

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Plan de reestructuración organizacional enfocada en la cultura,
comportamiento y comunicación en la empresa multinacional
ICorp**

AUTOR:

Restrepo León, Gabriela Paola

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

TUTOR:

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

16 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 **Restrepo León Gabriela Paola**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, 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, **Restrepo León Gabriela Paola**

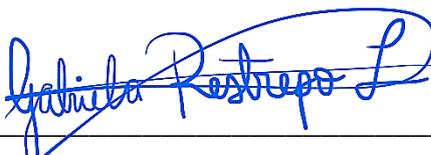
DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Plan de reestructuración organizacional enfocada en la cultura, comportamiento y comunicación en la empresa multinacional 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

EL AUTOR (A)

f. 
Restrepo León Gabriela Paola



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

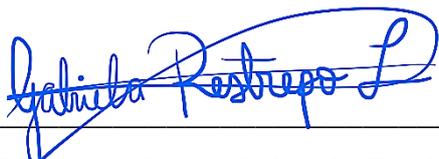
AUTORIZACIÓN

Yo, **Restrepo León Gabriela Paola**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Plan de reestructuración organizacional enfocada en la cultura, comportamiento y comunicación en la empresa multinacional 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

EL (LA) AUTOR(A):

f. 
Restrepo León Gabriela Paola



Guayaquil, 16 de febrero de 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

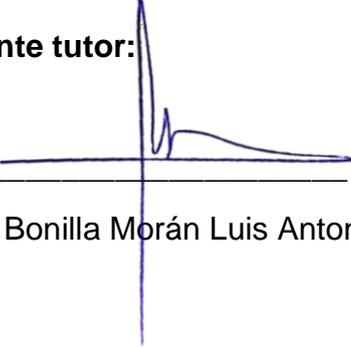
URKUND	
Documento	Plan de reestructuración organizacional enfocada en la cultura, comportamiento y comunicación en la empresa mult inacional ICorp.docx (D123963499)
Presentado	2022-01-03 22:12 (-05:00)
Presentado por	gabriela.restrepo@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.urkund.com
	0% de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Plan de reestructuración organizacional enfocada en la cultura, comportamiento y comunicación en la empresa multinacional ICorp”

Estudiante:

Gabriela Paola Restrepo León

Docente tutor:

f. 

Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, 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. Carrillo Saldarriaga Sofía Viviana, Mgs.
Director de Carrera

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.
Coordinación del área o Docente de la carrera

f. _____

Lcda. Sanchez Ube Pricila Francia, Mgs.
Docente Revisor

INDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
Capítulo 1: Diagnóstico de la situación organizacional	6
1.1 Cultura organizacional	6
1.1 Comportamiento organizacional.....	8
1.3 Comunicación organizacional	10
1.3.1 Comunicación interna y externa.....	11
Capítulo 2: Determinación de estrategia	12
2.1 Rediseño de principios organizacionales de ICorp.....	12
2.2 Elaboración y socialización de reglamentos internos	13
2.3 Diseño e implementación de políticas de comunicación interna y externa	15
Capítulo 3: Implementación de estrategias	16
3.1 Responsables	17
3.2 Recursos.....	17
3.3 Metodología	19
CONCLUSIÓN	20
Referencias.....	21

RESUMEN

Las organizaciones actualmente se encuentran en un constante cambio para mejorar la calidad de su personal y la gestión que estos realizan por lo cual el presente trabajo abarca el análisis de la cultura, comportamiento y comunicación organizacional de una pequeña empresa fundada en Guayaquil llamada Soporte Digital, la misma que sufre diversos cambios hasta su fusión de manera vertical con la empresa multinacional de origen canadiense International Corporation, la cual tiene varias sucursales a nivel América Latina. Durante el período del 2017 al 2018, una nueva CEO, María Goodman ha sido posicionada para liderar la compañía y plantea cambios de innovación en una compañía que ha atravesado por varias transformaciones organizacionales, las cuales no han sido acogidas. Por lo cual el objetivo se ha planteado estrategias para mejorar estos tres pilares y permitir que el talento humano interiorice las mejoras que se han diseñado a su favor para el crecimiento personal y organizacional.

Palabras Claves: cultura organizacional, comportamiento organizacional, comunicación organizacional, principios organizacionales, estrategia, socialización.

