



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Estudio del caso ICORP: La Gestión del cambio, un proceso  
clave para la transformación de las organizaciones**

**AUTORA:**

**Vásconez Vareles, Melany Clarisa**

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

**TUTOR**

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**24 de febrero del 2021**



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 **Vásconez Vareles, Melany Clarisa**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 24 del mes de febrero del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Vásconez Vareles, Melany Clarisa**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo: **Estudio del caso ICORP: La Gestión del cambio, un proceso clave para la transformación de las organizaciones** 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 24 del mes de febrero del año 2021**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Vásconez Vareles, Melany Clarisa**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Vásconez Vareles, Melany Clarisa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Estudio del caso ICORP La Gestión del cambio, un proceso clave para la transformación de las organizaciones**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 24 del mes de febrero del año 2021**

**LA AUTORA:**

f. 

**Vásconez Vareles, Melany Clarisa**



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. ORG. CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA, MGS.**  
REPRESENTANTE DE LA DIRECTORA DE CARRERA

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

**PSIC. BERMÚDEZ REYES, ELBA NARCISA, MGS.**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. CABEZAS CORDOVA, BELEN ELIZABETH, MGS.**  
DOCENTE REVISOR



Guayaquil, 23 de febrero del 2021

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

URKUND	
Documento	<a href="#">Estudio del caso ICORP La Gestión del cambio, un proceso clave para la transformación de las organizaciones.docx</a> (D96354088)
Presentado	2021-02-23 10:39 (-05:00)
Presentado por	melany.vasconez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	<b>0%</b> de estas 25 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** "Estudio del caso ICORP: La Gestión del cambio, un proceso clave para la transformación de las organizaciones"

**Estudiante:**

- Vásconez Vareles, Melany Clarisa

**Docente Tutor:** Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

---

FIRMA

## ÍNDICE

resumen .....	VIII
Desarrollo .....	6
1. Diagnóstico .....	6
1.1. Cultura Organizacional .....	6
1.2 Comportamiento Organizacional .....	13
1.3 Comunicación Organizacional.....	16
1.4 La gestión del cambio.....	22
2. Diseño de Estrategias .....	25
2.1 Intervención .....	25
2.1.1 Estructura .....	25
2.1.2 Procesos .....	27
2.1.3 Personas .....	28
3. Implementación de las estrategias.....	32
3.1 Responsables.....	32
3.2 Metodología.....	33
3.3 Recursos .....	35
Conclusiones .....	38
Bibliografía.....	40

### **Índice de gráficos**

1. Niveles de cultura y su interacción .....	8
2. Marco de los Valores en Competencia.....	10
3. Consecuencia de la comunicación de una y dos vías.....	19

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Distribución de recursos económicos.....	36
Tabla 2: Planeación de la implementación de las estrategias .....	37



## Resumen

En este documento se presenta el caso de estudio de la empresa multinacional International Corporation, la cual con ansías de alcanzar sus objetivos estratégicos y crecer en el mercado global, realizó una inadecuada gestión del cambio. Se propone realizar en primera instancia un diagnóstico con tres variables que son la cultura organizacional, la comunicación organizacional y el comportamiento organizacional. A través de este diagnóstico se busca conocer a detalle la realidad de la organización y por qué motivo la implementación de las estrategias diseñadas por la CEO derivó en consecuencias negativas para la empresa. Se trabajará con los resultados del diagnóstico para en una segunda instancia, realizar el diseño de las estrategias, y luego su implementación. Se tomó en cuenta tres niveles de intervención que son estructura, procesos y personas. La metodología que se utilizó para desarrollar las estrategias es cuantitativa y cualitativa. Para el primer nivel que es estructura, se rediseñará el código de conducta y un plan de actualización de los descriptivos de cargo. Para procesos se diseñó un programa de comunicación interna y externa, facilitando y mejorando la gestión de los procesos. En personas, se desarrollará e implementará una reinducción, un plan de capacitación, un programa de incentivos hacia la innovación, y evaluaciones del desempeño.

**Palabras claves:** gestión del cambio, objetivos estratégicos, cultura organizacional, comunicación interna, comportamiento organizacional, estrategia

## Introducción

La economía globalizada que se presenta en la realidad lleva a que muchas empresas busquen cambiar para innovar, con esto abordando transformaciones organizacionales. Esto es lo que permite a las organizaciones ser sostenibles y competitivos. La multinacional Canadiense International Corporation (Icorp) ha pasado por varios cambios, con 50 años de trayectoria llegó a Ecuador en el año 2013. La compañía tiene como actividad principal la venta de materiales de cómputo e insumos de oficina, también ofrece mantenimiento preventivo, correctivo y servicios informáticos. Desde su llegada Icorp fue líder en el mercado ecuatoriano.

En el año 2014, la empresa Icorp decide integrar de forma vertical a la empresa Soporte Digital (SD), una empresa ecuatoriana que se encontraba estancada en relación al crecimiento de su competencia. Soporte Digital se dedica a ensamblar y vender computadores, también comercializan insumos de oficina como impresoras, copiadoras, etc. Desde su comienzo los procesos en la organización eran muy informales y la toma de decisiones era centralizada. Frente a esto existía un clima de insatisfacción y agotamiento por la alta carga laboral que tenían sus colaboradores. Pese a los múltiples esfuerzos SD no conseguía aumentar su porcentaje de facturación, fue entonces que consideraron que la mejor opción sería aceptar la oferta de integrarse a Icorp.

La incorporación de Soporte Digital a Icorp se dio de forma abrupta para los colaboradores de la empresa ecuatoriana. La noticia se dio a conocer de un momento a otro, lo que vino después fueron despidos y cambios de puestos cuyas notificaciones llegaron mediante memos. Frente a esto, se desarrolló durante el 2014 y 2015 un programa de cambio cultural cuyos resultados fueron muy satisfactorios. Este programa posicionó a Ecuador como uno de los países donde se logró una mayor unificación de la cultura, lo cual se refleja en mejores índices de rentabilidad, rotación, satisfacción del cliente, entre otros.

Luego de posicionarse por años como líder en el país a la vez manejando también clientes internacionales, en el año 2017 se encuentran frente a un nuevo

obstáculo, su capacidad operativa no logra corresponder a la alta demanda que presentan. Luego en el 2018 se contrata a un consultor quien fue el responsable de la creación de los objetivos estratégicos de dicho año. Se estableció como objetivo general el ofrecer materiales de cómputo y servicios de soporte tecnológico en un mercado global por medio de su red de franquiciados, mientras que, su visión se enfocó en sean líderes a nivel global en sistemas de información y servicios tecnológicos.

Para alcanzar los nuevos objetivos se establece a una nueva CEO María Goodman. Una persona con visión hacia el futuro, siempre buscando oportunidades de mejora. Se la conoce por sus ideas de cambios drásticos por lo cual cuando se anunció su llegada automáticamente se generó incertidumbre entre los colaboradores sobre su futuro en la empresa. Desde su análisis, la organización se estaba estancando en cuanto en todos los aspectos que establecen a una organización como lo son sus procedimientos, sistemas, entre otros.

Fue María quien se encargó nuevamente del rediseño de las estrategias de la empresa, no obstante, no tomo en cuenta la capacidad de adaptación de los colaboradores ante estas estrategias. Si bien a ella se le hacía muy fácil por sus habilidades y conocimientos, para la gran mayoría no sería igual. Entre las nuevas estrategias se encuentra el establecer una comunicación más informal a través de los smartphones, usando el correo electrónico solo cuando sea estrictamente necesario. A su vez las reuniones de directores serán vía online, también se da la ausencia de un código de conducta promoviendo la decisión autónoma en las direcciones regionales y a la innovación como competencia primordial para todos los colaboradores.

Las consecuencias de la implementación de estos cambios fueron negativas trayendo consigo errores operativos, también una baja asistencia y participación en reuniones causando una disminución en la productividad. A la vez, se dieron incumplimientos y conflictos laborales por problemas de comunicación. También se generaron consecuencias a nivel personal de cada colaborador, entre ellas la

desmotivación y confusión por cambio de funciones, lo cual también se vio acompañado por cambio de actitud y comportamientos indeseados. También se identificó que existía personal con deficiencias en cuanto a competencias de gran relevancia para su puesto.

Icorp y toda organización es un sistema dinámico en constante cambio, debido a que los factores externos a la misma influyen en los internos. Por esto toda organización es adaptable a los cambios a los que tenga que trascender en orden de sobrevivir, tal como los seres humanos. Anteriormente Icorp ya había pasado por una gestión del cambio exitosa, la cual fue promovida mediante un estructurado trabajo enfocándose en el cambio cultural. Esta gestión llevó a la empresa a ser líder en índices de gestión del personal.

Por lo tanto, se puede indicar que el problema principal de la situación de Icorp es la inadecuada gestión del cambio. Se considera que este fue el problema principal que trajo consigo todas las consecuencias que generaron las situaciones que se presentan en la organización. La desmotivación, el comportamiento indeseado, los errores operativos y la disminución de la productividad que tienen como efecto mayor la disminución de la rentabilidad.

