

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**“Modelo de desarrollo y gerenciamiento cultural en la
empresa ICorp basado en la gestión del cambio como
herramienta potencializadora”.**

AUTOR:

Villacís Quirola, Ana Belén

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

TUTORA:

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

**Guayaquil, Ecuador
28 de agosto de 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 **Villacís Quirola, Ana Belén** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTOR (A)

f. _____
Cabezas Córdova, Belén Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 28 días 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, **Villacís Quirola, Ana Belén**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Modelo de desarrollo y gerenciamiento cultural en la empresa ICorp basado en la gestión del cambio como herramienta potencializadora**, 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. _____
Villacís Quirola, Ana Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Villacís Quirola, Ana Belén

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Modelo de desarrollo y gerenciamiento cultural en la empresa ICorp basado en la gestión del cambio como herramienta potencializadora**, 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

LA AUTORA:

f. _____
Villacís Quirola, Ana Belén



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LIC. LUIS BONILLA MORÁN, MGS.
REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN DE CARRERA

f. _____

LIC. PRISCILA SÁNCHEZ UBE, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	2
1 DESARROLLO	3
1.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	3
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	3
1.2.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA	4
1.2.2 MODELOS DE CULTURA	5
1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	6
1.3.1 NIVEL INDIVIDUAL	7
1.3.2 NIVEL GRUPAL	7
1.3.3 NIVEL ORGANIZACIONAL	8
1.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	9
2 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	11
2.1 Gestión del cambio	11
2.1.1 Descongelamiento	11
2.1.2 Cambio o Movimiento	12
2.1.3 Recongelamiento	13
2.2 Gerenciamiento cultural	13
2.3 Estructura organizacional	14
2.4 PROCESOS	16
2.4.1 Descriptivos de cargos / Evaluaciones de desempeño	16
2.4.2 Reclutamiento y Selección / Inducción	17
2.4.3 Capacitación y desarrollo	18
2.4.4 Comunicación organizacional	18
2.5 PERSONAL	19
3 IMPLEMENTACIÓN	20
CONCLUSIONES	22
REFERENCIAS	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1 Comportamiento Organizacional Chiavenato.....	8
Gráfico #2. Propuesta de estructura matricial ICorp. Elaboración propia...	17

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa ICorp y a partir de la información levantada y analizada se determinan diversas estrategias con la propuesta de un modelo de desarrollo y gerenciamiento cultural, basado en la gestión del cambio como herramienta potencializadora de la aceptación y consolidación de la misma. Es importante el cambio desde la estructura organizacional de la empresa con la finalidad de que sea capaz de responder y soportar la gestión que se realizará de manera general en la organización.

Con la finalidad de encaminar a la organización y a su gente hacia el logro de los objetivos generales establecidos, lograr posicionarse en el mercado, responder y adaptarse a los cambios en el mismo, se proponen estrategias encaminadas al desarrollo organizacional y a fomentar la satisfacción laboral a través del fortalecimiento e institucionalización de procesos y procedimientos dentro de la empresa con mayor énfasis en los procesos del área de Talento Humano.

Esta serie de estrategias buscan ser la base que le permita a ICorp convertirse en la empresa líder de su giro de negocio, contar con un equipo motivado y capacitado y promover y fortalecer la identidad y compromiso organizacional a través de una cultura que busca proyectar lo que la compañía y cada uno de sus miembros representa.

Palabras clave: Cultura, innovación, comunicación, estrategias, cambio, procesos, consolidación, talento humano, estructura.

INTRODUCCIÓN

En un mercado tan cambiante como el actual, las organizaciones se ven obligadas a responder de manera inmediata ante los cambios de carácter variado y para poder responder a estos cambios, se debe considerar el factor humano ya que, es a través de ello que se debe gestionar el cambio, teniendo como objetivo capacitar a los miembros de una compañía para poder promover, asumir y adaptarse a los cambios de manera eficiente.

ICorp es una compañía multinacional dedicada a la comercialización de productos y servicios tecnológicos, inicia operaciones en el mercado ecuatoriano en el año 2013 pero no es hasta el 2014, con la absorción de una empresa local, que logra consolidarse en el país y en el mercado. Icorp, de origen canadiense, posee una cultura ya establecida; sin embargo, al comprar Soporte Digital (empresa local) absorbe un equipo con cultura y percepciones diferentes, las mismas que promueven en ellos resistencia e incertidumbre y por ende, actitudes y comportamientos en los que se debe trabajar.

Mediante el diagnóstico realizado, se evidencian varias situaciones y oportunidades dentro de la compañía y con base a esta información, se establecen o proponen estrategias orientadas al desarrollo organizacional mediante el gerenciamiento cultural en la compañía con la gestión del cambio como herramienta primordial, gestionar eficientemente los procesos y recursos de cada área, promover el compromiso organizacional, la motivación y satisfacción laboral, tomando en cuenta que a través del factor humano como se logran los objetivos organizacionales establecidos.