ABSTRACT

Organizations are currently in constant change to improve the quality of their staff and the management they carry out, so this work covers the analysis of the culture, behavior and organizational communication of a small company founded in Guayaquil called Soporte Digital, the same one that undergoes diverse changes until its merger vertically with the multinational company of Canadian origin International Corporation, which has several branches in Latin America. During the period from 2017 to 2018, a new CEO, María Goodman, has been positioned to lead the company and proposes innovation changes in a company that has undergone several organizational transformations, which have not been welcomed. Therefore, the objective has been proposed strategies to improve these three pillars and allow human talent to internalize the improvements that have been designed in their favor for personal and organizational growth.

Key Words: organizational culture, organizational behavior, organizational communication, organizational principles, strategy, socialization

INTRODUCCIÓN

La empresa Soporte Digital ha atravesado por diversas transformaciones organizacionales, fundada por Roberto Carranza y Valeria Guzmán en la ciudad de Guayaquil en abril del 2008. La empresa se dedica al ensamblaje y venta de computadoras, como también a la comercialización de hardware. En sus inicios contaban con 10 personas en la nómina y una estructura informal debido a que todo el personal le reportaba al presidente de la compañía, Roberto Carranza.

No existió un proceso de selección, debido a que los nueve colaboradores pertenecían al círculo de amistad de los fundadores y contaban con el conocimiento y habilidad necesaria para el ensamblaje de las computadoras, pero no con la parte comercial que adicionalmente se requería, por lo cual dificultaba la gestión de ventas en la empresa.

Los problemas de comunicación eran evidentes entre las áreas de ventas y ensamblado debido a que las solicitudes no eran desarrolladas correctamente y generaban mayor inconveniente en el flujo comunicacional.

La empresa tuvo un crecimiento en su cartera de clientes, inicialmente fueron 100 compradores y fue aumentando a 1,000 compradores por lo que se tuvo que hacer grandes esfuerzos para satisfacer las necesidades que se presentaban sin incrementar la nómina.

El personal en nómina no se abastecía para cubrir la demanda que se presentaba en la organización y en 2010 se aumenta la plantilla a 20 colaboradores enrolados en nómina. Se realiza la segmentación de áreas departamentales que son: operaciones y ventas. Y se procede a realizar cambios estructurales como la promoción interna de Ruth Rodríguez a Jefa de Operaciones; y Patricio Cevallos como Jefe Comercial.

El incremento de la plantilla a pesar de permitir la segregación de actividades, éstas no eran suficiente a la demanda que presentaba la organización debido a que el mercado contemplado abarcaba a todo el territorio ecuatoriano, por lo cual se percibía en el clima laboral aquel desgaste físico y mental de los empleados por la demanda.

A inicios del año 2011, Valeria, una de las fundadoras decide desvincularse de su actual trabajo y tener un rol más destacado enfocándose en su nuevo rol dentro de Soporte digital como vicepresidenta de la compañía. Su presencia fue evidente al realizar un movimiento interno que sorprendió a los colaboradores, nombrando a Patricio como Jefe de Operaciones. El cambio hizo dudar hasta al propio Patricio tomando en cuenta el rol previamente desempeñado en el área comercial y su poca experticia en operaciones, la idea de Valeria como visión a su anterior empresa es que las dos áreas están relacionadas y son complementarias una de la otra.

En el año 2011 y primer semestre del 2012, Soporte Digital se ve fuertemente golpeada por la competencia del mercado ecuatoriano, por lo cual Valeria propone realizar un benchmark para identificar empresas proveedores del mercado que ellos manejan. Los resultados evidenciaban que la organización no estaba entre las mejores a nivel nacional, por lo cual fue un fuerte golpe para Rodrigo y decidió vender sus acciones a Valeria y emprender nuevos negocios.

Tras la salida de Rodrigo, Valeria asume la máxima responsabilidad como presidenta y promueve a Patricio como vicepresidente, esta decisión no fue bien aceptada y hubo división de opiniones por los colaboradores generando un mal clima laboral por la decisión, un grupo consideraban que él no cumplía con lo necesario para desempeñar aquella función como también existían los que consideraban que al haberse desempeñado funciones en las dos áreas conoce el origen de toda la funcionalidad organizacional.

En el último trimestre del 2012 el ambiente laboral no era el mejor, había insatisfacción, cansancio, nostalgia e inestabilidad a raíz de la salida de Rodrigo, y por primera vez, algunos miembros del personal tomaron la decisión de desvincularse de la empresa.

A finales del 2012 e inicios del 2013, se crea un comité de accionistas y por primera vez se realiza una jornada de planificación estratégica donde participaron todos los empleados en la cual se definieron y formalizaron objetivos, estrategias e indicadores organizacionales. La planificación estratégica permitió determinar una mayor identidad cultural, definir que se

busca como organización tanto para el cliente interno como para el cliente externo, potenciando el marketing, la publicidad y las ventas.