Las causas de la situación turbulenta por la que se encuentra Icorp son algunas. En primera instancia se identifica la cultura organizacional no institucionalizada. En el caso de estudio, si María deseaba institucionalizar una cultura innovadora en la empresa era necesario diagnosticar la cultura de la misma, lo cual fue algo que no se hizo. Solo mediante un diagnóstico se puede desarrollar un plan de acción adecuado para la situación y el tipo de empresa, con este plan de acción es que se trabajará la institucionalización de una nueva cultura.

De igual manera, otra causa fue el ineficaz manejo de la comunicación interna y externa. Esto en base a la ausencia de un diagnóstico para identificar los canales de comunicación que mejor se acoplen con la cultura que a ese momento manejaba la organización y también tomando en cuenta hacia donde querían dirigirse. A su vez, este diagnóstico ayudaría para identificar de qué forma sería

más conveniente dar a conocer las nuevas estrategias, bajo qué periodicidad, qué emisor, cuál canal y qué tipo de mensaje.

Por último, la inadecuada gestión de la motivación de los colaboradores es otra causa que afectó a la situación de la empresa, debido a la ausencia de un diagnóstico que identifique las motivaciones y necesidades en base a las que trabajan los colaboradores para así gestionarlas y que sean una fuerza impulsora al momento de la implementación de las estrategias.

El propósito de este trabajo es realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para en base al mismo generar un plan de intervención. En este plan se tomará en cuenta a la organización dividida mediante tres niveles que son: nivel de Estructura, Procesos y Personal. A través ellos se diseñarán, socializarán e implementarán estrategias para modificar y mejorar en su totalidad la situación actual de la empresa. De esta manera direccionar al equipo para que trabaje en sincronía hacia los nuevos objetivos de la compañía y así poder convertirse en líder a nivel mundial.

# Desarrollo

## 1. Diagnóstico

### 1.1. Cultura Organizacional

Toda organización al ser una entidad conformada por personas tiene a su vez características en conjunto que la diferencian de las demás. Estas características o aspectos en conjunto conforman lo que se conoce como cultura organizacional.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.<sup>1</sup> Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. (Chiavenato, 2009, pág.176)

Los colaboradores de Icorp han pasado por varios cambios culturales. Mucho más aquel personal que en un momento fue parte de la empresa Soporte Digital, que en un principio no tenía una cultura estable. Al fusionarse, ambas empresas se anticiparon a buscar resultados exitosos de esta combinación, para lo cual desarrollaron un programa de cambio cultural el cual fue un éxito.

Frente a cambios en el mercado, la nueva CEO María Goodman decide reinventar las estrategias de Icorp, sin darse cuenta del cambio cultural que traería aquello consigo. Las estrategias de María implícitamente inducían a una diferente manera de ver y hacer las cosas en la empresa, lo que se entiende como un cambio de cultura. El no prever que estas estrategias eran totalmente distintas a lo que estaban acostumbrados los colaboradores, se reflejó en consecuencias negativas para la productividad de la empresa.

Ritter (2008) afirma que “Cambiar la cultura de una empresa es una tarea sumamente ardua y compleja que requiere la concentración de todos los instrumentos disponibles para lograr un resultado sinérgico” (pág. 78). Es decir,

de ser lo contrario, se habría trabajado con otras áreas en conjunto para periódicamente instaurar estas estrategias, que no solo afectan a cómo se maneja la organización sino también como se perciben los colaboradores de la misma. María no tomó en cuenta al capital humano de la organización, variable muy importante, siendo la misma el motor de la productividad.

Son algunos los elementos de la cultura que se deben de rediseñar si se desea cambiar la misma. Mediante su estudio de la cultura organizacional y el Liderazgo, Edgar Schein (1988), buscó establecer los elementos que componen a la cultura. Los elementos culturales representan tres distintos niveles en que la cultura de la empresa se refleja de manera formal e informal. Los niveles son los siguientes:

1. Artefactos y Creaciones: Representa a todo aquello tangible, que podemos observar y percibir al entrar a una organización. Schein (1988) afirma “Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo” (pág. 31). Los productos, el logo, los colores son aquellos aspectos visibles que dan forma a la identidad corporativa de la empresa. Sin embargo, no solo son esos aspectos los que construyen nuestra percepción de la organización, también está aquellos que nacen a partir de los ámbitos sociales que existen en las organizaciones. Los artefactos también son; la forma y los temas de conversación, el comportamiento de los colaboradores, como llevan su uniforme, estén o no conscientes los colaboradores de aquello, todo lo anterior mencionado es visible.
2. Valores: Conforman las ideas y creencias que tienen los individuos en común que se van generando a través del tiempo. De forma colectiva definen parte de la identidad de la organización, pues en ellos esta su razón de ser y de actuar. En base a estos valores se da su toma de decisiones, estructura y gestión de procesos.

3. Presunciones básicas: Se dan mediante el aprendizaje de la cultura, lo cual con el tiempo es aceptado como una creencia. En conjunto, son las ideas, percepciones, emociones y pensamientos que tienen los colaboradores en común, pues se han ido interiorizando con la experiencia del día a día. Son variables intangibles pero que tienen una fuerte incidencia en los demás niveles, pues determinan el actuar de los colaboradores.

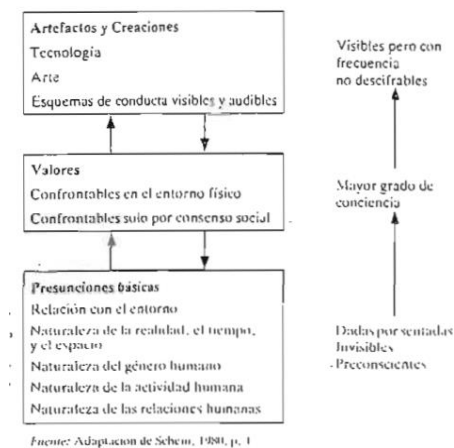


Gráfico 1. Niveles de cultura y su interacción

Fuente: Tomado de Schein (1988)

El cambio cultural que deseó implementar María tuvo fallas, ya que no se buscó institucionalizar los niveles que menciona Schein (1988), en este caso no se diseñó ni mucho menos implemento ni el nivel de artefactos ni el de valores. Por lo cual un último nivel como es el de Presunciones básicas no se pudo desarrollar en los colaboradores. Frente a lo expuesto, se comprende que las estrategias se implementaron de forma abrupta, sin una planeación previa, lo que altero todos los niveles de cultura en la empresa.

Desde el primer nivel que es el de artefactos, se evidencia que no hubo un rediseño en ninguno de sus elementos correspondientes. Fernández Collado (2002) señala que “De hecho una manera extendida de entender la cultura es



como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento” (pág. 13). Por lo cual, el no contar con políticas y reglamentos orientados hacia las nuevas estrategias de la organización, indujo a que no se establecieran límites respecto al comportamiento de los colaboradores llevando a conductas indeseadas por parte de los mismos.

A su vez, los manuales de procedimientos siendo fundamental para la gestión de procesos de cada área, no fueron actualizados. Sobre esta herramienta, Vivanco Vergara (2017) indica que:

Los manuales de procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (pág. 248)

El no redefinir los manuales de procedimientos, generó confusión y desorganización, pues los colaboradores no tenían claro las expectativas que tenía la nueva CEO referente a la periodicidad, metodología y herramientas para llevar a cabo las funciones de cada uno.

Adicional tampoco existió un rediseño de los descriptivos de cargo, el cual incorpore las nuevas competencias y formas de trabajar que vienen a la par de las nuevas estrategias. El buscar convertirse en una cultura innovadora de manera drástica, dio como resultado en que algunos colaboradores no cuenten con la competencia de innovación. Esta competencia, como cualquier otra, debe de ser desarrollada en el personal con el tiempo, para que una vez aprendida la puedan poner en práctica en la gestión de sus funciones.

Todas las falencias anteriormente mencionadas, afectan y disminuyen la interiorización de la nueva cultura en los colaboradores, afectando a los valores y suposiciones básicas que cada individuo tenía de la organización. La

incertidumbre frente a la falta de herramientas de apoyo, no permitió que se diera espacio a los colaboradores para su aprendizaje y por consiguiente su ansiada adaptación.

Para comprender mejor la cultura de Icorp, se ha seleccionado al modelo de diagnóstico de cultura organizacional de Quinn y Cameron (2006) este modelo fue desarrollado para identificar los distintos tipos de cultura organizacional.

Se establecen dos ejes principales el vertical y el horizontal. En el eje vertical se mide la efectividad en base a la flexibilidad o la estabilidad de una organización. Este contraste de valores son los que representan a organizaciones que compiten por cual es la mejor forma de manejarse en el mercado ponen de nombre a la metodología como Marco de Valores por Competencias.

