



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**La Gestión del Cambio como Herramienta de Supervivencia**

**AUTOR (ES):**

**Hajjar Araujo, Arahi Guadalupe**

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

**TUTOR (A)**

**Psic. Org. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
28 de agosto del 2019**



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 **Hajjar Araujo Arahi Guadalupe**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR(A)**

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

**Psic. Org. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Psic. Cl. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Hajjar Araujo, Arahí Guadalupe**

#### **DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **La Gestión del Cambio como Herramienta de Supervivencia** 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 28 días del mes de agosto del año 2019**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Hajjar Araujo, Arahí Guadalupe**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Hajjar Araujo, Arahí Guadalupe**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo La Gestión del Cambio como Herramienta de Supervivencia**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2019**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Hajjar Araujo, Arahí Guadalupe**



Guayaquil, 27 de agosto de 2019

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">La Gestión del Cambio como Herramienta de Supervivencia.docx</a> (D55042830)
Presentado	2019-08-26 20:51 (-05:00)
Presentado por	arahihajjar@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 10 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** “La Gestión del Cambio como Herramienta de Supervivencia”

**Estudiante:**

- Hajjar Araujo, Arahi Guadalupe

**Docente Tutor:** Psic. Belén Cabezas Córdova, 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. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.**  
DIRECTOR DE CARRERA

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

**LCDO. LUIS BONILLA MORÁN, MGS.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. ORG. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS**  
DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Diagnóstico de la situación de la organización .....</b>	<b>3</b>
1.1. Cultura Organizacional .....	3
1.2. Comportamiento Organizacional.....	5
1.3. Comunicación Organizacional.....	6
<b>2. Determinación de las estrategias .....</b>	<b>7</b>
2.1. Estructura .....	8
2.2. Procesos .....	9
2.3. Personal.....	11
<b>3. Implementación de las estrategias.....</b>	<b>14</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>15</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>16</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>16</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Encuesta de satisfacción laboral .....	11
<b>Gráfico 2:</b> Plan estratégico de intervención.....	13
<b>Gráfico 3:</b> Propuesta de estructura organizacional de ICorp Ecuador .....	16

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Propuesta de proceso de selección de personal.....	10
--	----



## RESUMEN

En este trabajo se expone la intervención realizada en la empresa ICorp, dedicada al embalaje y comercialización de productos e insumos de oficina. En un primer lugar se realizó un diagnóstico de cultura, comportamiento y comunicación organizacional a partir de los antecedentes y estado actual de la empresa. Actualmente, ICorp presenta un ambiente de incertidumbre e insatisfacción debido a los cambios implementados por Maria Goodman, la nueva CEO. Además, se han presentado conflictos y comportamientos indeseados por parte de algunos colaboradores. A partir de los resultados encontrados, se procedió a la determinación de estrategias enfocadas en la estructura, procesos y personal con el objetivo de proporcionar soluciones a las áreas que presentan falencias. Por último, se presenta un plan de intervención en el cual se detallan las fases del cambio según Kurt Lewin, que estrategias aplican a cada fase, los responsables y el tiempo en el que se llevará a cabo cada una.

**Palabras Claves:** *Gestión del cambio, cambio organizacional, comportamiento, comunicación, cultura, liderazgo.*

## INTRODUCCIÓN

El cambio en las organizaciones es inevitable ya que vivimos en un mundo que avanza a pasos agigantados, por ello, se debe estar en una constante adaptación con el entorno; y muchas veces, se deben adoptar acciones para apuntar al crecimiento y vencer el status quo. Sin embargo, llevar a cabo los cambios consiste en un proceso planificado que resulta distinto para cada organización según sus necesidades.

En este trabajo se plantean los antecedentes de la empresa ICorp desde su fundación en el año 2008 hasta la actualidad. ICorp nace como un emprendimiento entre dos amigos, Rodrigo y Valeria, quienes a partir de su experiencia previa deciden fundar esta compañía dedicada al ensamblaje y venta de computadoras y demás equipos de oficina.