Se plantea y formalizan los procesos mediante manuales e instructivos; así como la creación del área de Recursos Humanos, y otras áreas operativas. Los colaboradores de las áreas fueron seleccionados por la experiencia y competencia, proceso que previamente no se realizaba, dando así un giro a la formalidad y transparencia en las contrataciones.

En el segundo semestre del 2013, se integra al mercado ecuatoriano la empresa multinacional Internacional Corporation la cual logra posicionarse como número uno del país. Bajo este esquema Valeria y los accionistas deciden aceptar la propuesta económica de ICorp en integrar verticalmente a Soporte Digital.

El proceso de cambio se planificó para el 2014 y Valeria anuncia la integración vertical a la multinacional ICorp, así como también su salida de la empresa nombrando presidente interno a Patricio, el cual no esperaba aquella decisión y propuesta planteada por Valeria. Para enero del 2014, Soporte Digital fue absorbida por ICorp y existieron cambios trascendentales en la fusión, incluyendo nuevos cargos, reasignación de puestos y terminación de contratos los cuales fueron comunicados mediante memos y exclusivamente por el Director de Recursos Humanos de ICorp, José Hinojosa, dicha decisión fue analizada y dialogada con Patricio, actual County Manager.

ICorp como empresa multinacional, en 2014 realiza la implementación de un programa de cambio cultural, en la cual Ecuador ha podido adaptarse a la estructura planteada a pesar de las transiciones culturales.

ICorp en Ecuador contaba en el 2015 con 30 colaboradores teniendo una mejor estructura organizacional que se distribuía en un Country Manager y 6 departamentos con Jefaturas de Marketing, Servicio al cliente, Ventas, Financiero, Recursos Humanos e Innovación.

La cultura organizacional de ICorp en Ecuador a lo largo de 2 años fue un referente dentro de la gestión estratégica de recursos humanos para el cambio cultural, despuntando en los mejores y mayores índices de rentabilidad, índices

de rotación, porcentaje de satisfacción laboral y satisfacción del cliente, entre otros.

En el 2016, el CEO Steven Wright era jubilado de la empresa y cesado de sus funciones por lo cual el Directorio de ICorp en consenso posesiona como nuevo CEO a Patricio Cevallos por el logro obtenido en la transformación cultural.

En 2017, la operatividad excede su máxima capacidad por lo que se plantea un rediseño estructural y se define un organigrama que contaba con una Gerencia General, siete direcciones ejecutivas distribuidas en: Finanzas, Administración, Sistemas, Ventas, Recursos Humanos, Marketing e Innovación, y adicionalmente diez direcciones regionales.

A inicios del 2018, la organización tiene una nueva reestructuración en la cual se incorpora María Goodman como CEO en ICorp. Su llegada hizo que el clima laboral fuera de incertidumbre debido al historial como Directora Ejecutiva de Innovación donde era conocida por sus cambios drásticos.

Los Directores Ejecutivos y Directores Regionales se reusan en aceptar la intención de María en realizar un cambio radical a la estrategia de la organización. Desde el punto de vista y análisis a los objetivos estratégicos planteados en el 2018 existe una paralización a nivel de productos, procesos, sistemas y todo el flujo organizacional.

Por lo cual Goodman planteó los cambios en la comunicación, cultura y toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos de la compañía, pero en la revisión del primer trimestre del 2018, se pudo diagnosticar que los cambios no fueron tomados de la mejor manera ni cumplidos como se esperaba; se evidenció la baja asistencia y participación en las reuniones del directorio, conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación, alto nivel de desmotivación por los Directores ejecutivos, errores operativos e insatisfacción del cliente.

Capítulo 1: Diagnóstico de la situación organizacional

1.1 Cultura organizacional

La empresa Soporte Digital a través de su historia institucional ha sufrido de problemas en su cultura organizacional, inclusive hasta la actualidad como empresa multinacional ICorp. Por lo cual esta variable es importante de mencionar debido a que es un tema destacable para diagnosticar e intervenir en el proceso de mejora de la organización y sobre el desempeño de sus colaboradores.

La cultura organizacional según Robbins S. & Judge T. (2009), lo define como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora (p.551).

Con respecto a la definición dada por Robbins y Judge, la cultura es un pilar fundamental dentro de las organizaciones debido a que facilita o dificulta los cambios que se puedan dar dentro de la misma. Soporte Digital en su fundación manejaba una cultura organizacional con lenguaje informal debido a que la estructura con la que se inició no tenía determinada la metodología funcional de la empresa ni la jerarquización determinada.

