



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

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA
RESISTENCIA AL CAMBIO MEDIANTE LA INTERVENCIÓN
TECNOESTRUCTURAL**

AUTOR (ES):

Armendáriz Salazar, Dalila Berenice

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

TUTOR (A)

Psci. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
25 de febrero del 2019**



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Armendáriz Salazar, Dalila Berenice**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2019



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Armendáriz Salazar, Dalila Berenice

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Implementación de estrategias para reducir la resistencia al cambio mediante la intervención tecnoestructural 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 25 días del mes de febrero del año 2019

EL AUTOR (A)

f. _____
Armendáriz Salazar, Dalila Berenice



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Armendáriz Salazar, Dalila Berenice**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Implementación de estrategias para reducir la resistencia al cambio mediante la intervención tecnoestructural**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2019

EL AUTOR (A)

f. _____
Armendáriz Salazar, Dalila Berenice



Guayaquil, 25 de febrero del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO MEDIANTE LA INTERVENCIÓN TECNOESTRUCTURAL.docx (D48203228)
Presentado	2019-02-22 04:34 (-05:00)
Presentado por	dalila_armendariz@hotmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO MEDIANTE LA INTERVENCIÓN TECNOESTRUCTURAL”

Estudiante:

- Dalila Berenice Armendáriz Salazar

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

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
PSIC. GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
PSIC. CARRILLO SOFÍA VIVIANA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____
PSIC. CABEZAS CORDOVA, BELEN ELIZABETH, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
1 INTRODUCCIÓN.....	2
2 DIAGNOSTICO.....	5
2.1 Comportamiento Organizacional	5
2.2 Comunicación Organizacional	6
2.2.1 La comunicación interna	7
2.2.2 Comunicación externa	8
2.3 Liderazgo.....	9
2.4 Cultura organizacional.....	10
2.4.1 Aspectos Formales de la Cultura Organizacional	10
2.4.2 Aspectos Informales de la Cultura Organizacional	13
2.4.3 Tipos de Cultura.....	13
3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	16
3.1 Personas.....	16
3.2 Estructura	16
3.3 Procesos.....	18
4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	20
4.1 Responsables.....	20
4.2 Recursos.....	21
4.3 Metodología	22
5 CONCLUSIONES	27
6 RECOMENDACIONES.....	28
7 REFERENCIAS	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: TIPOS DE CULTURA.....	14
GRÁFICO 2: FASES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	23
GRÁFICO 3: PROCESO DE CAMBIO.....	25

RESUMEN

En el presente trabajo de análisis de caso se evidenció resistencia al cambio por parte de los colaboradores mediante el proceso de intervención tecnoestructural. CIAG S.A es una empresa especializada en proporcionar servicios de vigilancia y seguridad con amplia experiencia en el mercado local. Los fundadores tomaron decidieron que CIAG S.A sea remodela, ampliada y que se le asignen recursos tecnológicos a fin de enfrentar a la competencia y diversificar sus servicios. Al transformar su espectro de servicios se realizó un rediseño de la estructura permitiendo enfrentarse los nuevos retos. A consecuencia de esta transformación o cambio, se evidenció resistencia por parte de los colaboradores originándose por la inadecuada comunicación, la no realización de la debida planificación estratégica y por los hábitos y costumbres de los colaboradores. La metodología desarrollada en el siguiente trabajo fue mediante tres apartados. Como primer apartado se realizó el diagnóstico del problema desde cuatro perspectivas: comportamiento, comunicación, liderazgo y cultura organizacional. A partir del diagnóstico, se diseñaron las estrategias mediante personas, estructura y procesos, y finalmente la implementación de las estrategias para hacer posible el cambio en CIAG S.A desde tres aspectos importantes como responsables, recursos y metodología. El trabajo termina con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves: *resistencia al cambio, comportamiento organizacional, comunicación efectiva, cultura de cambio, estructura organizacional, intervención tecnoestructural*

1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional involucra innovar, desarrollar y cambiar, debido a la globalización, tecnología y más competitividad en el mercado, las organizaciones deben ser flexibles y crear en las personas dicha competencia. No todas las empresas, y por ende las personas que trabajan en ellas, están preparadas para un cambio constante.

Las organizaciones están en constante cambio por los factores externos que se presentan día a día, tales como tecnología, expectativas de los clientes, expansión, características del mercado, etc. (Molina, 2000).