A medida que la empresa fue creciendo, se formalizaron muchos procesos que iniciaron de manera informal, se empezó a brandear la marca y se establecieron los fundamentos organizacionales como la misión, visión y valores. Sin embargo, en el año 2013 ICorp se encontraba en un punto de estancamiento debido a la creciente competencia en el mercado; por ello en el año 2014, se decide llevar cabo una integración vertical con una multinacional ya posicionada en el mercado. Es así como los colaboradores tuvieron que adoptar esta nueva cultura y adaptarse a los cambios que la integración trajo consigo.

Adicionalmente, con la llegada de María Goodman como la nueva CEO de ICorp en el año 2018, se plantean una serie de cambios radicales con el objetivo de sacar a la organización del estancamiento del que María percibía que se encontraba. Esto provocó un ambiente de incertidumbre e insatisfacción por parte de los colaboradores. En este sentido, es necesario que se evalúen los efectos que han tenido estos cambios en los colaboradores y establecer estrategias para fortalecer las áreas que están fallando. Se necesita generar un cambio planificado que logre cambiar la forma de pensar y de comportarse de los colaboradores, conjuntamente con la mejora de los procesos de la organización.

## **1. Diagnóstico de la situación de la organización**

En este apartado se plantean los antecedentes y la situación actual de la empresa ICorp, en relación con el marco teórico de cultura, comportamiento y comunicación organizacional.

### **1.1. Cultura Organizacional**

La empresa ICorp Ecuador inició como un emprendimiento de dos amigos, Rodrigo Carranza y Valeria Guzmán, en el año 2008 bajo el nombre de Soporte Digital. Al principio la empresa no contaba con varios de los elementos que conforman los tres niveles de la cultura: artefactos, valores compartidos y presunciones básicas. En cuanto a sus artefactos, no se manejaba ningún tipo de distinción en sus productos que evidenciara la marca de la empresa. Tampoco se habían definido los valores compartidos tales como: la filosofía, estrategias y objetivos. En este sentido, la cultura organizacional puede ser entendida como:

Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1988, p.25-26)

A inicios del 2013 se definió y se formalizó por primera vez objetivos, estrategias e indicadores; fue redactada y socializada la filosofía empresarial y la marca fue patentada y brandeada en los productos que se comercializaban. De esta forma se contribuyó a dar una mayor identidad a la compañía, por medio de la institucionalización de la cultura. Amorós (2007) manifiesta que mediante la institucionalización de la cultura, la organización adquiere vida propia y determina las actitudes y el comportamiento de los colaboradores.

Cuando soporte digital pasó a ser integrada verticalmente a la multinacional ICorp, se modificó la imagen corporativa, la señalética y demás símbolos culturales para ser reemplazados por los de ICorp. Todo esto se dio a través de un programa de cambio cultural con el objetivo de consolidar la cultura de ICorp. Ecuador fue uno de los países donde se identificó una mayor consolidación de la cultura ICorp; por lo que se infiere

que este tipo de cultura fue aceptada e interiorizada por los miembros de la organización.

Finalmente, en el año 2018, María Goodman pasa a ocupar el cargo de CEO e implementa varios cambios; entre ellos, el de plantear una cultura dinámica sin protocolos de conducta que condicionen el comportamiento. Esto provocó la presencia de comportamientos inadecuados dentro y fuera del lugar de trabajo, dando como resultado una mala imagen de la marca.

De manera general la cultura de ICorp es de tipo adhocrática según el modelo de los valores competitivos de Cameron y Quinn (2011). Este tipo de cultura se caracteriza por estar orientada a la innovación y la apertura al cambio; debido a que el giro del negocio de Soporte Digital es la tecnología, esta debe estar en constante evolución ya que es un mercado que se actualiza día a día. Sin embargo, ICorp tuvo que atravesar algunas dificultades a lo largo de los años debido a la competencia; por ello, sus líderes siempre trataron de mirar al cambio como una herramienta de supervivencia.

Por otro lado, sus fundadores se caracterizan por tener un carácter emprendedor y tienen la capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos. Rodrigo, uno de los fundadores de Soporte Digital, dedicaba mucho tiempo a escuchar a los colaboradores y abordaba los problemas mediante la conciliación; él es un líder transformacional, debido a que su enfoque está equilibrado tanto en la productividad como en el bienestar de sus colaboradores. Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016) afirman: “el liderazgo transformacional ha sido considerado como unos de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (p.135). Es por esto que este tipo de liderazgo favoreció al crecimiento de Soporte Digital y a los cambios que tuvo que afrontar en sus primeros años.