1. DESARROLLO

1.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

ICorp es una empresa multinacional dedicada a la comercialización de productos y servicios de tecnología y sistemas de información. Es de origen canadiense y cuenta con 50 años de trayectoria, con presencia en América y Europa; sin embargo, ingresa con fuerza a Ecuador en el año 2013 y se logra consolidar en el 2014 con la absorción de Soporte Digital, empresa de origen ecuatoriano, dedicada al ensamblaje y comercialización de computadoras y equipos de oficina. Cabe recalcar, que esta última es fundada por dos amigos en la ciudad de Guayaquil, con una nómina de 10 personas, carente de procesos internos, estructura y estrategias. Por lo que se infiere, que al incorporar verticalmente Soporte Digital, ICorp recibe una cultura nueva a sus lineamientos.

La tarea que tiene la organización, se basa en poder gestionar esa nueva cultura, de manera que logre adaptarse a la cultura de una empresa más consolidada y estructurada. Es aquí, donde entra en juego la labor del responsable de Talento Humano.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda compañía desde el momento en que es fundada pasa a tener una cultura, sea desarrollada en el crecimiento de la misma o esté influenciada por sus fundadores. Se habla de cultura organizacional cuando se hace referencia al conjunto de valores, creencias, normas, etc. que definen a la compañía y a sus miembros.

Schein (1992) define la cultura organizacional como “aquellos valores y normas a grupos e individuos que generan la constitución del compromiso mutuo en la compañía”. Por otro lado, Robbins y Judge (2009) afirman que “La cultura organizacional hace referencia a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de otras”.

ICorp es una compañía que, con la absorción de Soporte Digital, adoptó aspectos culturales propios de una empresa anteriormente consolidada por las características y los estilos de sus fundadores. Sus miembros poseen un alto nivel de compromiso, independientemente de la desorganización interna, es una empresa que fomenta la responsabilidad, compromiso, proactividad, trabajo en equipo, servicio e innovación como valores organizacionales. Por otro lado, la informalidad de la comunicación, contrataciones y procesos son aspectos que también caracterizan la cultura de la compañía que luego de la absorción de Soporte Digital, se tuvo que trabajar.

1.2.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA

Schein (1992) plantea que la cultura organizacional está compuesta por tres componentes: los artefactos, aquello visible en la organización; los valores compartidos, las reglas y normas del comportamiento y supuestos básicos, ideas o creencias que mueven los actos de los miembros de una empresa. Relacionado al caso, en el primer nivel se encuentran aspectos como la marca, vestimenta, servicios, productos, estructuras y procesos. En ICorp, se puede considerar en este nivel los procesos de ensamblaje y comercialización de computadoras, colaboradores con perfiles y conocimientos técnicos, procesos informales, estructura plana.

En el segundo nivel, los valores compartidos, ICorp se caracteriza por el compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia, búsqueda de la excelencia, competitividad. En el tercer nivel, encontramos las percepciones y creencias que mueven a cada uno hacia el cumplimiento de sus actividades. Cada miembro de ICorp forma este nivel, se lo puede caracterizar como el más complejo, puesto que abarcaría la perspectiva y modo de asumir e interpretar los cambios dentro de la compañía por cada uno de sus colaboradores. Desde la parte más operativa de la empresa, hasta la más estratégica, los puntos de vista son diferentes.

Todos estos elementos repercuten en la estructura organizacional de manera directa, lo que para algunos puede significar el cambio de manera favorable y renovadora, para otros podrían ser considerado como amenaza o inestabilidad. Según Robbins (2005) la estructura organizacional es: La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

1.2.2 MODELOS DE CULTURA

Según Harrison (2000) existen 4 modelos de cultura organizacional: De poder, orientada a la norma, orientada a los resultados y orientada a personas. Por lo descrito en el caso práctico, se puede inferir que la empresa ICorp posee una cultura orientada a los resultados, pues su objetivo es alcanzar las metas planteadas, ser más competitivos, enfocados en el uso de recursos de manera óptima, tratando de reducir costos y responder rápidamente.

Por otro lado, Cameron y Quinn (1999) proponen 4 tipos de cultura: Adhocracia, Clan, Mercado y Jeraquía. En relación a estos postulados, la empresa ICorp posee una cultura orientada a los resultados pues busca posicionarse en ante su competencia como los mejores. Exige a su gente el nivel de compromiso, agresividad y respuesta rápida ante el dinamismo del mercado y de las innovaciones por el mismo giro de negocio de la empresa. Es exigente con su personal, pues al no existir una estructura definida, al carecer de procesos y procedimientos y no tener definidos los mandos, sus colaboradores tiene que asumir varios roles y responder adecuadamente a los mismo generando de esta manera un ambiente de desgaste e inconformidad.

Una cultura se refuerza a través del liderazgo de cada representante de área y es aquí en donde entra en juego la gestión de cada uno de ellos, pues, resultan pieza clave en la motivación de su equipo y en la socialización efectiva de los objetivos y estrategias organizacionales. Chiavenato (2009) afirma que: "El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a

través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Resulta de gran relevancia el análisis profundo de los comportamientos dentro de la compañía para poder establecer o definir un marco de acción.