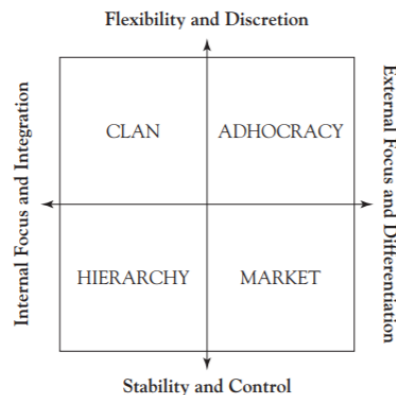


Gráfico 2. Marco de los Valores en Competencia

Fuente: Tomado de Cameron y Quinn (2006)

Estas dos variables crean cuatro cuadrantes que hacen referencia a los distintos tipos de cultura. Cameron y Quinn (2006) señalan “Estos indicadores de efectividad representan lo que las personas valoran del funcionamiento de una organización. Ellos definen lo que es visto como lo bueno, correcto y apropiado” (pág. 35). En el gráfico dos, cada cuadrante representa a una cultura con sus respectivas características que son las que conforman su identidad y las diferencian una de otra, a continuación, se detalla cada uno de ellos:

Clan: Cameron y Quinn (2006) designan este nombre por el hecho de que este tipo de cultura tiene una alta cohesión grupal tanto como una familia. Sepúlveda (2004) afirma que “Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución” (pág. 11). Se caracteriza por niveles altos de satisfacción laboral debido a la constante participación e involucramiento de los colaboradores en la gestión de cada área y de la empresa.

Adhocracia: “La raíz de la palabra adhocracia es ad hoc, lo que implica algo temporal, especializado y dinámico” (Cameron & Quinn, 2006, pág. 43). Este tipo de cultura nace a partir del surgimiento de las telecomunicaciones y el internet lo cual cambió para siempre la dinámica de todas las organizaciones obligándolas a adaptarse. “Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo” (Sepúlveda, 2004, pág. 11). A su vez todos los miembros de la empresa constante búsqueda de nuevas ideas, metodologías, herramientas que aporten y optimicen sus gestiones. De esta forma aportando al crecimiento de la persona y de la organización, un ganar-ganar.

Jerarquizada: Una organización basada en reglas y orden. Todos sus procesos estandarizados, una figura de autoridad siempre presente y colaboradores dispuestos a seguirla. Sepúlveda (2004) indica que “El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante” (pág.11). El poder de decisión es centralizado, se busca la eficiencia en los productos y servicios lo cual promoverá una sostenibilidad duradera. Una cultura que representa a una organización burocrática y mecanicista. Cameron y Quinn (2006) obtienen este tipo de cultura a partir de la ideología administrativa establecida por Max Weber.

“El primer enfoque de la organización en la era moderna se basó en el trabajo de un sociólogo alemán, Max Weber, que estudió las organizaciones gubernamentales en Europa a principios del siglo XX y los

desafíos a los que se enfrentan las organizaciones a principios del siglo XX que eran el producir de manera eficiente bienes y servicios para una sociedad cada vez más compleja. Para lograr esto, Weber (1947) propuso siete características que se han conocido como los atributos clásicos de burocracia: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, separación, propiedad, impersonalidad, responsabilidad.” (Cameron & Quinn, 2006, pág. 38)

Mercado: Esta cultura se orienta hacia la competitividad de la organización en el mercado. “Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas.” (Sepúlveda, 2004, pág. 12). Sus miembros están en constante presión y control por parte de sus líderes para que todos lleguen a las metas establecidas. Una búsqueda constante de enganchar a más clientes para así que la organización y sus márgenes de ganancia sigan creciendo.

Bajo un análisis del Modelo de Valores en Competencia, se establece que, previo a la intervención de María, Icorp tenía una cultura de Mercado. Esto basándose en que sus estrategias eran orientadas hacia el crecimiento en ventas y facturación, lo cual fue la variable más importante al momento de tomar decisiones.

También se comprende que las estrategias implementadas por María llevan a que los colaboradores de la organización transformen su cultura de Mercado a una Adhocrática. Desde el nivel individual, al grupal y al organizacional, María propone la innovación como elemento hacia el cual dirigir la gestión de los procesos y toma de decisiones.

Un claro ejemplo de este cambio de cultura se da cuando se establece a la innovación como la competencia de mayor peso, eliminando límites comportamentales y de autonomía con respecto a las decisiones sobre cambios en la empresa, ella desea promover la creatividad. Tal lo indica Sepúlveda (2004)

con respecto a la cultura Adhocrática “Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo” (pág. 11).

También busca cambiar hábitos mediante la implementación de nuevas formas de comunicarse por plataformas online y con el uso de celulares, dejando detrás las reuniones presenciales y el correo electrónico, siendo un hábito que se debe de trabajar con el tiempo por medio del aprendizaje de las tecnologías de la información.

## **1.2 Comportamiento Organizacional**

Para Robbins & Judge (2009):

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) 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. (pág. 10)

Este campo de estudio contempla todas las variables que influyen en el comportamiento humano para así, poderlo entender y con esto predecir su conducta. Al haber comprendido las fuerzas que promueven y restringen ciertos comportamientos entonces se podrá buscar mejorar o cambiar los mismos, esto con fines de un mayor bienestar para la organización de forma sistémica.

De igual forma Newstrom (2011) referente al tema, resalta el papel del administrador o en este caso CEO para gestionar de forma efectiva el cambio. Newstrom (2011) afirma “El papel del administrador es proactivo, es decir, anticipa acontecimientos, inicia el cambio y controla el destino de la organización” (pág. 356). En este contexto podemos establecer que María se anticipó a las demandas externas de la empresa las cuales tienen que ver con la globalización y la alta demanda por parte de los clientes externos de Icorp.

Sin embargo, Newstrom (2011) sobre administradores o directores también señala que “Por otro lado, parte de su rol es restaurar y mantener el equilibrio del grupo y la estabilidad personal que el cambio trastorna” (pág. 356). Lo cual indica que, si bien su rol es promover la sostenibilidad de la organización, también debe dar al capital humano la importancia que le corresponde pues sin el compromiso del mismo, es difícil que la empresa funcione, pues es parte de su sistema.

De lo mencionado, se concibe que un gran error que tuvo la CEO de Icorp fue el no considerar a los colaboradores de la empresa durante el desarrollo e implementación de las estrategias. Lo cual afectó el comportamiento organizacional en sus tres niveles. Para esto, se busca definir qué aspectos comprenden cada nivel y como cada uno se vio afectado. Se comenzará desde el nivel individual, para entender el porqué de la conducta de los colaboradores y detectar oportunidades de mejora de tal forma que la misma sea un apoyo para los aspectos que influyen a nivel grupal y organizacional.

Sobre el nivel individual, Robbins y Judge (2009) señala que son las “Características biográficas, aptitudes, valores, actitudes, personalidad y emociones” (pág. 32). La mayoría de estas variables son inherentes de la persona y no son modificables ni negociables. Los directivos o gerentes lo que hacen es conocer, comprender y trabajar en base a las mismas para que sean una fuerza impulsora al momento de gestionar cambios en la empresa.

En 1959, el psicólogo alemán Kurt Lewin desarrolló en su libro denominado *Principios de la psicología topológica*, en el cual establece que más allá de la estructura psicológica de la persona, existen otras fuerzas que determinan su comportamiento. Para explicar más a fondo esta idea establece la teoría del campo. Esta teoría se desarrolla con ayuda de la topología, la cual es una ciencia no cuantitativa que establece relaciones espaciales.

La ecuación que desarrolla Lewin para explicar el comportamiento es la siguiente:  $C = f(P, A)$ , donde “C” representa comportamiento y “F” la función de la situación en conjunto: entre persona “P” y ambiente “A”. Esta ecuación representa la teoría

de que el comportamiento de una persona surge a partir de la unión entre dos variables dinámicas, las cuales son: persona y medio ambiente. Estas dos variables en conjunto crean una situación la cual determina el comportamiento. La situación también se la puede entender como espacio vital. (Lewin, 1936, pág. 12)

Mediante este nivel se responderán preguntas como ¿Qué los motiva a trabajar?, ¿Cuáles son sus ideales?, ¿Por qué trabajan en la empresa? o ¿Cuáles son sus metas? preguntas que definitivamente serán de gran valor al momento de promover el cambio a través del aprendizaje de la cultura mediante las motivaciones que tienen los colaboradores.

En el caso de estudio, el espacio vital de los colaboradores de Icorp está pasando por muchos cambios, se entiende entonces que es ahí donde se debe intervenir para modificar el comportamiento. Para esto es necesario que exista una motivación del por qué cambiar o modificar actitudes o acciones, es aquí donde se comprende que el comportamiento es un resultado de la motivación.

Por lo tanto, se debe de trabajar en el ambiente generando motivaciones que promuevan el cambio de actitud y comportamiento. Ante esto sería necesario diseñar programas que fomenten el autodesarrollo y recompensas que a la vez promuevan la implementación de una cultura innovadora en la empresa.