Previamente la empresa había sufrido un impacto en su cultura debido a la salida de Rodrigo, el exfundador de Soporte Digital, a pesar de que la empresa no contaba con una estructura definida ni un método de comunicación determinado, Rodrigo había brindado a sus colaboradores un sistema participativo en donde las relaciones interpersonales se habían trabajado en equipo y la formación de estos habían sido constituido con personal a fin de los fundadores.

Para inicios del 2013, cambios organizacionales se empezaron a desarrollar como el definir y formalizar objetivos, estrategias e indicadores organizacionales en base a la decisión tomada por la nueva presidenta y el comité de accionistas de Soporte Digital. Así como también, la planificación estratégica permitió determinar una mayor identidad cultural, precisar la misión de la organización para los clientes internos y apertura a los clientes externos.

En el segundo semestre del 2013, una nueva multinacional llamada ICorp irrumpe en el mercado ecuatoriano posicionándose número uno en la categoría en la que se encontraba Soporte Digital, la misma que tuvo un estancamiento a nivel de facturación y la decisión más viable por Valeria y los accionistas fue vender la compañía y que esta se integrara verticalmente a ICorp.

Esta decisión efectuada en 2014 generó tanta incertidumbre en los colaboradores debido a la reestructuración que se debía realizar no solamente en el personal que integraría en la compañía, sino en la imagen corporativa, las señaléticas y demás símbolos, los cuales fueron modificados y reemplazados por los de ICorp. Los cambios se fueron integrando mediante un programa de cambio cultural orientado a lograr la consolidación de la cultura de ICorp. Ecuador fue uno de los países que logró cumplir el objetivo de adaptarse a la cultura planteada por ICorp a pesar de los dos años que tenían de integración a la empresa por lo cual se pudo evidenciar que, a pesar de no ser la empresa con mejor índice de facturación a nivel global, contaba con los mejores índices de rentabilidad, índices de rotación, porcentaje de satisfacción laboral y de satisfacción del cliente.

La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas. (Chiavenato, 2009, p. 214)

Finalmente, en el 2018 dentro de la empresa existe un cambio de CEO, siendo posicionada para el cargo María Goodman, la cual plantea varios cambios a nivel de la cultura, comportamiento y comunicación organizacional. De lo destacable sobre la cultura es que planea que lo desarrollado a lo largo de 4 años ahora se maneje de forma dinámica y que no existan protocolos de conductas que condicionen el comportamiento de los individuos.

ICorp ha sido una empresa que ha tenido cambios sustanciales en su cultura organizacional por lo cual, según el Marco de Valores y Competencias de la metodología de Cameron y Quinn, una vez que María toma el mando de la empresa esta se ve direccionada a la cultura adhocrática debido a que pone la innovación como un elemento dinámico que a pesar de la resistencia de las demás direcciones ejecutivas.

“La cultura adhocrática se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos, pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y cambios continuos)” (Cameron y Quinn, citado por Vivanco. J & Franco. R, p. 4).

La visión de María consiste en que el personal sea mayormente autónomo y participativo en las reuniones que se realicen en la organización, así como también en las funciones que se ejecutan diariamente en su lugar de trabajo determinando las competencias requeridas o fomentando el desarrollo de estas. La cultura de cambio que ha adquirido el personal ha sido influenciada por las direcciones ejecutivas y que han acarreado comportamientos indeseados dentro y fuera de la organización lo cual genera una imagen negativa a la marca por lo cual se deberá trabajar en la mejora de esta.

1.1 Comportamiento organizacional

Robbins. S & Judge. T (2009) conceptualiza que “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.10)

El comportamiento organizacional nos permite identificar el perfil adaptado que tienen las personas al desarrollarse en un ambiente que cuenta con lineamientos estructurales. Es decir, para realizar un análisis del comportamiento organizacional dentro de ICorp se debe estudiar los tres niveles: individual, grupal y estructural.

Desde la fundación de Soporte Digital esta ha sido caracterizada por contar con un liderazgo afiliativo por parte de Rodrigo, que corresponde a la escucha activa y compañerismo por la apertura que este le daba a sus colaboradores de expresarse con respecto a inconformidades o molestias que les aquejaban. En cambio, Valeria, otra de sus fundadoras a pesar de haber iniciado el negocio junto a Rodrigo ésta no era tan participativa en la interacción que se tenía con los colaboradores debido a sus responsabilidades con la empresa en la cual se encontraba enrolada.