Sin embargo, a partir de que Rodrigo dejó la compañía en el año 2012, los directivos de ICorp, empezaron a tomar decisiones sin ningún tipo de participación de los demás colaboradores; por lo que se comenzó a evidenciar un estilo de liderazgo E1 (Dirigir) basado en la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Este tipo de liderazgo “se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño” (Sánchez y Rodríguez,

2010, p.27). Es decir, los líderes tienen un rol completamente directivo donde no se comparten ideas ni se explican las decisiones a los subordinados.

## **1.2. Comportamiento Organizacional**

“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” (Robbins y Judge, 2009, p.10). Es decir, se puede estudiar el comportamiento organizacional de ICorp desde tres niveles principales: individual, grupal y estructural.

Rodrigo Carranza, uno de los fundadores de ICorp Ecuador se caracteriza por ser un emprendedor nato, quien se interesa por escuchar a sus colaboradores y mantener un ambiente de confianza entre su grupo de trabajo. Por otro lado, Valeria Guzmán, su mejor amiga y socia, tiene amplios conocimientos sobre informática y sistemas de información; además, cuenta con experiencia en servicios de tecnología e información por sus años laborando para la multinacional Compuworld.

Cuando Rodrigo decide dejar la compañía en el 2012, a nivel grupal se comienza a generar un ambiente tenso, cansancio e insatisfacción laboral por lo que algunos miembros decidieron presentar su renuncia. Además, algunos colaboradores no estaban de acuerdo con las decisiones tomadas por Valeria como Presidenta.

A nivel estructural, la empresa no contaba con una estructura formal debido a que solo estaba constituida por 10 personas en un principio; las cuales eran amigos que habían estudiado juntos en la carrera de Ingeniería en Sistemas. En el año 2013, se decide formalizar los objetivos, estrategias, indicadores y algunos procesos a través de manuales e instructivos. También, al crearse un área de Recursos Humanos se empieza a seleccionar al personal en función de su experiencia y competencias.

A partir de la integración vertical de ICorp, Patricio Cevallos asume el cargo de Country Manager; logrando en dos años, ser una de las empresas con mejores índices de rentabilidad, índices de rotación, porcentaje de satisfacción laboral y de satisfacción del cliente entre otros. Por lo que se infiere que el estilo de gestión y el liderazgo de Patricio favorecieron a la adaptación de todos los cambios por los que la empresa tuvo que atravesar durante este periodo.

María Goodman, la actual CEO de ICorp desde el año 2018, se caracteriza por tener un estilo de trabajo relacionado con cambios drásticos. Por este motivo, decide realizar cambios estructurales al modificar y reducir el alcance de las funciones de los directores ejecutivos con respecto a los directores regionales; lo cual dio como resultado a nivel grupal, la desmotivación y la presencia de conflictos entre ambas partes. Además, se desestimó competencias de gran relevancia para los cargos, por lo que se contrató personal no capacitado para el puesto.

### **1.3. Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional se entiende como la transmisión de un conjunto de mensajes entre un emisor y un receptor, con el fin de que este último logre comprender el mensaje recibido. Además, la organización también se puede comunicar de manera externa con el entorno que la rodea, influyendo de cierta forma en la percepción que público externo acerca de la organización.

Por ello, la comunicación interna debe ser un proceso planificado que permita y facilite la transmisión de información dentro de la organización. ICorp Ecuador inició con un tipo de comunicación informal, debido a que no se habían establecido los canales adecuados de comunicación tanto externos como internos. Por ello, en ocasiones se suscitaban diferencias o malos entendidos entre los colaboradores; además, La comercialización de los productos se la realizaba puerta a puerta, por teléfono o través de redes sociales.

En el año 2013, cuando se formalizaron una gran cantidad de procesos, se infiere que también se comenzó a utilizar medios formales de comunicación.