Por consiguiente, otro error que tuvo Icorp, fue que no se gestionó adecuadamente la motivación de sus colaboradores. Un diagnóstico sobre el comportamiento organizacional hubiera ayudado a entender cuáles variables influyen en la motivación de sus colaboradores para, en base a aquello, gestionar actividades que involucren estas motivaciones, para que así a su vez aumenten su sentido de pertenencia al darse cuenta como la empresa considera todas sus aspiraciones y deseos.

Sobre el nivel grupal Robbins y Judge (2009) indican como “Los patrones de comunicación, liderazgo, poder y política, así como los niveles de conflicto,

influyen en el comportamiento del grupo” (pág. 32). Para el desarrollo de las estrategias, María no tomó en cuenta los medios de comunicación y liderazgo de cada equipo, más solo se centró en los objetivos organizacionales y cómo lograrlos.

Además, al incorporar las estrategias lo informó de un día a otro, de qué forma se harían las cosas, desde ese momento en adelante sin generar una retroalimentación por parte de los colaboradores. Lo cual indica que se maneja en la empresa una comunicación descendente, de directivos o gerentes hacia cargos medios y bajos además de la ausencia de feedback. En cuanto a los canales de comunicación se infiere que son un déficit de ellos, pues los colaboradores no lograron comprender el mensaje que dio a conocer María sobre las nuevas estrategias. De existir mayor cantidad de canales, se reforzaría el mensaje y efectivamente sería comprendido.

El nivel organizacional es el más complejo, pues conlleva procesos en base a los cuales se puede predecir o hasta condicionar la productividad organizacional. Según Robbins y Judge (2009) estos procesos son “El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta” (pág. 32).

El diagnóstico del comportamiento en este nivel también es importante, de tal forma se hubiera llegado a comprender que la política de mantener a los directivos ejecutivos solo como orientadores los afectaría, pues no lo tomarían como algo bueno. Percepciones que solo se reconocerían mediante un diagnóstico. A su vez las consecuencias también se reflejaron en el ausentismo a las reuniones de directorio.

### **1.3 Comunicación Organizacional**

La comunicación es fundamental para los seres humanos, pues por nuestra misma naturaleza somos seres sociales y comunicarnos es una necesidad. En una organización donde cada día surgen novedades y cambios es primordial que



la misma se encuentre establecida. Esta disciplina es la que trae del papel a la vida todos los procesos que se desarrollan en la empresa, entre ellos el más importante la gestión de la cultura organizacional.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable. (Fernández Collado, 2002, pág. 12)

Lo mencionado en el párrafo anterior realza la importancia de trabajar en un diagnóstico de la comunicación para conocer la forma más efectiva de comunicar la idea al individuo, grupo u organización. De esta manera se asegurará su comprensión, que es el objetivo principal de su creación.

Sin comunicación, no habría acción pues no se lograrían ninguna de las estrategias que proponen las organizaciones. En 2008, Brandolini y González Frígoli señalaron que “Aunque, deben estar enmarcadas y delineadas dentro del **plan de gestión** y no configurarlas como una actividad alejada del *management*” (pág. 26). En base a aquello se establece que un error de la empresa fue el manejar de forma ineficaz su proceso de comunicación interna y externa, pues si bien la nueva identidad de la empresa se dio a conocer, no existió el desarrollo de actividades, técnicas o herramientas que promuevan y refuercen las nuevas estrategias implementadas. De tal forma que los colaboradores no comprendieron en qué sentido las estrategias alinean a Icorp hacia su supervivencia, crecimiento y más que nada a los objetivos establecidos para el 2018.

Fernández Collado (2002) afirma sobre la 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. (pág. 12)

La comunicación interna, como lo dice su nombre es aquella que tiene como público objetivo todos los miembros de la organización, sean estos sus propietarios, directivos y colaboradores.

Brandolini y González Frígoli (2008) indican que:

Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y a los proveedores que también forman parte del público interno, de una forma indirecta. (pág. 30)

La comunicación interna se puede presentar de diversas maneras ya sea digital, escrita o física, no obstante, todas estas actividades deben encaminarse en un plan hacia el objetivo que tiene esta disciplina, que es el de ser un agente activo para el cumplimiento de las estrategias y metas que tiene la organización. Francois (1998) menciona que “La comunicación interna de una empresa apunta en especial a promover y mantener esta cohesión alrededor de objetivos comunes ampliamente aceptados por el personal” (pág. 98). En este sentido, María buscó actualizar los canales por los que se comunicaban o reunían los colaboradores, por unos más a la vanguardia de la tecnología. De esta forma, buscando acelerar los flujos de información mediante el uso de plataformas de videollamada online y aplicaciones de mensajería instantánea.

En este sentido, la visión y los valores compartidos por toda la organización aseguran la coherencia de las decisiones y representan uno de los cimientos del plan. Sin esta participación, sin esta comunicación de los hechos que se retroalimentan, no hay credibilidad, condición básica para el éxito de toda comunicación. (Brandolini & González Frígoli, 2008, pág. 37)

El débil plan de comunicación interna bajo el que gestionó estas implementaciones, no promovió la comprensión y compromiso frente al cambio. Como consecuencia se generaron conflictos interdepartamentales y errores operativos por la carencia de comunicación bidireccional.

Consecuencia de la comunicación de	
Dos vías	Una vía
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima colaborativo</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Mayor compromiso</li> <li>• Genera independencia (<i>empowerment</i>)</li> <li>• Mayor eficacia en la tarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima de tensión</li> <li>• Mayor nivel de inseguridad</li> <li>• Genera dependencia</li> <li>• Posible ineficacia</li> <li>• Fomenta el rumor</li> </ul>

Gráfico 3. Consecuencia de la comunicación de una y dos vías.

Fuente: Tomado de Brandolini y González Frígoli (2008)

En ninguna parte del proceso de cambio de Icorp se fomentó el feedback por parte de los colaboradores hacia mandos altos. No se realizó ninguna técnica de levantamiento de información por medio de la cual se conociera si realmente se comprendió en su totalidad la información.

Sobre la comunicación interna, Francois (1998) señala que “Debe ser creíble en la medida en que no debe percibirse como la expresión del “pensamiento único” de la gerencia general” (pág. 190). Al no comunicar los motivos de los cambios por los que pasa la empresa, se pudo llegar a pensar que los cambios son innecesarios e injustos. Por lo que, ninguno de sus colaboradores comprendió la razón y motivación de las estrategias que se aplicaron, debido a esto las estrategias se percibieron como impuestas injustamente, pues movió a los colaboradores de lo conocido a la incertidumbre de lo desconocido. La información que se transmite de esta forma, sin retroalimentación y sustento, no se la puede considerar como comunicación, pues no se verificó la recepción del mensaje.

Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse. (Robbins & Judge, 2009, pág. 351)

Desde la fusión con Soporte Digital la direccionalidad de la comunicación ha sido descendiente. Esto se demuestra durante la unión de ambas empresas, en donde se le da la totalidad de la responsabilidad de la comunicación interna al Director de Recursos humanos. Esto, sin promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones o de un feedback sobre las estrategias aplicadas. Además, se menciona que esta decisión está establecida en las políticas de la empresa con lo cual se vuelve a afirmar que la comunicación descendiente siempre ha sido parte de la cultura de Icorp.

Peiró y Bresó (2012) mencionan que “En el plan de comunicación de la organización se deben contemplar también las estrategias, los medios y las prácticas para potenciar y facilitar la comunicación ascendente” (pág. 47). De modo que se promueva una comunicación desde los mandos inferiores en jerarquía hacia mandos medios y altos como gerentes o directivos.

Algo semejante sucede con la clasificación de las comunicaciones internas. Dependiendo de su forma de transmisión se dividen en formales e informales. Para Brandolini y González Frígoli (2008) la comunicación formal “Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos” (pág. 34). Ritter (2008) afirma que:

Una comunicación es en cambio informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo.

En base a aquello se entiende que en Icorp no existen canales de comunicación formales que promuevan la comprensión de las razones y beneficios de la implementación de nuevas estrategias para la empresa. Los nuevos canales de comunicación y la autonomía en la toma de decisión no se han dado a conocer de forma clara, generando confusión y conflictos entre los colaboradores, lo cual hace que no realicen bien su trabajo.

Por otro lado, la comunicación externa es otro elemento importante a tomar en cuenta durante la gestión del cambio en una organización. Este tipo de comunicación se enfoca en dar a conocer al público externo la identidad empresarial, esto a través de distintos medios de comunicación,

Esta disciplina trabaja en base a los objetivos estratégicos de la empresa y por medio de ellos a su vez delimitar el público objetivo. En el 2011, Franklin y Krieger afirmaron que “Cada una de estas acciones comunicativas dirigidas a diferentes “públicos” requiere, a su vez, de estrategias y lenguajes particulares, caracterizados por la especificidad técnica o por el objetivo de divulgación” (pág. 238). En la comunicación externa existe una mayor variedad de tipos de público en relación a la comunicación interna, debido a lo cual se debe buscar encontrar la forma más efectiva de llegar a ellos.