Al pasar los años, Soporte Digital tuvo transiciones y una de la más impactantes fue la salida de Rodrigo en donde se evidencia que el comportamiento grupal de los colaboradores se reflejaba en un ambiente tenso, cansancio, nostalgia e inestabilidad y más por las decisiones tomadas por la nueva presidenta donde generó un mal clima por posicionar a Patricio en un cargo en el cual los empleados consideraban que no era apto y porque a pesar de la trayectoria que tenían en la misma, tampoco fueron considerados a pesar de tener las características que se adecuaban al cargo que este fue posicionado.

El mundo está cambiando con una rapidez increíble y Soporte digital fue nuevamente golpeado por una transición al ser integrado de manera vertical a la multinacional ICorp, decisión que no fue bien aceptada y que generó más incertidumbres debido a que era evidente que al fusionarse a otra empresa existirían despidos, cambios de funciones o mayor carga laboral, lo cual el nivel organizacional y su estudio macro del comportamiento organizacional se basa en plantear decisiones para el bien común de la organización.

María Goodman, antes de ser nombrada CEO, era Directora Ejecutiva de Innovación y era conocida por las ideas de cambios drásticos, por lo cual para poder entender los comportamientos de las personas también es haber estado en la posición de pertenecer a un grupo, por lo cual María en su implementación hace hincapié en que la innovación es una de las mayores competencias que debían adoptar como un comportamiento organizacional.

Las personas tienen dos tipos de perfiles, el perfil natural es decir el comportamiento habitual que tienen en cualquier circunstancia de su vida y el perfil adaptado que es aquel que se desarrolla en los entornos como, por

ejemplo: el trabajo, la escuela, la universidad, entre otros. El comportamiento organizacional que se debe analizar dentro de ICorp es de identificar como se desenvuelve cada colaborador dentro de sus áreas y como este comportamiento afecta en el desempeño que impacta al entorno (nivel grupal) y a la organización (nivel estructural).

La educación organizacional positiva (también llamada *comportamiento organizacional positivo*), que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones en el CO y la práctica administrativa han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. En contraparte, estos investigadores tratan de estudiar lo que está *bien* en las organizaciones. (Robbins.S & Judge.T, 2009, p.29)

1.3 Comunicación organizacional

Dentro de las organizacionales se destaca la interacción que tienen las personas como método de comunicación, sin ello no se puede transmitir ningún mensaje ni información entre clientes internos y externos, por lo cual además de facilitar la comunicación interna, también se debe apreciar el método de comunicación externa y sin olvidar los canales de comunicación.

Fernández Collado(2009) menciona que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.12)

ICorp, nombrada anteriormente Soporte digital, ha tenido una comunicación organizacional deficiente, tomando en consideración que desde sus inicios la forma de comunicación era de manera informal y que entre los 10 colaboradores que tenían en sus inicios había problemas frecuentes de comunicación debido a que los mensajes no eran claros ni concisos.

Actualmente con la administración de María, se ha tenido la idea de potencializar las vías y los canales de comunicación, debido a que habían sido subutilizados

en una empresa que su fuerte es la tecnología y ha dado como resultado en la investigación realizada que ha existido conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación.

1.3.1 Comunicación interna y externa

La comunicación organizacional puede dividirse en dos tipos de comunicación: comunicación interna y comunicación externa. Cada una constituye un grupo focal diferente a la cual se dirige el mensaje.

Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Y comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Fernández Collado, 2009, p.12)

ICorp en su estudio realizado correspondiente a los cambios que efectuó Goodman en 2018, se puede evidenciar que los canales de comunicación utilizados fueron deficientes tanto para la comunicación interna como para la externa.

Los colaboradores tuvieron problemas de comunicación por lo cual desencadenaron conflictos laborales e incumplimiento en las actividades que debían realizar tomando en cuenta que solo se podía hacer uso del correo electrónico estrictamente cuando sea necesario, mientras que normalmente el mecanismo de comunicación era por los smartphones y aplicaciones, lo cual no dejaba el soporte ni respaldo de lo pactado entre los interactuantes.

Mientras que, en la comunicación hacia el cliente, también hubo fallos debido a la presencia de errores operativos y clientes insatisfechos generados por los

franquiciados, esto tomando en consideración que la falla en la comunicación interna será reflejada al brindar soporte y solución al cliente externo.

Capítulo 2: Determinación de estrategia

Luego de haber identificado los problemas a nivel de la cultura, comportamiento y comunicación en la historia de Soporte Digital actualmente llamado ICorp, se evidencia que los cambios que han realizado las directivas hay sido ideas que no han llegado a ser estructuradas, planteadas ni formalizadas de la manera correcta, por lo cual cada proceso de transición ha llevado a la resistencia de los colaboradores en la interiorización de cambios estructurales.