Además, se realizó una fuerte inversión en estrategias de marketing, publicidad y ventas lo cual trajo como resultado la comercialización de los productos a nuevos clientes.

Cuando se presentaron los cambios de estructura debido a la integración vertical de ICorp, varios colaboradores fueron reasignados a nuevos puestos de trabajo y otros fueron despedidos; la notificación del cambio de puesto o despido fue hecha a través de un memo. Esta forma de comunicación no fue la adecuada en esta situación ya que se debió explicar de manera personal el motivo del despido a los colaboradores. Finalmente, cuando María Goodman asumió el cargo de CEO en el 2018, se adoptaron canales de comunicación interna que no fueron correctamente

implementados y socializados con los miembros de la organización. Esto tuvo como resultado baja asistencia y participación en las reuniones del directorio; así como, conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación.

## **2. Determinación de las estrategias**

Se puede decir que ICorp a lo largo de su trayectoria se ha caracterizado por haber atravesado una serie de cambios de todo tipo; y dado su giro de negocio, esto es de vital importancia para sobrevivir en un mercado tan cambiante como el de la tecnología. Sin embargo, estos procesos de cambio en la mayoría de las ocasiones no fueron gestionados de la forma correcta, pensando no solo en la rentabilidad de la empresa sino también en el bienestar de los colaboradores.

Todo cambio debe empezar por la apertura mental de los colaboradores; “la experiencia nos enseña que casi siempre la mayoría de nosotros cambia más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño” (Zimmermann, 2000, p.23). Por este motivo, se debe utilizar un modelo organizacional que se enfoque en los resultados del desempeño.

Para este fin, se utilizará el modelo socio-técnico propuesto por Kurt Lewin; “se llama socio-técnico porque cualquier cambio organizacional cambia, al mismo tiempo, los procesos productivos y las relaciones personales” (Zimmermann, 2000, p.75). Este modelo es un modelo base para la gestión del cambio planificado; consiste en tres fases: la primera llamada descongelamiento consiste en el desaprendizaje de los hábitos y costumbres que han mantenido a la organización en un estado de equilibrio. La segunda parte consiste en la ejecución del cambio como tal, y la última fase es el recongelamiento, en la cual se consolida lo nuevo que se ha aprendido y se logra el estado deseado.

## **2.1. Estructura**

### **- Diseño de la Estructura Organizacional**

Luego de haber revisado y definido el manual de funciones, se deberá diseñar una estructura organizacional que busque la coherencia en una forma que se adecue a las exigencias del entorno y que vaya de la mano con el giro del negocio. La estructura organizacional que se propone para ICorp es la departamentalización por funciones o estructura funcional (ver anexo 1).

### **- Revisión y actualización de los perfiles de cargos.**

Se infiere que la empresa ya cuenta con una descripción de los perfiles de cargos desde que se creó el área de RRHH y se empezó a contratar al personal en base a experiencia y competencias. Sin embargo, con los nuevos cambios impuestos por María Goodman se desestimó competencias de gran relevancia para los cargos, y se tuvo como resultado la contratación de personal no capacitado para el puesto. Por ello, es necesario que se revise y se actualice el manual de funciones tomando en cuenta las competencias deseadas para cada cargo.

### **- Consultoría de procesos (Funciones y papeles de los miembros del grupo)**

Para comprender y solucionar las problemáticas actuales de la empresa es necesario recurrir a una intervención en procesos humanos llamada Consultoría de procesos. Por medio de esta intervención, con la ayuda de un asesor externo, se podrá analizar los diferentes procesos de la empresa y reconocer las áreas en las que se debe mejorar.

Al modificar las funciones de los directores ejecutivos con respecto a los directores regionales se generó malestar y conflicto entre ambas partes. Por ello, se deberá organizar una reunión con los directores ejecutivos y regionales para que se presenten opiniones y soluciones con respecto a los problemas relacionados con sus nuevas funciones. Al final de la o las reuniones se deberá definir los roles y las funciones que cumplirán los cargos en mención, los cuales deberán ser registrados en el manual de funciones.