El Comportamiento Organizacional (CO), es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones. (Robbins, 2009, p. 8).

Presente también está la postura de Alles (2007) quien define el CO como: “La disciplina que estudia los comportamientos de los individuos en las organizaciones y la cultura y a su vez, el mismo comportamiento de los colaboradores y de la organización como conjunto”.

Existen múltiples autores que buscan definir la esencia del CO; sin embargo, existe un punto clave que establece una visión integral del CO y es analizarlo y entenderlo en 3 diferentes niveles: Individual, grupal y organizacional. A nivel individual, trata de comprender el comportamiento del individuo con su medio laboral; a nivel grupal, se explica el comportamiento de dos o más personas, áreas o departamentos en el entorno en que trabajan y el nivel organizacional, hace referencia a todo el entorno laboral que abarca tanto la conducta del individuo y del grupo determinado así, el comportamiento organizacional.

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. (Chiavenato, 2009, p.10-11)



Gráfico #1. Comportamiento Organizacional, Chiavenato (2005)

1.3.1 NIVEL INDIVIDUAL

A nivel individual, destaca la actitud de la actual CEO de ICorp, quien por sus estrategias se puede entender que busca empoderar a su gente, darle la oportunidad de poder tomar decisiones sin la supervisión constante; sin embargo, no se puede ignorar el comportamiento de aquellos que establecieron los parámetros de comportamiento desde el inicio. Los fundadores de Soporte Digital, Rodrigo Carranza y Valeria Guzmán. El primero, un emprendedor nato, con deseos de superación pero con un bajo nivel de persistencia, con una manera de proceder informalmente ante ciertas decisiones y demasiado accesible con sus colaboradores y Valeria, una profesional con amplia experiencia en una compañía multinacional, mucho más analítica, orientada a los procesos y procedimientos, pero con una postura demasiado hermética hacia sus colaboradores, pues toma decisiones de manera impositiva sin desear sugerencias.

1.3.2 NIVEL GRUPAL

En este nivel, se destacan las actitudes y valores propios de un grupo ya consolidado, con el objetivo de determinar formas de interrelación que impulsen

a la cooperación y fomenten la productividad mejorando de esta manera el desempeño colectivo.

Con respecto a los grupos dentro del caso práctico, se presenta un pequeño colectivo de 10 personas con la fundación de Soporte Digital hasta la actualidad con un incremento de 3 veces ese número en la plantilla de ICorp; sin embargo, los ingresos iniciales a la compañía se habían realizado de manera informal por lo que no estaban claros de sus tareas, se sentían un poco inseguros ante su gestión, pero, tomando en cuenta la alta demanda y el crecimiento que iba teniendo la compañía, se infiere que lograron adaptarse y responder ante esa necesidad pero incrementando en ellos la sensación de cansancio por las tareas realizadas.

Un grupo, que, por la relación y amistad que tenían con los fundadores, acataban órdenes, trabajaban por el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo, los cambios constantes, mostraba a algunos nostálgicos, insatisfechos, con inestabilidad, en desacuerdo y tensos.

1.3.3 NIVEL ORGANIZACIONAL

Se refiere al estudio de la conducta de organizaciones de manera integral. Abarcando variables como: estructura, procesos, diseño y cultura. A raíz de todos los cambios por los que ha pasado la compañía, se han establecido ciertos aspectos de su cultura como la centralización de decisiones en el CEO, dejando a un lado las percepciones y sugerencias que el resto de su equipo pueda tener, una visión holística de la organización y su interacción con el mercado.

Amorós (2007) afirma que el CO busca describir, comprender, predecir y controlar cómo se comportan las personas en su entorno laboral. Bajo esta afirmación, se infiere que el Comportamiento Organizacional es un aspecto fundamental dentro de la gestión del Talento Humano, pues su objetivo es

poder identificar esa actitud o acciones que tienen los colaboradores dentro del entorno laboral, y a raíz de la cual se podrá trabajar para alinearla a un objetivo en común. Dubrin (2003) refiere que el conocer el CO brinda grandes ventajas como: Desarrollo de habilidades, crecimiento profesional, mejora en la eficacia organizacional y mejorar el sentido común.

Se puede definir el comportamiento en la empresa ICorp como un modelo de Custodia. Robbins (2009) caracteriza el Modelo de Custodia como: "Aquel que pretende brindar seguridad a sus miembros a través de la prestación de servicios y en donde sus miembros se deben y depende de toda la organización, más no de una sólo figura de autoridad". Se puede inferir que los colaboradores dependen de la compañía y de las decisiones que se tomen internamente, pues esto influirá directamente en su bienestar y en su seguridad y estabilidad económica. Se ven motivados por los resultados de su trabajo en cuánto estos generen y les permitan mantener su puesto de trabajo, en la estabilidad que pueda tener la empresa ante la competencia y en cómo responden ante situaciones puntuales.