El individuo es un ser adaptable y moldeable, siempre y cuando no sienta que se atenta contra su integridad, relación vida-trabajo ni derechos, por lo cual se deberá trabajar en el individuo y la estructura organizacional.

Para determinación las estrategias fueron importante el análisis del caso que atravesaba la compañía para poder definir en que se debería mejorar por lo cual el equipo de ICorp trabajará en el clima, cultura y comportamiento organizacional.

2.1 Rediseño de principios organizacionales de ICorp

ICorp como empresa multinacional debe estar alineada con su casa matriz para cumplir la misión y visión de la empresa, como es parte del contexto de la cultura organizacional se conoce que la cultura nacional nulifica la cultura organizacional, pero no por ello no debe alinearse con los objetivos organizacionales.

Por medio de este plan de rediseño de las bases organizacional se busca alinear al personal para aumentar los niveles de productividad, satisfacción laboral y satisfacción del cliente, por lo cual los principios estarán alineados para la mejora de la cultura, clima, comportamiento y comunicación organizacional.

El plan de rediseño conlleva estandarizar los manuales y procedimientos de las diversas áreas, y en caso de que no existan crearlos o actualizarlos, así como

también el levantamiento de los perfiles de cargos de la compañía. Todo el proyecto de rediseño organizacional deberá tener un plazo de 6 meses a un año en su elaboración, socialización y ejecución.

El ADN corporativo y sus lineamientos para ejecutar las actividades en la organización se deberán desarrollar y aplicar en base a los principios en donde se busca el bien común y el desarrollo de cada integrante.

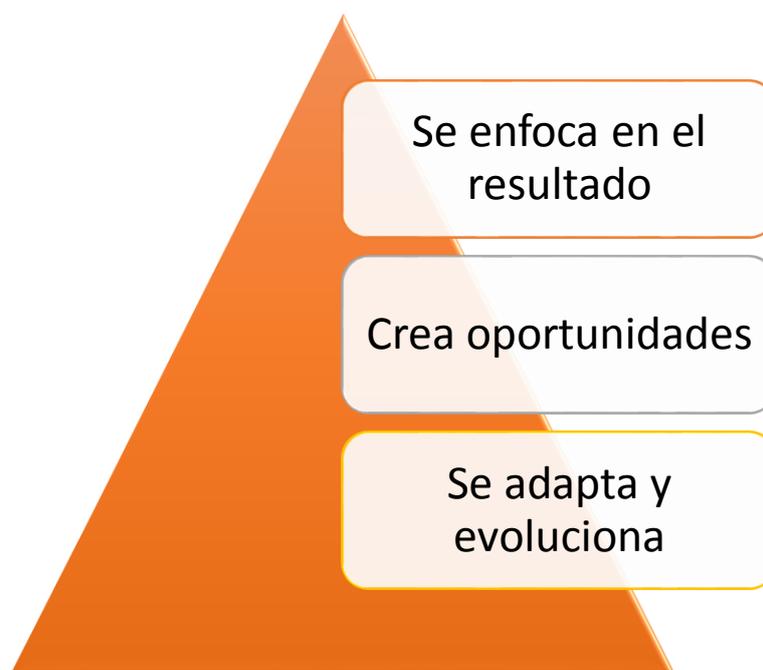


Gráfico 1: Los principios corporativos de ICorp

Fuente: Elaboración propia

2.2 Elaboración y socialización de reglamentos internos

Para la elaboración de los reglamentos internos se tiene que hacer el estudio de las necesidades correspondientes a que se permite y que no está permitido dentro de la organización delimitando así los derechos y obligaciones que tiene el empleado y el empleador en forma general para todos los miembros de la

empresa. Por lo que hay que tener en cuenta que los reglamentos son estándares que son aplicables para todos los rangos sin excepción.

Los reglamentos internos de la compañía serán los siguientes:



Gráfico 2: Objetivo de los reglamentos internos

Fuente: Elaboración propia

Es importante luego de la creación de los reglamentos internos realizar la respectiva socialización utilizando los medios de comunicación formales de la organización por medio de capacitaciones presenciales en donde se hará la entrega de los reglamentos y se permitirá tener rondas de preguntas y fe de recepción de los entregables de cada colaborador capacitado. Es importante armar un plan de sesiones para cada área.

2.3 Diseño e implementación de políticas de comunicación interna y externa

Por medio de este proyecto se busca diseñar políticas para la difusión de la comunicación interna hacia los colaboradores, jefes y directivos y por otro lado la comunicación externa hacia los clientes y proveedores.