### **- Creación de un código de ética**



Actualmente, en ICorp se puede evidenciar una cultura “dinámica” que no plantea protocolos de conducta para sus colaboradores; lo que promueve que se presenten comportamientos indeseados dentro y fuera de la empresa. Por ello, es necesario que se cree e implemente un código de ética que regule el comportamiento del colaborador en su lugar de trabajo.

Se puede decir que “los códigos éticos, son medios para traducirlas creencias acerca del comportamiento adecuado en declaraciones que especifican cómo los profesionales pueden actuar apropiadamente. Estos principios se derivan de posiciones morales generales incluyendo los valores” (Lindsay, 2009, p.189).

Con la creación de este código se podrán traducir los valores organizacionales en normas obligatorias para poder regular el comportamiento dentro de la organización. Cabe recalcar que este código de ética está basado en las políticas, normativas internas, en las leyes aplicables y en los fundamentos organizacionales que son la misión, visión y valores.

## **2.2. Procesos**

### **- Consultoría de procesos (comunicación y liderazgo)**

En la empresa se implementaron canales de comunicación tecnológicos que dieron como resultado conflictos laborales e incumplimientos y baja asistencia en las reuniones del directorio. Por ello, el asesor deberá llegar a un consenso con los directivos de ICorp para que se utilicen canales de comunicación que estén acordes a los grupos etarios que conforman la empresa para que puedan ser entendidos y utilizados por todos los colaboradores; manteniendo siempre la formalidad de los mismos.

Por otro lado, se puede evidenciar inconformidad en los colaboradores por la forma en la que se están dando los cambios y porque sienten que no son parte de la toma de decisiones. Por ello, se debe asesorar a los directivos de ICorp y especialmente a Maria Goodman para que se genere un cambio en el tipo de liderazgo actual de ICorp y se transforme en un liderazgo participativo; el cual permita conocer las ideas, sugerencias y opiniones de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

- **Formalización del Proceso de selección**

Actualmente existe personal contratado que presenta deficiencias en competencias importantes para el puesto de trabajo; por ello, es necesario formalizar el proceso de selección actual por uno más completo que cuente con varios filtros para lograr una mejor evaluación y análisis de los candidatos. El proceso que se plantea es el siguiente:

1.	Recepción del requerimiento
2.	Reclutamiento externo o interno
3.	Preselección
4.	Entrevista Preliminar
5.	Administración de pruebas
6.	Entrevista con el jefe directo
7.	Pruebas médicas
8.	Contratación

**Tabla 1:** Propuesta de proceso de selección de personal

**Fuente:** *Elaboración propia*

- **Socialización del código de ética**

Una vez que se haya creado el código de ética, este debe ser socializado mediante banners, brochures, publicaciones en carteleras, comunicaciones por correo institucional y posteriormente hacer la entrega del mismo en físico o digital. Además, se podría hacer énfasis en temas presentes en el código como acoso laboral, discriminación, riesgos psicosociales, etc.

### **2.3. Personal**

- **Focus group**

Es recomendable que se realice un focus group con un grupo de colaboradores para conocer su percepción acerca de la situación actual de la empresa y sus aportes para mejorar el desempeño de la misma. “Se busca que los integrantes de estos grupos sean seleccionados con base en ciertas características como: antigüedad en la empresa, desempeño, capacidad de trabajo bajo presión, confiabilidad en la información que proporcionen y grado de identificación con la empresa” (Guízar, 2013, 79). Con esta herramienta, además de conocer la opinión de los colaboradores y hacerlos sentir que son escuchados; también se puede obtener retroalimentación acerca de los cambios planteados.