Haciendo referencia al caso de estudio, en la empresa no existió gestión alguna para comunicar a los proveedores, franquiciados y clientes externos sobre los cambios por los que pasaba la misma. Frente a lo cual la imagen de la empresa se distorsionó pues no se sabía que estaba pasando en la misma, con qué motivo se realizaba los cambios y mucho menos hacia donde iba la empresa. Mucho menos se explicó en que basaban estos cambios y de qué forma influirían en las operaciones. Lo anterior llevo a errores operativos entre los clientes internos y externos, afectando negativamente su imagen, creando desconfianza por parte de sus clientes externos y por lo tanto reduciendo su rentabilidad.

Por ende, esta disciplina es primordial cuando se están dando cambios en la organización, pues permite comunicar desde la misma fuente los mismos, para

así evitar rumores y malos entendidos que afecten la imagen de la empresa como sucede con Icorp.

#### **1.4 La gestión del cambio**

Sobre el cambio organizacional, Leana y Barry (2000) indican que “Es alterar cómo está organizado el trabajo, cómo está dirigido y quién lo está llevando a cabo” (pág. 753). A diferencia, del cambio se encuentra la transformación organizacional sobre la cual, Anderson & Ackerman (2010) indican “La transformación es un cambio radical de estrategia, estructura, sistemas, procesos o tecnología, tan significativo que requiere un cambio de cultura, comportamiento y mentalidad para implementarlo con éxito y mantenerse en el tiempo” (pág.60).

En este contexto, se establece que lo que diferencia a una gestión del cambio, de una transformación organizacional, es que la primera se enfoca en el diseño, aplicación, implementación de las estrategias, a diferencia de la segunda, la cual define la magnitud de la reinención que se da en la organización, resultado de una gestión del cambio.

Es decir, para que exista una exitosa transformación organizacional en Icorp debe desarrollarse una gestión del cambio que abarque todos los aspectos que conforman una organización, incluyendo que, en el diseño de las estrategias se maneje variables a nivel individual de cada colaborador. En este caso de estudio se abarcará el diseño de las estrategias mediante tres dimensiones de la organización, las cuales son: estructura, procesos y personas, buscando con la última dimensión influir en el comportamiento de los colaboradores.

Existen dos tipos de cambios en las organizaciones, uno de ellos son los cambios planeados, los cuales son aquellos que se desarrollan bajo un diagnóstico e implementación de procesos que faciliten la adaptación a los mismos. Por otra parte, existe el cambio emergente el cual representa cambios que surgen de un momento a otro, resultado del ambiente dinámico del mercado global que rodea a las organizaciones (Sandoval, 2014, pág. 164). En el caso de estudio, las estrategias implementadas por María, se acercan más hacia un tipo de cambio

emergente debido a que no existió una gestión previa, por lo que fue realizado de forma abrupta.

La respuesta al cambio también varía dependiendo de la cultura que caracterice a la organización. En el caso de estudio, en Icorp se manejaba una cultura que no promovía la flexibilidad al cambio por lo cual las estrategias implementadas por la CEO representaron para la empresa un cambio emergente por su inmediatez de aplicación. Al no estar acostumbrados a pasar por cambios tan drásticos la respuesta del personal derivó en una resistencia al cambio, pues además no se realizó un diagnóstico de la situación ni una sensibilización previo a la implementación de las estrategias.

Según Lewin existen dos tipos de variables que determinan el comportamiento las fuerzas impulsoras y restrictivas. Las fuerzas impulsoras son todas aquellas variables que favorecen a que se produzca un cambio, por el contrario, existen las fuerzas restrictivas las cuales evitan que el cambio suceda. Estas dos fuerzas al encontrarse en igual intensidad crean un equilibrio cuasi estacionario (Guízar Montúfar, 2013, pág. 47).

De haber identificado y tomado en cuenta las fuerzas impulsoras y restrictivas para la gestión del cambio, la respuesta de los colaboradores a hubiera sido en beneficio al cambio. En esta gestión se crearía un sentido de urgencia y una creación de valor hacia el cambio a aplicar en la organización. Suscitando que aparezcan fuerzas impulsoras que sean de apoyo para una adaptación a las estrategias mucho más rápida.

Para modificar la situación por la que pasa Icorp es necesario primero realizar un diagnóstico para comprender en que variables de la organización se debe trabajar para poder gestionar de forma exitosa el cambio en Icorp.

Lewin indica que existen tres fases para que se considere un cambio como exitoso. La primera fase es la del descongelamiento, donde el rol del agente de cambio se centra en romper con el equilibrio o status quo que mantiene la organización, esto, a través de informar la necesidad de salir de este equilibrio

que a largo plazo no es beneficioso para la organización, de este modo, mediante transformaciones, la organización se mantenga en el mercado y prospere. También en esta fase se da a conocer que procesos van a ser objeto de cambio y el porqué del cambio, desaprendiendo como se vienen haciendo las cosas y sensibilizando al público objetivo para que luego reciban abiertamente la aplicación de las estrategias.

Al desaprender las prácticas y romper con las creencias y presunciones básicas, se está a la vez rompiendo con el equilibrio que tenía la organización. Conforme esto sucede, es necesario que el agente de cambio trabaje en socializar los nuevos hábitos y comportamientos que van acordes a la nueva cultura y estrategias de la empresa. Mediante la educación sobre todos los nuevos procesos y herramientas se promoverá una mayor adaptación frente al cambio y se entenderá sus beneficios.

La última fase comprende el poner lo aprendido en un nuevo equilibrio para que así se mantenga con el tiempo y el cambio por lo tanto sea sostenible. Esto es solo posible a través de la repetición continua de lo enseñado en la fase anterior, de esta forma toda práctica se transformará con el tiempo en un hábito. A su vez se evalúan los resultados de las estrategias implementadas en la fase del cambio, para así, determinar oportunidades de mejora sobre las cuales trabajar.

La CEO María Goodman aplicó las estrategias en la empresa sin un previo diagnóstico o análisis de su impacto en la organización, bajo esta premisa se indica que no tomó en cuenta la fase de Descongelamiento más solo pasó a la fase del Cambio. También se deduce que no pre elaboró estrategias para la fase del Recongelamiento, pues solo implementó las estrategias más no determinó mecanismos de seguimiento y evaluación para las mismas. La ausencia de sensibilización ante los cambios que implementó fue lo que desarrollo la resistencia al cambio, desmotivación, confusión y baja productividad en los colaboradores.



## **2. Diseño de Estrategias**

### **2.1 Intervención**

#### **2.1.1 Estructura**

##### **Rediseño del Código de Conducta**

Se establece que es necesario un rediseño del Código de Conducta más no una creación del mismo desde cero, pues hay que entender que esta empresa lleva años trabajando bajo ciertos parámetros y para realizar un cambio de cultura efectivo es necesario que se tome en cuenta aquello. Es decir, trabajar sobre lo que fue implementado y adaptarlo a las metas y objetivos actuales de la organización. Es así como el cambio se trabajará de forma gradual, promoviendo la adaptación de los colaboradores al mismo.

El comportamiento indeseado por parte de los colaboradores tras la implementación de las estrategias, puede haber sido provocado a propósito en respuesta a la falta de consideración de ellos al momento de implementar cambios tan radicales y de forma abrupta. Es por esto, que es importante mantener siempre en una organización un código de conducta.

Mediante el rediseño del código de conducta se busca volver a la cultura ética y de respeto que se manejaba en Icorp, pero actualizado hacia los objetivos de la organización, de esta forma encontrando un punto medio entre ambas culturas. Esta herramienta no solo tiene beneficios a nivel interno sino también externo, donde se proyectará al cliente externo una imagen de responsabilidad y estabilidad organizacional, algo importante después de los comportamientos inadecuados que se dieron en la organización y fuera de ella.

Se realizará un seguimiento semanal mediante un formulario de encuesta online confirmando la lectura y compromiso de los colaboradores a cumplir con el código de conducta. Este seguimiento se dará hasta que se contabilice a todos los colaboradores de la empresa.

## Plan de actualización de los Descriptivos de cargos

Para Icorp es indispensable poseer un descriptivo de cargos actualizado y orientado hacia sus nuevos objetivos, pues será una guía para que los colaboradores conozcan hacia donde deben redirigir su esfuerzo y como ejercer su trabajo. Si bien antes ya existían, esta actualización será una herramienta para que el trabajo se realice de la forma más apropiada para alcanzar los nuevos objetivos organizacionales.

Al ser el capital humano el factor principal de la productividad en la empresa, debe ser gestionado de forma eficiente y los descriptivos de cargo son indispensables para todos los procesos que conllevan selección y el desarrollo humano.