1.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Toda organización está constituida por personas, y estas personas tienen la necesidad de poder comunicarse y transmitir sus ideas. Cuando se traslada esa comunicación al medio laboral y cuando, en su mayoría, los temas son inherentes al trabajo, se habla de una Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno. Es decir, un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio. (Andrade, 2005, p. 117)

La comunicación eficaz genera un ambiente de conocimiento, intercambio de ideas y motivación, fomentando la participación de los individuos y su apoyo en

la gestión de cambios. Según Andrade (2005) la comunicación organizacional puede comprenderse como formal e informal; la comunicación formal es aquella que se da a través de los canales oficiales de la organización y la comunicación informal, se expresa a través de las relaciones interpersonales o del boca a boca pues no se hace uso de los canales oficiales de la organización.

Trasladando esta información al caso práctico, se puede entender que, al iniciar como una compañía pequeña, los procesos internos no están bien definidos y la comunicación se da de manera informal por la relación de amistad existente entre el líder de la compañía y los contratados, representado así, un factor fundamental para que la manera de comunicarse sea menos limitada.

Por la naturaleza de la empresa ICorp y por lo planteado en el caso, se puede inferir que prima una comunicación informal, institucional y diagonal puesto que todos se comunican entre sí, sin medios formales y a todo nivel por ser una empresa pequeña en donde todos los miembros le reportan directamente a Gerencia. Robbins y Judge (2009) determinaron que dentro de una organización existen redes formales de comunicación, estas son: cadena, rueda y todos los canales. La cadena, recibe ese nombre por la formalidad y rigidez de su dirección: la rueda, depende de un eje central para poder transmitir la información; y todos los canales, que permite que todos los miembros de la organización se comuniquen efectivamente.

Asociando la teoría al caso práctico, se puede inferir que la red de comunicación en ICorp está alineada a todos los canales, por el hecho de no tener procesos establecidos de comunicación y al ser una compañía en donde sus miembros se ven obligados a interactuar con todos para poder adquirir esa información necesaria para el desarrollo de sus actividades. A nivel organizacional se puede inferir que ICorp cuenta con un equipo que trabaja por motivación propia, por mostrar su responsabilidad más no por un sentido de

pertenencia o por un deseo general de crecer junto con la compañía que vieron surgir.

2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con base al previo diagnóstico y análisis del caso de la compañía ICorp, se proponen varias estrategias orientadas a gestionar cambios dentro de la cultura de la compañía y en el comportamiento de sus colaboradores.

2.1 Gestión del cambio

Para gestionar todos los cambios mencionados anteriormente, se propone trabajar bajo el método propuesto por Lewin (1951), quien establece 3 pasos para llevar a cabo el cambio, los cuales son: descongelamiento, cambio o movimiento y el recongelamiento.

2.1.1 Descongelamiento

Se la considera como la etapa más difícil, pues se debe modificar la forma en la que se ha venido trabajando y que, si bien han tenido resultados, no ha sido la mejor manera de gestionar. Debido a las dudas y resistencia que muchos de los colaboradores tendrán sobre el hecho de asumir riesgos, se deberá trabajar con cada uno para dejar en claro los beneficios a percibir tanto para ellos como para la organización. Por ende, resulta necesario que se realicen, sobre todo en la etapa inicial, reuniones para poder dejar en claro la situación actual de la compañía y qué es lo que motiva el establecer esos cambios.

Esta comunicación debe ser constante para que estén preparados ante los cambios que vendrán y para dar seguimiento a la percepción y conducta de los colaboradores ante estas situaciones. La finalidad es poder convencerlos de que estos cambios traerán mejoras y beneficios y que esa seguridad la puedan transmitir a sus compañeros generando así una cadena que represente y facilite la gestión de quienes administrarán los cambios.

El hacerlos partícipes de estas estrategias y cambios, representa un factor de motivación pues, los colaboradores sienten que sus aportes generan valor y son considerados en el camino para lograr cumplir con las metas y objetivos organizacionales. Es necesario que cada uno tenga en claro su posición en estas estrategias.

2.1.2 Cambio o Movimiento

En esta etapa ya se concreta el cambio deseado y se inicia con todo el trabajo. Según lo propuesto, inicialmente se debe rediseñar la estructura partiendo desde el modelo matricial, socializándolo a nivel organizacional pues cada miembro de ICorp debe tener en claro la departamentalización mediante la cual se logrará alcanzar los objetivos establecidos. Para lograr llegar a todos los colaboradores, resulta necesario hacer uso de todos los canales y medios de comunicación institucionalizados en la compañía y a través de los cuales se busque responder todas las preguntas y despejar dudas al respecto.