CIAG S.A es una empresa dedicada a servicios de vigilancia y seguridad, debido a las demandas actuales del entorno, la empresa con más de 25 años en el mercado será remodelada, ampliada y se le asignarán nuevos recursos, por lo que Carlos González, Gerente General, decidió contratar a Laura Cornejo, Psicóloga Organizacional, para dirigir el proceso de cambio, enfocado en la implementación de la Estructura Organizacional. Laura tiene el tiempo mínimo de 6 meses para realizar el cambio, periodo demasiado limitado para un cambio eficaz.

Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, innovadoras y flexibles. En esta era de globalización deben partir de un paradigma "lo único que permanece constante es el cambio". Cuando se utiliza el término cambio, se hace referencia a Desarrollo Organizacional. La palabra cambio muchas veces asusta a los colaboradores, ya que significa hacer las cosas de manera diferente a las que estaban habituadas.

El principal problema radica en la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, pero esta resistencia se da por factores como la inadecuada planificación, es decir no se establecieron estrategias de gestión de cambio, la falta de comunicación y participación de los colaboradores, no contar con el apoyo de los líderes como agentes de cambio, y cierta metodología de trabajo a los que estaban acostumbrados los trabajadores.

“Cuando los miembros de una organización no apoyan el cambio en la organización a la que pertenecen, se evidencia lo que se denomina resistencia al cambio” (García, Arias y Gómez, 2013).

Como primera decisión Laura ha despedido a 10 trabajadores del área administrativa, creando incertidumbre, miedos y desmotivación en el personal que aún continúa en CIAG. La disposición de Laura fue basándose en Evaluaciones de Desempeño de años anteriores, lo cual, no existiendo un Departamento de Talento Humano, los criterios para las evaluaciones podrían ser erróneos o de poca confiabilidad.

Todos los problemas antes mencionados se deben a que no se han tomado las precauciones necesarias para realizar el cambio, todo cambio debe ser planificado tomando en cuenta la posibilidad de que se genere resistencia por parte de las fuerzas negativas. Otro problema evidente es la inadecuada comunicación para generar la gestión de cambio, en primera instancia se debe informar a todo el personal involucrado, lo que permitirá que el cambio sea visto como necesario para el crecimiento de la empresa y por ende de los colaboradores. La falta de comunicación demuestra incertidumbre, desconfianza, desmotivación y rumores negativos, tal como se evidencia en el área operativa.

Antes de realizar un cambio en las organizaciones, es necesario realizar un diagnóstico e intervención, el cambio abrupto generó resistencia en los colaboradores. La Psic. Laura Cornejo en primera instancia no realizó un diagnóstico organizacional, para evidenciar algunos aspectos relacionados al clima, cultura, procedimientos, jerarquías, comunicación, liderazgo e información que le serviría para la construcción de una estrategia, ayudando así a disminuir la resistencia por parte de los colaboradores.

La intervención del desarrollo organizacional “es una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia” (Cummings y Worley, 2007).

Para el desarrollo organizacional existen tipos de intervenciones, el proceso de cambio se enfoca en las intervenciones tecnoestructurales siendo “el diseño de puestos y métodos de trabajo, como a la organización de los departamentos (división del trabajo)” (Gómez, 2016).

CIAG S.A se ha caracterizado por poseer una estructura informal a través del tiempo, no existía un organigrama estructural, tampoco había procedimientos, ni un manual de funciones por área o departamento. El cambio generado en CIAG S.A se enfoca en la implementación de los procesos y la estructura de la organización, y frente a ellos los colaboradores mantienen cierta resistencia ya que estaban acostumbrados por casi 25 años a trabajar de cierta manera, manteniéndolos en una Zona de Confort o Statu quo.

En resumen, las empresas están inmersas al cambio continuo, por la globalización, tecnología y diversificación de productos. El proceso de cambio que se produce en CIAG S.A es consecuencia de la globalización, CIAG S.A debe innovar tanto en sus procesos, en gente capacitada y con cultura de cambio, en brindar su servicio mediante la tecnología satisfaciendo la necesidad de los clientes para no dejarse vencer por la competencia cada vez más agresiva.