Estos deben ser a la vez socializados y puestos en práctica en todos los distintos cargos que existan. Posteriormente, podrán ser incorporados en los procesos de Talento Humano, como lo son, el proceso de selección, plan de capacitación y las evaluaciones de desempeño. De esta forma no solo se trabajará con los talentos que se encuentran actualmente en la empresa si no también se buscará seleccionar a profesionales más acorde a la cultura de la empresa y a lo que requiere el cargo.

Para corroborar que realmente se aplicaron de forma debida los descriptivos de cargo en los procesos del área de Talento Humano, es necesario que se realice una auditoría en la empresa. Se deben de tomar en cuenta todas las áreas para la auditoría, pues en todos los cargos deben de existir modificaciones principalmente por el cambio de cultura empresarial y por lo tanto de competencias para los cargos. Eligiendo una muestra representativa de los cargos del área se podrá proceder a realizar la entrevista al responsable de colaborar con la auditoría de cada área y con esto verificar la aplicación de los descriptivos para cada cargo.

## **2.1.2 Procesos**

### **Programa de comunicación interna y externa**

Frente al cambio, los primeros en reconocer el mismo son los líderes. La socialización con los líderes es el primer paso para empezar a transmitir el cambio. Ellos deben de estar convencidos de la necesidad del mismo. Kotter (1995) afirma que “Tanto en organizaciones pequeñas como grandes, un grupo conductor exitoso debe consistir sólo de tres o cuatro personas durante el primer año de esfuerzos de renovación” (pág. 4). Es preciso establecer reuniones con los gerentes, jefes y coordinadores de cada departamento para explicarles las estrategias que arraiga esta transformación y como estas favorecerán e impulsarán el crecimiento de la empresa. Esto también los empoderará más del tema y una vez que se dé la reinducción en la empresa sabrán cómo afrontar las distintas perspectivas de los colaboradores.

Primero se deben delimitar políticas para la comunicación interna en la empresa. La misma se trabajará mediante una socialización continua sobre la nueva identidad empresarial, planes, programas o herramientas. Para esto, se deberá comenzar por diseñar una herramienta de medición para desarrollar un diagnóstico de la situación de las comunicaciones interna de la empresa. En base a la información obtenida del diagnóstico se desarrolla un plan estratégico para que las comunicaciones internas funcionen de forma óptima y se logren su objetivo que es el de que el público interno o externo comprenda y empiece el proceso de aceptación y adaptación a la cultura orientada a la innovación.

Es necesario realizar un análisis sobre los canales de comunicación interna y externa, a través del cual se puede determinar los canales más efectivos para el público interno y externo el cual se encuentra inmerso lcorp. De esta manera se asegura que el mensaje sea receptado y comprendido con la más alta efectividad.

Para proseguir a la comunicación externa, es necesario que primero se consolide la comunicación interna. Para lo cual debe de primero existir una consolidación de la identidad empresarial en la organización. Esto incluye la nueva imagen de

Icorp, de forma que represente sus nuevos objetivos organizacionales y su cultura innovadora en toda su identidad empresarial. Solo de esta forma se podrá transmitir un fiel reflejo de su nueva cultura.

La publicidad organizacional es elemental para dar a conocer la reinvención de Icorp y así envolver a su público externo en su nueva dinámica e ideología. No solo trabaja en beneficio de la imagen de la empresa, sino también de sus productos. Es decir, al realzar la imagen de la organización, el público externo se ve atraído a comprar, participar de sus productos o servicios. Dirigiendo a la empresa hacia sus nuevos objetivos organizacionales mediante el fortalecimiento de su imagen empresarial y de su nivel de facturación. Lo cual acerca a Icorp hacia uno de sus objetivos organizacionales que es ser número uno en posicionamiento a nivel mundial.

### **2.1.3 Personas**

#### **Reinducción**

La determinación de nuevos objetivos y estrategias para el 2018 implicó que elementos de la identidad de la empresa fueran modificados. Por lo cual, para poder establecerlos como parte de la cultura organizacional es necesario comenzar por una reinducción a los líderes de cada área y luego a la empresa en su totalidad. Esta herramienta crea los cimientos para luego desarrollar un programa de comunicación interna y externa, los individuos podrán encontrar coherencia con las comunicaciones a partir de lo que se imparta en la reinducción.

Es necesario comenzar por mostrar la situación de la empresa, mediante cifras, creando un ambiente de cercanía y confianza entre los directivos y los colaboradores. Hacer énfasis en la situación crítica en donde se han quedado estancados, sin conseguir nuevos clientes mientras que la competencia sigue en crecimiento. De esta manera mostrar la principal razón del cambio en estos momentos, que es que la organización sobreviva, frente al ambiente externo tan cambiante al que se enfrentan. De igual forma mencionar la necesidad de

orientarse hacia la innovación para crecer y lograr ser líder en el mercado global como lo establece uno de sus objetivos específicos.

Posterior a lo mencionado, se podrá proceder con la reinducción. Donde al final de cada tema se dará un espacio para preguntas y dudas promoviendo la comunicación bidireccional, donde los colaboradores se sentirán por primera vez parte del cambio. Además, se resolverán malos entendidos y rumores que se pudieron haber desarrollado luego de la implementación de las estrategias por María. La reinducción trabaja con las expectativas e ideas de los individuos frente al cambio, evitando la resistencia, ansiedad y miedo que suele surgir frente a un proceso de transformación. Todo esto se reflejará en los colaboradores mediante un cambio de comportamiento más colaborativo hacia el cambio.

Aquella forma de comenzar la inducción suscitará una mayor comprensión de la razón del cambio, fomentando en el público una actitud más colaborativa hacia los cambios presentes y a futuro. De este modo, se busca crear un contexto para que la información a socializar durante la reinducción sea mejor receptada y comprendida.

### **Plan de capacitación para el desarrollo de los colaboradores**

Un plan de capacitación es esencial para gestionar el talento de los colaboradores hacia las exigencias de cada cargo. Sobre las capacitaciones Chiavenato (2009) menciona que “es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales” (pág. 371). En conjunto trabajan hacia uno o varios objetivos en común.

Para Icorp este plan de capacitación aportará en la disminución de las brechas de competencias que se evidenciaron en los resultados de las evaluaciones de desempeño. Además, se generará un desarrollo continuo de las competencias transversales de los colaboradores, así aumentando su capacidad de adaptarse al cambio y facilitando su trabajo en la empresa. Otro gran beneficio es que al ser las capacitaciones un valor agregado, influyen positivamente en la motivación de los colaboradores. Esto es así, pues la empresa está valorando su talento y por

ello invierten en su desarrollo, lo cual es algo que muy pocas empresas realizan. Al mismo tiempo, también fortalecerá el compromiso del colaborador hacia la empresa.

Newstrom (2011) indica que “El compromiso con la organización, o lealtad del empleado, es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella (pág. 221). El individuo podrá evidenciar que la empresa no solo se preocupa por generar mayores ganancias o crecer sino también por su desarrollo y aprendizaje continuo, convirtiendo a la organización en un verdadero sistema en transformación. Tras evidenciar aquello, los colaboradores comenzarán a generar nuevamente motivación hacia su trabajo, lo cual influye directamente en su desempeño volviéndose individuos más productivos.

### **Programa de iniciativas hacia la innovación**

El tener que pasar por un cambio de cultura implica tener que adquirir nuevos conocimientos y competencias para realizar las funciones de una manera alineada en este caso a la innovación. Una cultura orientada a la innovación está en constante aprendizaje y usa los cambios del entorno para su beneficio.

En este caso, María establece a la innovación como competencia de mayor peso, esto para promover la creatividad, y que los colaboradores se animen a desarrollar iniciativas que aporten al desarrollo y mejora de los procesos, productos y servicios de la empresa.

Sobre las personas en las organizaciones, Chiavenato (2009) afirma “Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro” (pág. 316). En esta perspectiva se decide proponer la creación de un programa donde la innovación sea el centro del desarrollo de iniciativas que contribuyan a los colaboradores, a la gestión de procesos o a los productos y servicios que ofrece la empresa.

Este programa de iniciativas gestiona la variable de motivación en los individuos. Robbins y Judge (2009) señalan “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (pág. 175). Los colaboradores al observar la apertura que dan los líderes para que ellos desarrollen sus iniciativas, se sentirán motivados a ellos ser agentes de cambio, de mejora y de crecimiento. De esta forma se involucrarán en la cultura orientada hacia la innovación, haciéndola parte de su motivación a ser cada vez mejores.

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite conocer el resultado del trabajo de cada colaborador para así compararlo si se encuentra alineado a los requerimientos de la empresa. Chiavenato (2000) afirma “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (pág. 357). Para Icorp es necesaria pues será de uso para evaluar los resultados del plan de capacitación y conocer la efectividad de las mismas mediante la medición de los conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores.

