organizacional, Clima Organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>Icorp es una de empresas líderes en el mercado, sin embargo, se les ha presentado problemáticas internas las cuales se reflejan en el desarrollo de sus funciones, lo que impide que logren llegar a su meta misma que trata sobre la expansión de su compañía, aliándose con pequeñas empresas nacionales el problema fundamental es la apertura al cambio por parte de sus integrantes. Los cuales presentan un gran nivel de rotación y falta de compromiso con la organización, esto dará como resultado baja motivación. Uno de los objetivos que tiene Icorp es lograr ser líder en su campo y ser uno de los mejores lugares para trabajar, así que se implementara estrategias que ayuden a llegar a esa meta, mismas que tendrán impacto en los subsistemas de cultura, desarrollo, clima y comunicación a la vez como consecuencia indirecta fomentar el engagement por parte de los colaboradores con un plazo de 9 meses de implementación y un año para poder palpar los resultados fijos que se esperan.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-958609035	E-mail: dahoumyjackeline.bazan@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			