El siguiente análisis de caso de la compañía CIAG S.A se desarrollará de la siguiente manera, como primer punto el diagnóstico organizacional para evidenciar el problema principal y sus principales causas y efectos. El desarrollo de esta propuesta se divide por capítulos evidenciando el problema desde cuatro perspectivas o categorizaciones: Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Liderazgo y Cultura Organizacional. Para contrarrestar el problema principal y sus causas, se desarrollará un diseño e implementación de estrategias. El trabajo de análisis de caso termina y finaliza en base a conclusiones y recomendaciones.

2 DIAGNOSTICO

2.1 Comportamiento Organizacional

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

Los empleados de una organización son el impulso para la innovación y el cambio o lo contrario una piedra grande con la que esta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. El campo del comportamiento organizacional proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas.

El estudio del comportamiento organizacional empieza por los individuos, grupos y organización, es decir entender desde lo micro hasta lo macro, antes de iniciar un cambio se debe hacer un estudio del comportamiento de los individuos en la empresa, detalle que no fue tomado en cuenta por la consultora, la Psic. Laura Cornejo. El comportamiento organizacional ayuda a saber qué hará la gente al interior de las organizaciones, incluye la capacidad de entender a los empleados, adapta los recursos humanos con la tecnología de punta.

Para que se logre un cambio se debe modificar el comportamiento de los colaboradores, el modelo de cambio de Kurt Lewin citado por Guízar (2013) define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo (p. 28).

Lewin propone trabajar con las fuerzas restrictivas que son las que impiden el cambio, y como aliado a las fuerzas impulsoras, es decir se basa en modificar las fuerzas que mantienen los comportamientos, mediante las siguientes fases:

- **Descongelamiento:** proceso de desaprendizaje, es decir dejar salir de esa zona de confort, para aquello hay que hacer un diagnóstico de la situación actual, identificar el o los problemas, para alcanzar la meta deseada. Laura Cornejo fue contratada por CIAG S.A para llevar a cabo el proceso de cambio, pero no tuvo las precauciones necesarias antes de iniciar el proceso de cambio en la organización, no se realizó un análisis del comportamiento de los trabajadores en la empresa.
- **Cambio o movimiento:** Esta fase consiste en el planteamiento del cambio, es decir a lo que se desea llegar, el cambio es lo que se va a mejorar con el proceso de desaprendizaje con respecto a patrones de comportamientos, conductas, hábitos, actitudes, en esta fase también es donde se evidencia las fuerzas de resistencia y las fuerzas impulsoras. El cambio organizacional en CIAG S.A ha empezado hace 2 meses, en donde se ha evidenciado ciertas conductas y comportamientos de resistencia por parte de los trabajadores de la empresa, problema que imposibilita cumplir con la meta deseada.
- **Recongelamiento:** Es cuando el cambio ya está dado, es decir la situación deseada, se debería implementar programas de seguimiento y control.

2.2 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es: 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; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. (Fernández, 2002)

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio (De Castro, 2014).

La empresa CIAG S.A según el caso no exponía conflictos a nivel interno de la organización, es decir entre los empleados, existía un buen clima organizacional, comunicación organizacional interna excelente, existencia de liderazgo, y adecuada cultura organizacional, una de las causas del problema principal es la ineficiente comunicación del cambio que se va a realizar en la empresa.

Fernández además propone tres funciones de la comunicación: producción, innovación y mantenimiento. Dicho lo anterior el desarrollo organizacional significa innovar, por lo tanto, enfocándose en la función de la comunicación, donde se requieren cambios en los comportamientos de los individuos, la comunicación ocupa un papel primordial, siendo la inadecuada comunicación una las causas del problema principal de resistencia al cambio.

La función de innovación de la comunicación fomenta la alineación en los tres sistemas vitales de la organización:

- Personas
- Procesos
- Tecnología

Tomando como base la concepción de la Comunicación Organizacional como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización, tanto internos como externos, y considerando a la organización abierta al entorno y en constante cambio y evolución, puede inferirse la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la organización.

En CIAG existe una adecuada comunicación interna que ayuda a crear una apropiada relación entre sus miembros, manteniendo flujos de información entre superiores y colaboradores, permitiendo una comunicación descendente y ascendente, todo esto de manera informal.

2.2.1 La comunicación interna

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación,

con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización (Marchiori, 2011, p. 52).