Para la aplicación de esta herramienta se estableció que la evaluación 360 ° es la más adecuada, pues permite evaluar al colaborador el comportamiento de los colaboradores mediante todas las personas con las que debe interactuar para desempeñar sus funciones. Alles (2008) afirma “Los comportamientos observados se relacionan con las competencias asignadas al puesto de trabajo. En las evaluaciones de 360 grados (y en las de 180 grados) se evalúan competencias para su desarrollo” (pág.170). Es decir, no solo se evalúa el comportamiento sino también las competencias que se requieren para adaptarse a la dinámica de la empresa y de cada cargo.

Las competencias a evaluar se establecerán una vez que se dé el rediseño de los descriptivos de cargo. En base a esta herramienta se identificará cuáles son las competencias cardinales y específicas. Las cardinales son aquellas competencias que se orientan hacia la cultura y los objetivos de la empresa, en

el caso de Icorp al ser una cultura Adhocrática, se tomarán en cuenta competencias como la Innovación, Flexibilidad y el Aprendizaje continuo. En cuanto a las competencias específicas, varían dependiendo del cargo del colaborador. Al determinar ambos tipos de competencias se podrá realizar la evaluación 360 °.

### **3. Implementación de las Estrategias**

#### **3.1 Responsables**

En la implementación de las estrategias, de manera general estarán involucrados la CEO María Goodman, la Dirección Ejecutiva en conjunto con los responsables de Talento Humano, el área de Comunicación e instructores externos.

Es necesario que los colaboradores sean escuchados, por lo cual se realizarán grupos focales que se centrarán conocer las percepciones e ideas sobre el cambio realizado a partir de la implementación de las estrategias desarrolladas por la CEO. En este levantamiento de información participará la **CEO, la Dirección Ejecutiva y Talento Humano**. La información que se obtenga de esta actividad, será importante acoplar lo posible durante el diseño de las estrategias.

**La CEO, la Dirección Ejecutiva, Comunicación y Talento Humano** se encargarán en conjunto de rediseñar la identidad empresarial, tomando en cuenta los nuevos objetivos y estrategias organizacionales. A partir de esta actualización, la dirección trabajará con Talento Humano en el rediseño del código de conducta y descriptivos de cargo. De esta manera, se podrá encontrar un punto de equilibrio donde la innovación pueda surgir a partir del orden y las reglas.

El área de **Comunicación** se enfocará en la creación del diseño y elaboración de las políticas de comunicación interna y externa. También elaborarán nuevas políticas de comunicación interna y externa. Por otro lado, Talento Humano se encargará de la actualización de los manuales de procedimiento, diseño y elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y del Programa de recompensas “Iniciativas del futuro”.



**Talento Humano**, se encargará de la implementación de la reinducción, esta socialización es una sensibilización para que el público interno de la empresa conozca la necesidad de implementar los cambios para seguir creciendo en el mercado. Así mismo, también tendrán entre sus responsabilidades el programa de recompensas hacia la innovación, estimulando la creatividad, innovación y motivación en los colaboradores. Se designó como última estrategia para el equipo de Talento Humano, las evaluaciones de desempeño, como método de evaluación para conocer los resultados en conocimientos y competencias a partir de los planes y programas implementados.

En la implementación y seguimiento del plan de capacitación, estará involucrado personal del área de **Talento Humano** y para dictar las capacitaciones o talleres se contará con **instructores externos**, los últimos son los encargados de dictar las capacitaciones y talleres. Este plan tiene gran importancia al considerar que se trabajará en el desarrollo de los colaboradores, promoviendo aprendizaje, crecimiento y motivación.

En cambio, el área de **Comunicación** trabajará en la institucionalización de los canales de comunicación interna y externa. Para realizar el seguimiento al plan de comunicación interna y externa, se encargarán de aplicar una encuesta que indague en la efectividad de los canales institucionalizados.

### **3.2 Metodología**

Para comenzar, se hará uso de una técnica cualitativa, que se denomina grupo focal. Los grupos focales serán liderados por la CEO María Goodman y el Gerente de Talento Humano. Se realizará un grupo focal por cada departamento. Esto con el fin de levantar información sobre las percepciones e ideas sobre la Gestión del cambio, en base a este levantamiento se podrá realizar ajustes y mejoras en las nuevas estrategias.

Además, se realizará una **revisión documental** para la actualización y rediseño del código de conducta, descriptivos de cargo y manuales de procedimiento. De esta forma se analizará que información queda como obsoleta, cual información

debe de ser modificada o si es necesario añadir algo para complementar la información y con esto alinearla hacia el cumplimiento de los nuevos objetivos organizacionales.

Para el diseño, implementación y seguimiento del **plan de comunicación interna y externa**, al igual que para el **plan de capacitación**, se utilizará la técnica cualitativa de entrevistas estructuradas y no estructuradas. En estas entrevistas participará la CEO, la Dirección Ejecutiva, los jefes de cada área, Comunicación y Talento Humano.

Para el **plan de comunicación interna y externa**, primero se debe de establecer las políticas de comunicación interna y externa. Con base en aquello definir los objetivos de este plan y que temas son necesarios a socializar durante este cambio. También definir los temas en base a qué objetivo/s se desarrollan, en qué orden, en que tiempo y por cual canal de comunicación se informará al público interno o externo.

En el caso del **plan de capacitación**, será de gran uso para fortalecer las competencias necesarias que surgieron al establecer los nuevos objetivos de la organización. Para definir las competencias que se evaluarán se debe hacer uso del descriptivo de cargos actualizado, con el mismo se indicará todo aquello

se debe definir con los jefes de cada área las habilidades, conocimientos o competencias a evaluar usando como guía el descriptivo de cargos actualizado, el cual permitirá determinar

nuevas brechas a partir de actualización del descriptivo. Al determinar las características a evaluar se debe tomar en cuenta los objetivos del área y a la vez de la organización. A partir de lo mencionado, se puede implementar tests

También se debe definir con los jefes con cuales capacitaciones se comenzará, dependiendo de la necesidad del área y con qué periodicidad se dictará cada tema. Para las capacitaciones se contratarán instructores externos, los cuales se encargarán de capacitar a los colaboradores dependiendo de su especialidad.

Por último, en el **plan de incentivos** “Iniciativas del futuro” se deberá de aplicar una técnica de investigación cuantitativa como lo es una encuesta. La misma será una herramienta para conocer, cuales son el tipo de incentivos o recompensas anhelan los colaboradores de la organización. Los resultados de la encuesta determinarán que incentivos son los que desarrollan una mayor motivación en los colaboradores de Icorp. Por lo tanto, mientras mayor sea la motivación por adquirir el premio de primer lugar, mayor será el esfuerzo y el ingenio para idear, desarrollar e implementar la iniciativa.

En este programa las iniciativas serán evaluadas por un equipo conformado por todos los gerentes de cada área, tomando en cuenta dos variables que son la innovación y resultados. Se premiará a las tres iniciativas con mayor puntaje y los premios se determinarán una vez obtenidos los resultados de la encuesta. De esta forma se podrá motivar de forma más acertada a los colaboradores pues será algo que ellos anhelan que lo dieron a conocer a través de la encuesta.

### **3.3 Recursos**

Al ser diversas actividades, se requerirán todo tipo de recursos tanto para el diagnóstico, implementación y la evaluación de las estrategias. Estos recursos son: físicos, tecnológicos, humanos y económicos.

El recurso físico es esencial pues se necesita una sala amplia para realizar las varias capacitaciones que se otorgarán para llevar a cabo las estrategias que tienen su desarrollo alguna socialización o capacitación. Se necesitan recursos tecnológicos como laptops para el desarrollo del material de capacitación y material de identidad corporativa. También para presentar las diapositivas durante las capacitaciones se necesitará una laptop y un proyector. En los recursos humanos se encuentra todos los colaboradores de la organización, pues todos deben trabajar hacia la adaptación al cambio.

Para conocer en que se invertirá los recursos económicos se presenta la siguiente tabla:

Tabla 1: Distribución de recursos económicos

Motivo de inversión	Recurso económico a invertir (\$)
Impresiones de manuales de funciones.	\$15
Cuadernillos a color del código de conducta, manuales de procedimiento, uso de nuevas aplicaciones y plataformas.	\$50
Tríptico informativo sobre el Programa de Iniciativas.	\$10
5 corchos para carteleras	\$20
Instructores para trabajar en brechas de conocimientos y competencias de los colaboradores.	\$2500
Premios a los tres primeros lugares del programa de iniciativas.	\$500
Tres placas de vidrio en reconocimiento a los tres primeros lugares del programa de iniciativas.	\$20
Total	\$3115

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla incluye todos los recursos económicos que se necesitarán para la completa aplicación de las estrategias. Es una inversión de una sola vez que permitirá obtener ganancias mayores mediante un aumento en la productividad y satisfacción laboral de los colaboradores.

A continuación, se presenta una tabla desarrollada para establecer un cronograma de las estrategias a implementar en Icorp. Para un mayor entendimiento, se decidió estructurarlo en base a las tres etapas del cambio establecidas por Kurt Lewin, siendo las siguientes: Descongelamiento, Cambio,

Recongelamiento. La aplicación de este modelo en la determinación de las estrategias permite visualizar como cada actividad corresponde a una de las tres etapas del proceso de cambio para en perspectiva contribuir a realizar una completa gestión del cambio.