Haciendo énfasis en la historia de ICorp, cabe recalcar que muchos de sus colaboradores tienen consolidada la cultura de la empresa en la que iniciaron y que posteriormente fue absorbida; sin embargo, resulta necesario rescatar de ellos los valores de compromiso, innovación adaptabilidad y servicio al cliente y hacer match con la propuesta cultural actual, pues es aquí en donde se podrá determinar definitivamente la viabilidad de los cambios.

Resulta necesario trabajar con los líderes de cada área para que ellos puedan transmitir esa motivación y seguridad a sus colaboradores. De esta manera, serán ellos quienes den un seguimiento a la adaptación y cumplimiento de su gente. Al momento de tener la certeza de que los cambios tendrán la aceptación y respaldo necesario, inicia la puesta en marcha, la misma que tendrá el seguimiento respectivo para asegurar que durante el camino no se desvíen los esfuerzos y sobre todo, que al finalizar se hayan alcanzado los objetivos y resultados esperados desde el inicio.

2.1.3 Recongelamiento

Para asegurar que los nuevos cambios, procesos y procedimientos sean adoptados como parte o actividad normal en el trabajo, es necesario poder demostrar con hechos los beneficios que traen consigo. Para reforzar la aceptación de las estrategias propuestas, es necesario ofrecer salarios competitivos y equitativos a los colaboradores, capacitaciones constantes, determinación de back up, talentos en desarrollo y formación e incentivos por sobre cumplimientos en indicadores de gestión o logros generando así satisfacción en el lugar de trabajo, la misma que será transmitida a compañeros y demás miembros de la compañía.

Existen muchas maneras para poder motivar y fidelizar a una persona; sin embargo, no todos los colaboradores son iguales ni se ven motivados por los mismos factores y es aquí en donde entra la gestión de RRHH buscando identificar individualmente qué puede generar un factor o aspecto diferenciador, que retenga y fidelice a quien se ha logrado identificar como talento potencial.

Con esta etapa, se busca volver al estado de equilibrio en donde los cambios que se han realizado han puesto en evidencia la necesidad de cambios desde el momento en que la compañía empezó a ampliar su alcance.

2.2 Gerenciamiento cultural

El gerenciamiento cultural hace referencia a la manera de administrar los elementos que forman parte de la cultura organizacional, de tal manera que se logre aterrizar lo plasmado en la planificación estratégica al ejercicio diario de las tareas a través de la sensibilización de cada uno de los miembros de una compañía. El gerenciamiento cultural habla de esa gestión desde el punto de vista integral y de dirección hacia la mejora continua.

La cultura está formada por varios elementos; sin embargo, es el factor humano el principal motor de todos y, a partir de esto, lo que se busca con esta gestión es convencer y persuadir a los miembros de ICorp de que un nuevo contexto laboral traerá buenos resultados a la organización y al bienestar de cada uno de ellos.

Trabajar con algo tan complejo como la cultura organizacional no es tarea sencilla, pero es aquí en donde los líderes deben promover y apoyar los cambios que se van generando, pues de esta manera se incrementa la aceptación y percepción positiva de las propuestas. El compartir información sobre los avances y los logros que se han alcanzado es importante ya que para que la cultura de cambio se mantenga y refuerce, es necesario que el hábito de reconocimiento público a los miembros y el feedback sea una constante en la organización.

2.3 Estructura organizacional

Con la finalidad de que ICorp pueda responder a las exigencias del mercado y a los constantes cambios a los que se ven sujetos, se propone para esta compañía establecer una división de trabajo con especialización horizontal en donde cada colaborador pueda especializarse en tareas de naturaleza específica. Por otro lado, se propone establecer una estructura matricial que les permita formar equipos multidisciplinarios, capaces de fomentar y proponer ideas e iniciativas de proyectos sin descuidar sus funciones actuales.

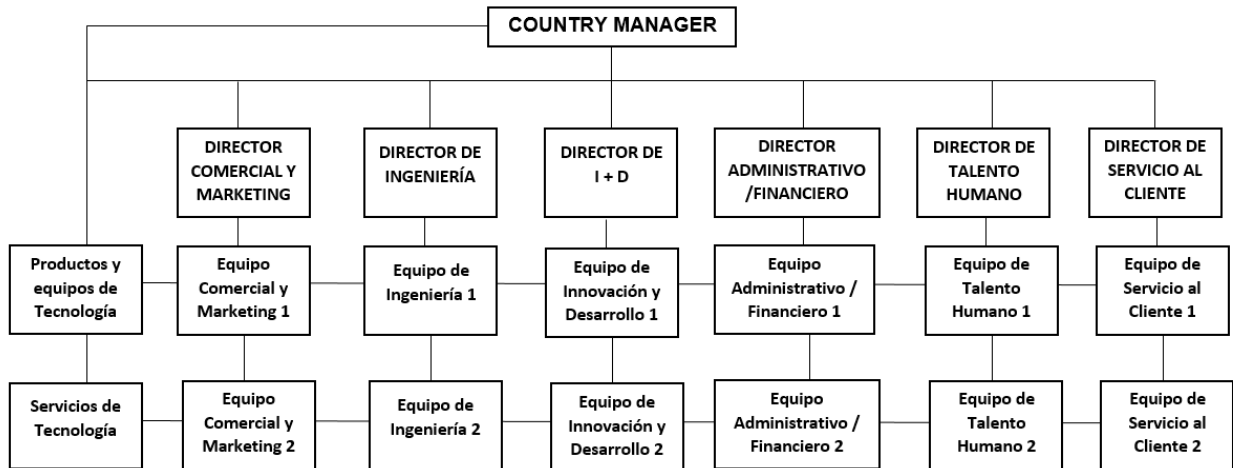


Gráfico #2. Propuesta de estructura matricial ICORP. Elaboración propia.