La comunicación es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. Cabe recalcar que CIAG S.A tenía como fortaleza una adecuada comunicación interna, la cuál debía ser aprovechada para comunicar el proceso de cambio que se efectuará en la organización.

La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone. Es decir que para cualquier cambio o desarrollo la comunicación juega un rol importante y primordial en las organizaciones, una de las causas del problema fue no comunicar a los colaboradores el porqué del cambio, creando incertidumbre en el área operativa, que cuenta con más de 92 trabajadores, es decir, la mayoría de colaboradores de la empresa, creando fuertes comentarios relacionados a la desaparición de cargos y la incertidumbre producida los repentinos ajustes en la estructura o los procesos al no comunicar el por qué del cambio. Esta situación fue un grave error por parte de Laura Cornejo quien es la encargada de llevar a cabo dicho proceso y de los Directivos de CIAG S.A.

2.2.2 Comunicación externa

La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su entorno (Aguirre y León, 2016).

Todas las empresas no pueden sobrevivir sin un entorno, es decir siempre deben estar conectados con un público externo, o ahora llamados stakeholders, conformado por grupos o individuos sobre los cuales la organización depende para su supervivencia. Estos grupos están compuestos por: accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, comunidad,

bancos, ambientalistas, competencia u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la organización.

CIAG S.A en el proceso de transición perdió a dos clientes importantes pudiendo generar pérdida, debido a que no se manejó una comunicación oportuna con los clientes de la empresa, informándoles que se está implementando un proceso de desarrollo organizacional que se verá reflejado en un mejor servicio y calidad

2.3 Liderazgo

El liderazgo consiste en la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Asimismo, señala que, como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. (Newstrom, 2011)

Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes ya que el hecho que una organización confiera derechos formales a sus gerentes no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. Para Vilorio, Pedraza, Cuesta y Pérez (2016) existen dos tipos de liderazgo, el liderazgo formal es propio del tipo de organigrama de la empresa, mientras que el liderazgo informal es producto de las asociaciones espontáneas que se generan entre los empleados.

El liderazgo informal es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo. No se realizó el diagnóstico respectivo para detectar los tipos de liderazgo, tanto formal como informal que existía en CIAG S.A.

CIAG S.A en el proceso de cambio como otra causa del problema fue no detectar a los líderes, ya que éstos ayudan a que el cambio se logre permitiendo trabajar con las brechas emergentes, convirtiendo las metas planteadas como objetivos de crecimiento personal, evitando resistencia. Laura Cornejo no involucró a Andrés González uno de los fundadores y Jefe Operativo encargado de esta área, él siempre ha mantenido una cohesión con

el grupo, lo cual el apoyo por medio del liderazgo formal hubiera sido útil para continuar con el cambio.

Laura Cornejo no trabajo con los líderes para que mediante la capacidad de influenciar se pueda comunicar asertivamente al personal y que los trabajadores asimilen correctamente el propósito de cambio dado en la empresa.

2.4 Cultura organizacional

La Cultura Organizacional se define como: un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos. (Zapata, 2007).

Otro autor importante también define el concepto de la cultura organizacional, engloba las costumbres, hábitos y forma de actuar de los colaboradores dentro de la organización.

La cultura organizacional en la perspectiva dinámica, como la referencia necesaria para toda organización burocrática en tanto pone de manifiesto la cuestión de la toma de decisión que involucra una serie de factores, los cuales pueden ser percibidos con más facilidad que otros, además de presentar aspectos formales e informales lo que da origen a un todo complejo debido a sus características ocultas o visibles. (Chiavenato, 2002, p.176)

2.4.1 Aspectos Formales de la Cultura Organizacional

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. (Robbins, citado por Minsal y Pérez, 2007, p. 2).

Como se describió en la introducción, la intervención tecnoestructural o también conocida como la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, propone el diagnóstico de la necesidad de cambio en una empresa basándose en determinadas dimensiones de la organización: la diferenciación e integración, la estructura y las relaciones entre grupos.

Por ello, se debe tener presente la aplicación de la teoría de la contingencia para realizar el diagnóstico de la empresa, los conceptos primordiales de esta teoría son la diferenciación y la integración. Ambos conceptos representan la paradoja de cualquier diseño de organización, entre los cambios está el rediseño de la estructura organizacional en la empresa CIAG S.A ya que el trabajo debe ser diferenciado o dividido, integrado y unido, al mismo tiempo.