Tabla 2: Planeación de la implementación de las estrategias

Etapa	Actividad	Abril					Mayo					Junio					Julio								
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
D e s c o n g e l a r	Diagnóstico de la situación empresarial	Desarrollo de grupo focal entre colaboradores para comprender y conocer perspectivas e ideas sobre el cambio.	X																						
		Desarrollo de grupo focal entre colaboradores para comprender y conocer perspectivas e ideas sobre el cambio.		X																					
		Actualización y alineación entre elementos de la identidad Identidad Empresarial. (Misión, Visión, Filosofía, Objetivos organizacionales y Valores)			X																				
		Rediseño de código de conducta.			X																				
		Actualización de descriptivos de cargo.				X																			
		Actualización de manuales de procedimiento.				X	X																		
		Diseño y elaboración de políticas de comunicación interna y externa.					X																		
		Diseño y aplicación de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en base a nuevos descriptivos de cargo.							X																
		Reunión con líderes de cada departamento para socializar cambios en elementos culturales.								X															
		Diseño de la estructura, contenido, objetivos y proceso del programa de recompensas "Iniciativas del futuro"									X														
C a m b i o	Implementación	Reinducción General a todos los colaboradores de Icorp.									X	X													
		Reinducción por puesto a todos los colaboradores de Icorp.										X	X												
		Capacitación sobre importancia del código de conducta para los colaboradores y para la empresa.											X												
		Evento sobre importancia de la tecnología para nuestro trabajo.											X												
		Capacitación sobre uso de nuevas aplicaciones y plataformas tecnológicas.												X											
		Institucionalización de nuevos canales de comunicación interna y externa.												X											
		Talleres para cubrir brechas de competencias de cada colaborador con su respectivo cargo.													X										
		Capacitación en base a brechas de conocimientos de cada colaborador con respecto a su cargo.														X									
		Socialización e implementación del programa "Iniciativas del futuro"															X								
R e c o n g e l a r	Evaluación y Seguimiento	Encuesta de evaluación sobre la efectividad de canales de comunicación interna.															X								
		Encuesta para evaluar la efectividad de canales de comunicación externa.																X							
		Seguimiento de lectura y compromiso por parte de los colaboradores al código de conducta actualizado.																	X	X	X	X	X	X	X
		Auditoría sobre la aplicación de los descriptivos de cargo en las funciones de cada colaborador.																		X	X				
		Evaluación de desempeño para directivos, gerentes y jefes.																				X	X		
		Evaluación de desempeño para cargos medios y operativos.																						X	X

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

- Tras intentos fallidos de incrementar sus ganancias, Icorp se encuentra en una situación de crisis. Por esto, se decidió realizar un diagnóstico en los siguientes niveles: cultura organizacional, comunicación organizacional y comportamiento organizacional. Este diagnóstico sirvió como herramienta para desarrollar estrategias que permitan que la gestión al cambio se dé eficientemente y que sea de impulso para conseguir todos los objetivos estratégicos propuestos para el 2018.
- La implementación de las estrategias de la nueva CEO, indujo de forma instantánea a un cambio de cultura al cual los colaboradores no sabían cómo adaptarse. Mediante un diagnóstico de la Cultura de Icorp se identificó que la empresa poseía una cultura de Mercado, pues se tenía como prioridad el aumentar las ventas y por lo tanto las ganancias. A diferencia de esto las estrategias de María, llevan a Icorp a convertirse en una empresa con cultura Adhocrática, buscando la innovación constantemente en dirección al crecimiento empresarial.
- El diagnóstico realizado también permitió evidenciar que un gran error que tuvo la empresa durante los cambios realizados, fue la ineficaz gestión de sus procesos de comunicación interna y externa. No existían canales de comunicación definidos por medio de los cuales dar a conocer la necesidad del cambio, sus beneficios y el apoyo por parte de los directivos y líderes durante este proceso. Mucho menos existió comunicación sobre esta transformación al público externo, lo cual al momento en que deben de trabajar con la empresa o solicitar sus servicios se encuentran con un cambio en el proceso del cual no sabían, creando conflictos y errores por la evidente ausencia de comunicación.
- El capital humano de la empresa no fue tomado en cuenta, pues hubo una escasa gestión de su motivación. Lo cual dio como resultado que el comportamiento organizacional de los colaboradores se encontrara

inmerso en la resistencia al cambio, los colaboradores no aceptaban el cambio, por cual mucho menos iban a poder aprender y adaptarse a las nuevas estrategias. Además de desmotivación, este fenómeno se evidenció también en el comportamiento de los colaboradores a través del ausentismo y actitudes negativas frente a las nuevas disposiciones.

- Para comprender la situación de la empresa desde la perspectiva del proceso de la gestión del cambio, se utilizó el modelo de Kurt Lewin sobre el proceso del cambio. Los resultados se centran en que al aplicar las estrategias la CEO se anticipó a la fase del cambio, sin realizar un descongelamiento ni un recongelamiento posterior. Es por esto que se crearon fuerzas restrictivas que impidieron que las estrategias fueran aceptadas. Por lo tanto, no se llegó a la transformación anhelada. Posterior al diagnóstico, se diseñaron distintas intervenciones en base a tres dimensiones: estructura, procesos, personas. De las tres dimensiones, la tercera tiene mayor número de estrategias, pues se entiende que el capital humano es clave para que se dé la transformación organizacional. Por último, para la implementación de las estrategias se calculó que tomará 5 meses si todo va de acuerdo al diagrama de Gantt. De esta forma se busca establecer un equilibrio nuevamente, y que se dé realmente un cambio en el comportamiento de los colaboradores, logrando mediante una adecuada gestión del cambio, una exitosa transformación organizacional en Icorp.

## Bibliografía

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 9-24.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, D., & Ackerman, L. (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer.
- Balarezo Toro, B., & Cerón, J. (2014). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Casado Sampirisi, S. (2015). *Identidad, Comunicación e Imagen Organizacional*. Buenos Aires: Dunken.
- Chatman, J., & Reilly, C. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational. *Research in Organizational Behavior*, 26.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.



- Francois, E. (1998). *El Management de la Comunicación*. Buenos Aires: Edicial.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Kotter, J. (1995). Liderando el Cambio: Por Qué los Esfuerzos de Transformación Fracasan. *Harvard Business Review*, p. 13.
- Leana, C., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *The academy management review*, pág. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life.
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York and London: McGraw Hill Book Company.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Peiró, J., & Bresó, I. (2012). Persona. *La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo)*, p. 41-70.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sandoval Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, p. 162-171.
- Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo competing values framework (CVF). *Economía y Administración*, p. 7-27.

Vivanco Vergara, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, p. 247-252.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vásconez Vareles, Melany Clarisa**, con C.C: # **092230028-0** autora del **componente práctico del examen complejo: Estudio del caso ICORP: La Gestión del cambio, un proceso clave para la transformación de las organizaciones**, 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, **24 de febrero del 2021**

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

Nombre: **Vásconez Vareles, Melany Clarisa**

C.C: **092230028-0**

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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio del caso ICORP: La Gestión del cambio, un proceso clave para la transformación de las organizaciones.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Melany Clarisa, Vásconez Vareles		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Efrén Eduardo, Chiquito Lazo		
<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>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	24 de febrero del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	42
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión del cambio, Cultura organizacional, Comunicación organizacional y Comportamiento organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Gestión Del Cambio, Objetivos Estratégicos, Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Comportamiento Organizacional, Estrategias.		

#### **RESUMEN/ABSTRACT:**

En este documento se presenta el caso de estudio de la empresa multinacional International Corporation, la cual con ansias de alcanzar sus objetivos estratégicos y crecer en el mercado global, realizó una inadecuada gestión del cambio. Se propone realizar en primera instancia un diagnóstico con tres variables que son la cultura organizacional, la comunicación organizacional y el comportamiento organizacional. A través de este diagnóstico se busca conocer a detalle la realidad de la organización y por qué motivo la implementación de las estrategias diseñadas por la CEO derivó en consecuencias negativas para la empresa. Se trabajará con los resultados del diagnóstico para en una segunda instancia, realizar el diseño de las estrategias, y luego su implementación. Se tomó en cuenta tres niveles de intervención que son estructura, procesos y personas. La metodología que se utilizó para desarrollar las estrategias es cuantitativa y cualitativa. Para el primer nivel que es estructura, se rediseñará el código de conducta y un plan de actualización de los descriptivos de cargo. Para procesos se diseñó un programa de comunicación interna y externa, facilitando y mejorando la gestión de los procesos. En personas, se desarrollará e implementará una reinducción, un plan de capacitación, un programa de incentivos hacia la innovación, y evaluaciones del desempeño.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0967188641	<b>E-mail:</b> melany.vasconez@cu.ucsg.edu.ec
<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>	

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	