En lo que compete, se debe iniciar con la formalización del reglamento interno, normas y políticas de la empresa, procesos en el área de Talento Humano y manuales de procesos para los demás departamentos. Todos estos cambios deberán ser socializados con los miembros de la compañía para estar alineados a un objetivo en común.

El gráfico #2 hace referencia a la estructura matricial propuesta para la empresa ICORP, en donde destacan los siguientes cambios:

- La unificación de las tareas y funciones administrativas y financieras en un solo Dpto con la finalidad de reducir costos y poder robustecer el área.
- De igual manera se propone la unificación de las tareas de Marketing y Comercial en una sola, aprovechando el equipo que posee la empresa actualmente.
- Se propone establecer el nuevo departamento de Innovación y Desarrollo para poder contemplar perfiles específicamente técnicos para que la empresa pueda enfocar un cierto grupo de colaboradores hacia el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- También se propone la creación de un Dpto. de Servicio al Cliente en donde se pueda realizar el seguimiento adecuado al cliente tras la adquisición de un

producto o servicios o previo a la misma. Con este cambio se busca mejorar la atención al cliente y sobre todo, recopilar información como sugerencias e ideas que puedan servir de inputs de mejora.

Dentro del departamento de Talento Humano, se establece una división específica para cada subsistema, una persona liderando nómina, capacitación y desarrollo. Reclutamiento y selección encargándose de poder gestionar el talento humano desde su momento de ingreso hasta el seguimiento a su desempeño y crecimiento profesional en conjunto con la satisfacción y bienestar de cada uno de ellos. De igual manera se propone la revisión y consolidación de equipos dentro de los demás departamentos.

Lo que se pretende con esta propuesta es reforzar la flexibilidad y seguridad con la que la empresa y su gente puedan responder a la rapidez con la que surgen los cambios tanto internos como externos, delegando funciones, fomentando las relaciones interdepartamentales y la optimización de recursos. Con este cambio, es necesario reformular la misión, visión y valores de la regional pues la realidad es diferente, de esta manera se logrará sostener y soportar esa gestión.

2.4 Procesos

En consideración a los objetivos planteados para la compañía ICorp para el 2018 y al diagnóstico realizado, resulta necesario poder definir procesos y procedimientos internos que llevarán al cumplimiento de esas metas, partiendo principalmente con los del Dpto. de Talento Humano y su formalización.

Se establecen los siguientes procesos:

2.4.1 Descriptivos de cargos / Evaluaciones de desempeño

Se propone el levantamiento de información y elaboración de los descriptivos de cargos y valoraciones de cargos con la finalidad de poder compartir a los

nuevos integrantes de la empresa la información clara de sus tareas y responsabilidades, lo cual representará un beneficio para mejorar la gestión, evitar reprocesos y asegurar un desempeño óptimo seguido de la satisfacción laboral.

Por otro lado, la formalización y aprobación de los descriptivos de cargo conlleva a una excelente planificación de las evaluaciones de desempeño pues, se establece de manera clara el objetivo de la misma y qué es lo que se plantea evaluar en el colaborador. Con esta información, se puede partir a un análisis de potenciales, identificación de talentos y sobre todo, a determinar el alcance de cada posición y su contribución a las metas y objetivos organizacionales.

2.4.2 Reclutamiento y Selección / Inducción

Se propone formalizar el uso de fichas de requerimiento de personal con la finalidad de poder levantar, desde un principio, la real necesidad del área y del cargo en específico. Posteriormente el área de Talento Humano debe hacer uso eficaz de los recursos de atracción de talento (redes, portales de trabajo, plataformas, etc) para tener candidatos y realizar un primer filtro.

Aquellos perfiles que, tentativamente, se ajusten a lo requerido serán entrevistados por competencias tanto por un responsable del área de RRHH como por el jefe de la posición con el objetivo de asegurar que el perfil esté alineado. Debido al giro de negocio tan específico de ICorp, se propone la aplicación de pruebas técnicas y Assessment Center con la finalidad de garantizar una contratación efectiva.

Luego de la contratación entra en juego el proceso de Inducción general que estará a cargo del área de Talento Humano y posteriormente la inducción específica al cargo, liderada por el jefe inmediato de la posición. Es en esta etapa en donde se logra afianzar al nuevo miembro y vender un nuevo reto que representará crecimiento y desarrollo profesional.