La estructura organizacional de una empresa pertenece a los aspectos formales de la cultura, ya que del mismo parten las políticas, procesos, procedimientos internos, descriptivos de cargos, comunicación ascendente y descendente, líneas de mando, etc.

Según la teoría de Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967) se deben examinar las siguientes dimensiones organizacionales: demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos, contrato empleado-administración (Guízar, 2013, p.194).

- Demandas ambientales: Son los aspectos que giran alrededor de la empresa, como los factores políticos, económicos y sociales, que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar una organización. Es decir, para que las empresas no mueran con el tiempo deben adecuarse a cambios del entorno y evaluar las oportunidades que se les presente (Romero, Matamoros y Campo, 2013).

El cambio en la empresa CIAG S.A se debe a un factor externo, que influye en la organización, y la Dirección de CIAG S.A debe estar

convencida de la nueva proyección de la Planeación estratégica de negocio ante las demandas actuales del entorno.

- Diferenciación: Cada departamento debe tener claras sus funciones, y por ningún motivo deben duplicarse, todo con el fin de que el trabajo se divida de manera oportuna satisfaciendo las demandas del medio. CIAG S.A no tiene descriptivos de cargos que definan las funciones y tareas del personal, por tal motivo Laura Cornejo decide que puestos se mantienen, se modifican, se crean o se eliminan, con el propósito de responder al nuevo enfoque de la organización.
- Integración: Todas las funciones, tareas y actividades que desempeñe cada departamento deben estar enfocadas hacia un fin común, es decir contribuir con cumplimiento de la misión de la empresa. Todas las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes, deben tener una estructura organizacional, siendo el esqueleto de la misma, precisando líneas de mando, manejo de comunicación, procedimientos, etc. Laura Cornejo decide trabajar en la implementación de la estructura organizacional y procedimientos en CIAG S.A, debido a que existe una falencia en ellos.
- Manejo del conflicto: El manejo del conflicto hace referencia a las políticas que se utilizan para evitar los problemas entre los departamentos. Todos los individuos tienen diferentes puntos de vista y debido a aquello pueden surgir conflictos entre ellos, la efectividad está en el manejo y resolución de los conflictos.

El proceso de cambio ha desconcertado a los trabajadores de CIAG S.A, presentando conflictos más fuertes en el área operativa debido a la incertidumbre de lo que pasará con sus puestos de trabajo.

- Contrato empleado-administración: Esta dimensión está relacionada con las expectativas que tienen los colaboradores con respecto a la organización a la cual pertenece. A las expectativas en cuanto al salario, reconocimiento, pertenencia a un grupo y autorrealización.

Cuando se inició el proceso de cambio en CIAG S.A no se creó expectativas en los colaboradores respecto a los beneficios que tendría la empresa y por ende las personas que trabajan en la misma.

“El contrato psicológico en términos de expectativas que se forman a partir de la relación laboral, es decir, como la esperanza de alcanzar una meta futura en el contexto organizacional” (Schein citado por Torres, Santa y Bonilla, 2014, p. 82).

La construcción de los contratos psicológicos se da a raíz de las relaciones que el empleado establece con la organización, donde se pone en juego los significados que se tengan acerca del trabajo, producto de las experiencias que se han vivido en el mismo, de acuerdo con otras variables tales como la tarea a desempeñar, el ambiente donde se lleva a cabo, las políticas organizacionales, la forma de contratación, mismas que hacen de la experiencia laboral algo único (Vesga, 2011, 175-176).

Una de las estrategias que se implementará es promover una cultura de cambio, en que las personas van a estar preparadas para asumir los cambios que se generen en CIAG S.A y que puedan estar dispuestas a colaborar, es decir una cultura adaptable de resiliencia.