- **Encuesta de Satisfacción Laboral**

Como una herramienta adicional se puede aplicar encuestas de satisfacción laboral, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a la situación actual de la empresa y cuáles son los factores que están incidiendo de manera negativa en ellos. Se puede aplicar el siguiente modelo de encuesta:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL						
<b>Instrucciones :Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con una X en la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión.</b>						
<b>Se solicita sinceridad y seriedad al responder, puesto que este instrumento es completamente anónimo.</b>						
	Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El sueldo que recibe es justo para el trabajo que realiza					
2	Existen suficientes oportunidades de desarrollo en esta empresa.					
3	Esta satisfecho con los beneficios que recibe.					
4	Cuando hace un buen trabajo, recibe algún tipo de reconocimiento.					
5	Tiene claro los parámetros de comportamiento dentro de la empresa					
6	Conoce los canales formales de comunicación que maneja la empresa.					
7	Siente que sus opiniones son escuchadas por su supervisor.					
8	Está al tanto de las decisiones y los cambios que se realizan en la empresa.					
9	Tiene claro los objetivos que debe alcanzar.					
10	Las relaciones interpersonales con sus compañeros son amenas.					
11	Existen discusiones y diferencias entre su grupo de trabajo.					
12	Conoce claramente sus funciones.					

**Gráfico 1:** Encuesta de satisfacción laboral

*Fuente: Elaboración propia*

### - **Enriquecimiento del puesto de trabajo**

A partir de los resultados obtenidos mediante el focus group y la encuesta de satisfacción laboral, se podrían tomar acciones para enriquecer los puestos de trabajo y generar un buen ambiente laboral. Entre las acciones que se pueden tomar esta el proporcionar autonomía a los colaboradores para que asuman desafíos, tomen decisiones y adquieran mayores responsabilidades; por medio de esto, sentirán que sus habilidades y conocimientos están siendo valorados. Además, también se debe establecer un ambiente de compañerismo e incentivar las interacciones sociales dentro de la empresa.

- **Entrega y socialización del manual de funciones**

Cuando se haya revisado y definido las funciones y perfiles de cargos es necesario que se socialicen con todos los miembros por parte de cada jefe de área. Es necesario que todo el personal conozca claramente sus funciones y las líneas de autoridad para evitar cualquier tipo de duplicación de funciones o problemas de comunicación interna.

- **Capacitación sobre aplicaciones de comunicación.**

Es necesario que se realicen capacitaciones acerca de las aplicaciones de comunicación creadas por la empresa, para que estas puedan ser utilizadas con mayor facilidad por los colaboradores y de esta forma evitar confusiones y problemas de comunicación.



## CONCLUSIONES

- La cultura organizacional de ICorp es de tipo adhocrática, ya que debido a giro de negocio está orientada a la innovación y la apertura al cambio. Actualmente, su líder María, tiene un estilo de liderazgo directivo por lo que no se comparten ideas ni se explican las decisiones a los subordinados. Además, se caracteriza por llevar a cabo cambios radicales en la estrategia y procesos de la organización.
- ICorp inició con una estructura y procesos informales y a medida que fue creciendo se formalizaron estructuras, estrategias, procesos y demás. Los líderes de ICorp se caracterizaron por la toma de decisiones sin la intervención de los colaboradores lo cual dio como resultado un ambiente tenso, cansancio e insatisfacción laboral.
- Al igual que en los demás procesos, ICorp inició con un tipo de comunicación informal. Actualmente, con los cambios impuestos por María Goodman se adoptaron canales de comunicación interna que no fueron correctamente implementados y socializados con los miembros de la organización. Esto tuvo como resultado baja asistencia y participación en las reuniones del directorio; así como, conflictos laborales e incumplimientos debido a problemas de comunicación.