2.4.3 Capacitación y desarrollo

Se propone establecer la elaboración del DNC por área cada 4 meses con la finalidad de poder detectar oportunidades de refuerzo o capacitación. Con base a esta información, se elabora el plan de capacitación asegurando que los temas a abordar sean de interés y relevancia para los colaboradores y posteriormente, realizar el seguimiento y evaluaciones respectivas que determinarán si los recursos invertidos lograron cumplir con los objetivos y si se lograron los resultados esperados desde un inicio.

Se propone un proceso de evaluación interna a los colaboradores con la finalidad de poder identificar competencias, habilidades e intereses de la plantilla actual que sirvan para poder establecer planes de carrera y planes de sucesión, puesto que por la naturaleza de la empresa y la tecnicidad de sus cargos es necesario poder establecer segundos al mando o colaboradores que puedan y estén preparados a asumir nuevas posiciones cuando se den las oportunidades, de esta manera se busca optimizar tiempos, recursos y generar satisfacción y desarrollo a los miembros de ICorp.

2.4.4 Comunicación organizacional

Al trabajar con la comunicación organizacional, es necesario establecer cargos claves que serán un nexo y fomentarán el proceso de aprendizaje y aceptación del cambio. Dentro del equipo de Talento Humano, existe la figura de Coordinador de Comunicación Organizacional quien será el responsable de fomentar y trabajar desde el detalle para socializar los cambios que atañen netamente a la comunicación interna e interdepartamental ya que es un pilar fundamental en el cambio integral que se busca de la cultura.

Como un proceso de aprendizaje, se capacitará a los miembros en el uso de las herramientas y plataformas digitales que posee la organización, se busca la institucionalización de un plan de comunicación que refuerce los canales a

través de los cuales se comparte y transmite la información y sobre todo, que se clarifique la naturaleza y el tipo de mensajes permitidos y ajustados al contexto laboral.

Este plan debe abarcar una cartelera informativa, el correo institucional, reuniones programadas, comunicados tanto orales como escritos y la constante retroalimentación que debe existir en cada departamento. La finalidad de esta propuesta recae en que los colaboradores puedan conocer todos los medios y recursos que posee la compañía para fomentar la comunicación interna, fortaleciendo las relaciones interdepartamentales y el conocimiento de cada cambio o novedad que compete a los miembros de ICorp y su desempeño.

2.5 Personal

Cada individuo es un mundo diferente, posee perspectivas, motivaciones y deseos que no se pueden unificar e igualar; sin embargo, se puede trabajar con ellos desde el punto de vista organizacional, enfocándonos en el objetivo en común que comparten al ser miembros de ICorp. Se debe entender estos cambios como un proceso de aprendizaje que a la final logrará la aceptación y consolidación de una cultura organizacional que represente a la compañía y a cada uno de sus miembros.

Ante todo proceso de cambio, se recomienda establecer reuniones periódicas con los colaboradores, buscando transmitir la situación actual de la empresa y cada uno de los aspectos en los que se busca trabajar, para que quede en claro que sus áreas forman parte de esas modificaciones.

Otra acertada opción son los grupos focales, con la finalidad de conocer las percepciones, posiciones, ideas y sobre todo, dudas de cada uno de los miembros de la empresa, ya que con esta información se pueden establecer estrategias para abordar acertadamente a cada uno y sembrar en ellos la convicción de un cambio positivo.

Cada líder de área debe brindar a su equipo la independencia y el empoderamiento para que, desde sus posturas y cargos puedan aportar al cumplimiento de las metas. Por otro lado, el reconocimiento de logros también beneficia a incrementar la motivación y la configuración de un ambiente de confianza en donde cada persona se sienta libre de compartir sus ideas o sugerencias desarrollando así, equipos y colaboradores comprometidos.

3. IMPLEMENTACIÓN

Con el objetivo de asegurar la efectividad de las estrategias propuestas, se diseñó un cuadro que busca dar seguimiento a los responsables, tiempo y costos de la gestión.

N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
1.	Reuniones con el objetivo de dar a conocer la situación de la empresa y cuales serán los cambios a adoptar.	Country Manager y Líderes de cada área.	2 semanas	\$0.00
2.	Reformulación de la misión, visión y valores de la compañía.	Country Manager /Consultor	1 semana	\$0.00
3.	División efectiva del trabajo y rediseño de la estructura organizacional.	Country Manager / Consultor	2 semanas	\$0.00
4.	Elaboración y formalización del reglamento interno y manual de conducta.	Country Manager / Líderes de cada área / Consultor	1 semana	\$0.00
5.	Levantamiento de información y elaboración de Descriptivos y Análisis de Cargos	Director de Talento Humano , líderes de cada área y Consultor	3 semanas	\$50.00
6.	Fortalecimiento del Departamento de Talento Humano (Procesos y estructura)	Country Manager, Director de Talento Humano / Consultor	2 semanas	\$100.00