Con el rediseño de los reglamentos internos y principios organizacionales, la comunicación de como esto se difundirá es parte de la comunicación interna para que esta pueda llegar a cada uno de los involucrados de manera eficiente y eficaz donde el mensaje sea claro, conciso y fácil de interpretar sin dar oportunidad a mensajes erróneos en la comunicación, la cual ha sido fuertemente golpeada en las transiciones previas de la organización.

La comunicación interna deberá ser maneja por medio de boletines de manera informativa, pero las interacciones directas entre colaboradores se podrán realizar usando los recursos tecnológicos como los teléfonos celulares, teléfonos base y correos electrónicos. Los correos electrónicos serán el respaldo de lo hablado o conversado con otro colaborador, jefe o directivos más no el medio de comunicación directa porque esto generaría mala comprensión del mensaje.

La comunicación externa se manejará de la misma manera que la interna con la diferenciación de que las labores que se realizarán constituirán tickets de trabajo para direccionar a responsables detallando información clara y concisa de lo que se desea informar, en caso de que cualquiera de las partes tenga dudas se hará llamadas estrictamente necesarias si el caso lo amerita.

Se apertura una línea telefónica y un correo electrónico que de soporte a cualquier de los clientes internos en dudas, consultas o reclamos que serán trabajados bajo confidencialidad y direccionados a los departamentos para que trabajen en ello. Mientras para el cliente externo existirá los mismos medios de comunicación donde el Supervisor de Servicio al cliente se encargará de asignar o direccionar los casos a las áreas pertinentes.

Capítulo 3: Implementación de estrategias

Para la implementación de las estrategias de mejora dentro de la organización es importante tener en consideración diversas variables que conllevan desde responsables del desarrollo de la estrategia, como de los recursos que se necesitaran para el levantamiento, socialización, implementación e interiorización.

Como se lo observa en el gráfico 4, cada una de las estrategias va a tener un plan de desarrollo en el cual consiste el levantar el proyecto y definir necesidades, propósito y alcance; luego de definir todo el proyecto es necesario que se comparta la información a cada área como proceso de socialización, una vez socializado es necesario que se implemente como parte del día de día de las gestiones de los colaboradores para que estos se encuentren comprometidos, se sientan escuchados y puedan interiorizar como se realizará y se mejorará los procesos en la cultura, comportamiento y comunicación.



Gráfico 4: Proceso de implementación de estrategias

Fuente: Elaboración propia

3.1 Responsables

Para la estrategia del **Rediseño de principios organizacionales de ICorp**, los responsables son los Directivos de ICorp, junto con el apoyo del Gerente de Recursos Humanos. Adicionalmente, se requerirá de un consultor externo para su visión neutral de la elaboración y asesoría.

Para la estrategia de la **Elaboración y socialización de reglamentos internos**, los responsables son los Directivos de ICorp, el Gerente de Recursos Humanos, el encargado de Seguridad Industrial y un representante del área Legal, esto para levantar los reglamentos que se ha indicado previamente y más debido a que son temas legales de la compañía.

Para la estrategia del **Diseño e implementación de políticas de comunicación interna y externa** los responsables serán el Gerente de Recursos Humanos, un responsable del área de Comunicación y el asesor externo, los cuales establecerán las políticas de comunicación interna y externas según los lineamientos de la empresa.

3.2 Recursos

Al proyectar diversas actividades, se requieren todo tipo de recursos para la implementación y la evaluación de las estrategias que se desarrollarán dentro de la empresa por lo cual se deberá tomar en cuenta los siguientes recursos: físicos, tecnológicos, económicos y talento humano.

El talento humano es el más importante debido que son la primera línea de interacción, como se ha mencionado previamente es al cual se debe tomar mayor atención debido al entorno cambiante en el que se desarrolla.

El recurso material lo comprende el espacio físico donde se desarrollarán las reuniones y capacitaciones, lo cual sería dentro de la empresa y en los recursos tecnológicos se requiere de laptops, celulares, impresora, proyector, pizarras, esferos, banners. En tanto a los recursos tecnológicos serán necesario contar con la conexión de internet, líneas telefónicas y utilitarios de Office como Word, Excel y Power Point.

Para el recurso financiero, es importante determinar un valor para el levantamiento, implementación, socialización e interiorización por lo cual se detalla de la siguiente manera:

Tabla 1: Presupuesto para la implementación de Estrategias para mejora de cultura, clima y comportamiento organizacional en ICorp.