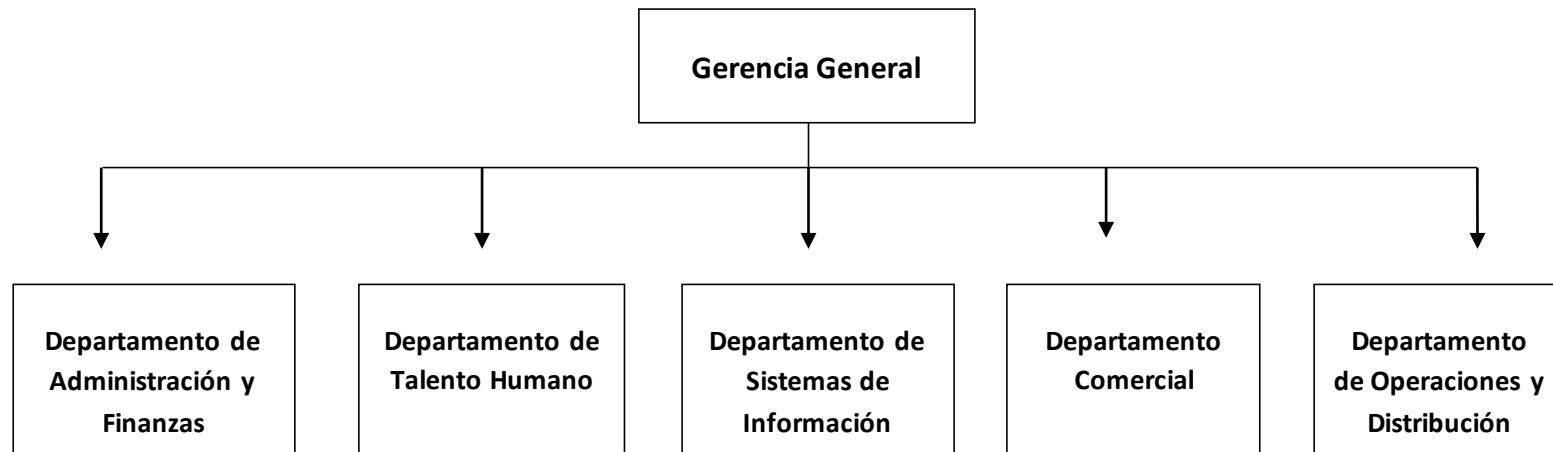
## REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de: [https://cursoco.weebly.com/uploads/3/9/6/9/3969131/comportamiento\\_organizacional.pdf](https://cursoco.weebly.com/uploads/3/9/6/9/3969131/comportamiento_organizacional.pdf)
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Guízar, R. (2013) *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Hermosilla, D. Amutio, A. Da Costa, S. y Páez, D. (2016) El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3).<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Lindsay, G. (2009). Ética profesional y psicología. *Papeles del Psicólogo*, 30 (3), 184-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77811790002.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010) 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. Recuperado de: <file:///C:/Users/Romy/Downloads/Dialnet-40AnosDeLaTeoriaDelLiderazgoSituacional-3180733.pdf>
- Schein, E. (2010). *Cultura Empresarial y Liderazgo*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Zimmermann, A. (2000) *Gestión del Cambio Organizacional*. Recuperado de: [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala)



## ANEXOS

Anexo 1:



**Gráfico 3:** Propuesta de estructura organizacional de ICorp Ecuador

*Fuente:* Elaboración propia



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Hajjar Araujo, Arahi Guadalupe**, con C.C: # **0922722038** autor/a del **componente práctico del examen complejo: La Gestión del Cambio como Herramienta de Supervivencia** 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, **28 de agosto del 2019**

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

Nombre: **Hajjar Araujo, Arahi Guadalupe**

C.C: **0922722038**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>La Gestión del Cambio como Herramienta de Supervivencia</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Arahi Guadalupe Hajjar Araujo</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Belén Elizabeth Cabezas Córdova</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciada en Psicología Organizacional</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>28deagostode2019</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>27</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cambio organizacional, comportamiento, cultura, comunicación.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Gestión del cambio, cambio organizacional, comportamiento, comunicación, cultura, liderazgo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>En este trabajo se expone la intervención realizada en la empresa ICorp, dedicada al embalaje y comercialización de productos e insumos de oficina. En un primer lugar se realizó un diagnóstico de cultura, comportamiento y comunicación organizacional a partir de los antecedentes y estado actual de la empresa. Actualmente, ICorp presenta un ambiente de incertidumbre e insatisfacción debido a los cambios implementados por Maria Goodman, la nueva CEO. Además, se han presentado conflictos y comportamientos indeseados por parte de algunos colaboradores. A partir de los resultados encontrados, se procedió a la determinación de estrategias enfocadas en la estructura, procesos y personal con el objetivo de proporcionar soluciones a las áreas que presentan falencias. Por último, se presenta un plan de intervención en el cual se detallan las fases del cambio según Kurt Lewin, que estrategias aplican a cada fase, los responsables y el tiempo en el que se llevará a cabo cada una.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-995790416	E-mail: arahihajjar@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			