7.	Elaboración de un Plan de Capacitación Anual (Todos los Dptos)	Dpto. de Talento Humano y Consultor	1 semana	\$20.00
8.	Creación del Plan de Comunicación Organizacional y formalización de plataformas y canales digitales	Dpto. de Talento Humano y Consultor	2 semanas	\$0.00
9.	Socialización de los cambios implementados	Country Manager y Líderes de cada área	1 semana	\$10.00
10.	Programas de participación e integración a las estrategias.	Líderes de cada área	Indefinido	\$00.00
11.	Seguimiento y control de las estrategias aplicadas.	Líderes de cada área	Indefinido	\$00.00

CONCLUSIONES

A raíz del trabajo realizado, se concluye que la cultura organizacional es el principal aspecto en el que la compañía debe trabajar y reforzar, pues debe asegurarse, de que, a pesar de los constantes cambios a los que se somete por su misma naturaleza, su gente esté preparada para responder efectivamente y que la esencia de la empresa se mantenga con una visión innovadora y orientada al servicio, pues estos son los valores que la caracterizan para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

Luego de la intervención se determina que ICorp necesita una cultura organizacional consolidada y adoptada como propia por parte de sus miembros, y como base para lograr esa consolidación es primordial que la empresa diseñe e implemente una estructura flexible y con apertura a los cambios que se generen tanto interna como externamente y que esta adaptación, sea producto o resultado del valor o aprendizaje de cada uno de sus miembros.

Se destaca la gestión del cambio y el gerenciamiento cultural como herramientas clave con los que se busca trabajar estratégicamente para encaminar a la empresa al cumplimiento de las metas, pues abarcan en su integralidad cada uno de los aspectos que se deben identificar y modificar y, otros que se deben reforzar para consolidar la cultura que ICorp necesita unificando los intereses individuales a un bien común.

Es primordial tener claro que para que se puedan implementar y llevar a cabo las estrategias, es necesario que cada uno de los miembros de ICorp, desde los mandos ejecutivos hasta los más operativos, estén convencidos y tengan claro qué es lo que se pretende con estos cambios y qué es lo que busca la empresa hablando en términos de bienestar para cada uno de sus miembros, de los que se espera, sean capaces de transmitir y proyectar la identidad cultural de la empresa por compromiso y convicción.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional. Argentina: Ediciones Granica
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Biblioteca Virtual EUMEDNET p251 a 255. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Andrade, H. (2005) Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica. España: Ediciones Gesbiblo
- Casares, E. (2007), "La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción", en Razón y Palabra, No. 56. Recuperado de:
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional, Técnicas y estrategias. Colombia: Ediciones Universidad del Norte
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo Décima Primera Edición. P-11. Editorial Mc Graw Hill
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley
- Dubrin, Andrew (2003), Breve historia del comportamiento organizacional, en Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thomson, México, pp. 6,8-10
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business

Review, 11, 109-122.

Nosnik, Abraham, (1990) "Las tres 'íes' de la comunicación organizacional", en Alta Dirección, 2 (5:46).

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores. P.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Villacís Quirola, Ana Belén**, con C.C: #2300641264 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Modelo de desarrollo y gerenciamiento cultural en la empresa ICorp basado en la gestión del cambio como herramienta potencializadora**, 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 de 2019**

f. _____
Nombre: **Villacís Quirola, Ana Belén**
C.C: 2300641269



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Modelo de desarrollo y gerenciamiento cultural en la empresa ICorp basado en la gestión del cambio como herramienta potencializadora		
AUTOR(ES)	Ana Belén Villacís Quirola		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	34
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, gestión del cambio y desarrollo.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura, innovación, comunicación, estrategias, cambio, procesos, estructura.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>En el presente trabajo se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa ICorp y a partir de la información levantada y analizada se determinan diversas estrategias con la propuesta de un modelo de desarrollo y gerenciamiento cultural, basado en la gestión del cambio como herramienta potencializadora de la aceptación y consolidación de la misma. Es importante el cambio desde la estructura organizacional de la empresa con la finalidad de que sea capaz de responder y soportar la gestión que se realizará de manera general en la organización.</p> <p>Con la finalidad de encaminar a la organización y a su gente hacia el logro de los objetivos generales establecidos, lograr posicionarse en el mercado, responder y adaptarse a los cambios en el mismo, se proponen estrategias encaminadas al desarrollo organizacional y a fomentar la satisfacción laboral a través del fortalecimiento e institucionalización de procesos y procedimientos dentro de la empresa con mayor énfasis en los procesos del área de Talento Humano.</p> <p>Esta serie de estrategias buscan ser la base que le permita a ICorp convertirse en la empresa líder de su giro de negocio, contar con un equipo motivado y capacitado y promover y fortalecer la identidad y compromiso organizacional a través de una cultura que busca proyectar lo que la compañía y cada uno de sus miembros representa.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-996669505	E-mail: belenvillacis@outlook.es	
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):			