Tipo de evento	Proveedor de servicio	Descripción	Valor presupuestado
Rediseño de principios organizacionales de ICorp	ICorp/ consultor externo/ Imprenta	Evento para socialización de principios/ Artes para zonas comunes de los principios	\$5,000
Elaboración y socialización de reglamentos internos	ICorp/ Imprenta	Gastos por impresiones de reglamentos para los colaboradores	\$400
Diseño e implementación de políticas de comunicación interna y externa	Asesor externo	Soporte en procedimiento de diseño de políticas de comunicación	\$4,800
TOTAL			\$10,200

Fuente: Elaboración propia

3.3 Metodología

La metodología utilizada será las entrevistas para los levantamientos de información de las diferentes áreas, esto para la creación de manuales como de las necesidades de estipular mediante reglamentos internos el comportamiento que el personal debe tener dentro de la empresa como para la gestión con sus stakeholders.

Para el diseño e implementación de políticas de comunicación interna y externa será necesario la alineación a los principios de la compañía donde luego de la definición de ello, se deberán realizar actividades y tareas para la interiorización para que todos los colaboradores sean partes del uso de esta nueva estrategia.

Luego de la implementación de las estrategias se tomará en cuenta la opinión de los colaboradores de todos los niveles mediante encuestas para poder identificar como se han adaptado a la nueva metodología organizacional que como previamente se ha indicado el talento humano es el recurso más importante para sostener a la compañía.

CONCLUSIÓN

Los directivos de la empresa ICorp luego de tantos cambios internos a nivel cultural, comportamiento y comunicación organizacional deben fijarse que los cambios que se desean implementar son para salvaguardar no solamente la integridad de la organización sino del recurso más valioso que el capital humano, por lo cual se ha planteado estrategias para mejorar la calidad del desarrollo de los individuos en todos los niveles individual, grupal y estructural.

Alineándose a la innovación, identificando las áreas de mejora e integrando decisiones que permitan hacer un cambio, para que una empresa pueda trabajar en conjunto se debe orientar a los resultados macro y micro, y permitir que el personal no solo sea receptor de cambios organizacionales bruscos sin interiorizarlos por lo cambiante que pueden llegar a ser, esto es una falla de las directivas, un colaborador requiere sentirse protegido y satisfecho dentro de la empresa.

El ponerse la camiseta no es sinónimo de sobrecargar al colaborador sino de que pueda vivir la experiencia laboral de la mano con el crecimiento de la compañía mediante la interiorización de como esta se desarrolla y permite que el colaborador también lo pueda hacer.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Contreras Delgado, E., & Garibay Rendón, N. (2020). *Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina*. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Medina, M., & Parra, M. (2018). *Comunicación organizacional Interna y Tecnologías de Información y Comunicación*. Obtenido de <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/995/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*. Obtenido de <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Education.
- Vivanco, J., & Franco, R. (3 de Octubre de 2012). *ANFECA*. Obtenido de Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>

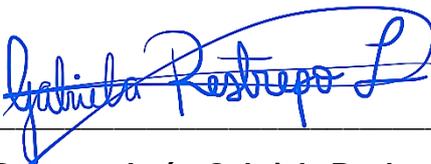
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Restrepo León, Gabriela Paola**, con C.C: # **0930300777** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Plan de reestructuración organizacional enfocada en la cultura, comportamiento y comunicación en la empresa multinacional 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. 

Restrepo León Gabriela Paola

C.C: 0930300777

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de reestructuración organizacional enfocada en la cultura, comportamiento y comunicación en la empresa multinacional ICorp		
AUTOR(ES)	Restrepo León Gabriela Paola		
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		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	21
ÁREAS TEMÁTICAS:	Organización, cambio organizacional, innovación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	cultura organizacional, comportamiento organizacional, comunicación organizacional, principios organizacionales, estrategia, socialización		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Las organizaciones actualmente se encuentran en un constante cambio para mejorar la calidad de su personal y la gestión que estos realizan por lo cual el presente trabajo abarca el análisis de la cultura, comportamiento y comunicación organizacional de una pequeña empresa fundada en Guayaquil llamada Soporte Digital, la misma que sufre diversos cambios hasta su fusión de manera vertical con la empresa multinacional de origen canadiense International Corporation, la cual tiene varias sucursales a nivel América Latina. Durante el período del 2017 al 2018, una nueva CEO, María Goodman ha sido posicionada para liderar la compañía y plantea cambios de innovación en una compañía que ha atravesado por varias transformaciones organizacionales, las cuales no han sido acogidas. Por lo cual el objetivo se ha planteado estrategias para mejorar estos tres pilares y permitir que el talento humano interiorice las mejoras que se han diseñado a su favor para el crecimiento personal y organizacional.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-999175738	E-mail: gabriela.restrepo@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):			