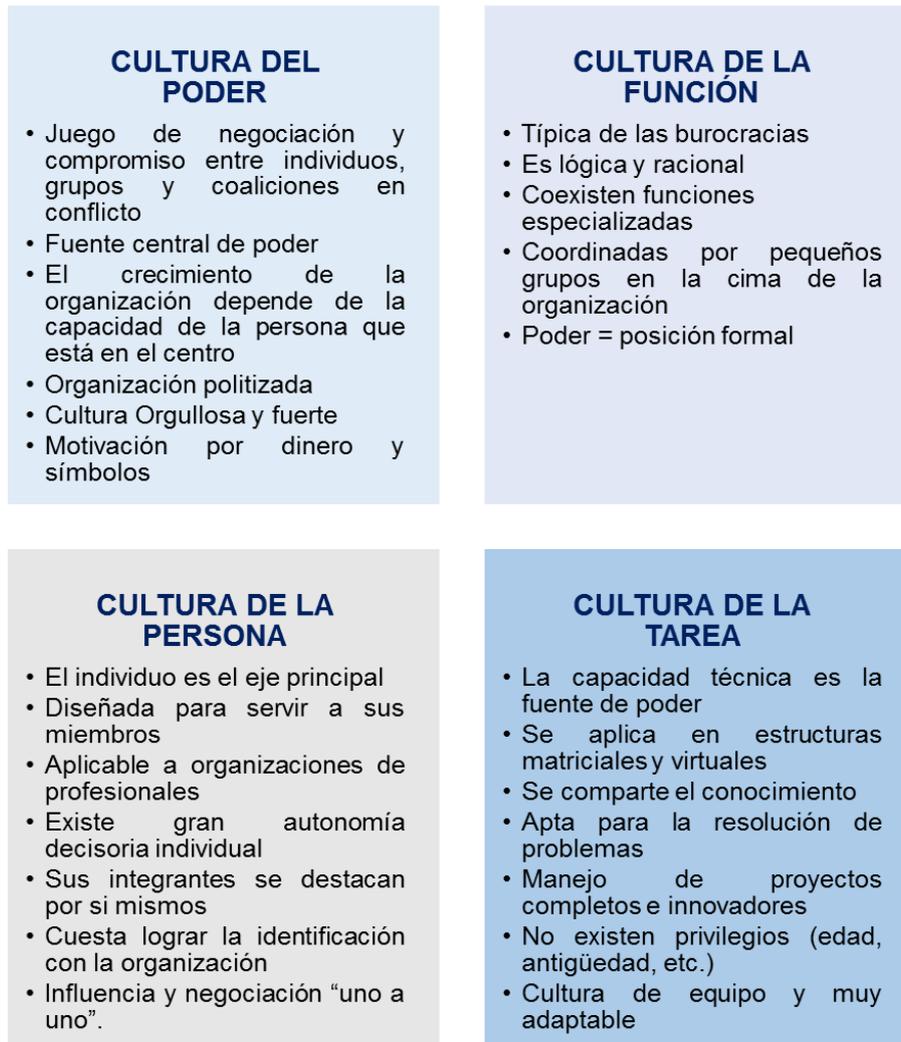
2.4.2 Aspectos Informales de la Cultura Organizacional

Los aspectos informales son las costumbres, estilos, tabúes, ritos, lenguaje no verbal, creencias, supuestos básicos, clima que los individuos crean y estos son factores que no están controlados, ni sujetos a revisiones constantes. La cultura informal es espontánea y natural (López y Leal, 2010).

2.4.3 Tipos de Cultura

Pueden distinguirse cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia del énfasis que se conceda a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. La cultura del poder se caracteriza por estar dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave en las organizaciones. (Charles Handy, citado por Minsal y Pérez, 2007, p. 5)

Gráfico 1: Tipos de cultura



Fuente: Tomado de Minsal y Pérez (2007)

En la empresa CIAG S.A coexisten dos tipos de culturas, la cultura de función y de persona, aunque no existía una estructura definida, manual de funciones, ni procedimientos que formalmente establecidos en los que especifique qué y cómo hacer las cosas en la organización, asignando a los colaboradores tareas y responsabilidades, teniendo cierto nivel de autonomía y capacidad de toma de decisiones.

CIAG S.A no posee el tipo de cultura de tarea ya que ésta se aplica en estructuras matriciales y virtuales, además la cultura de tarea está en empresas donde el conocimiento y la innovación son factores importantes. CIAG S.A no

demuestra una cultura de poder ya que existe una buena comunicación entre empleador y empleados, es decir, son escuchados, además los colaboradores tienen cierta autonomía para la toma de decisiones.

La cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible (Cantú, 2011).

CIAG S.A poseía una cultura fuerte, debido a la simplificada estructura organizacional, no había tantas subculturas, por lo tanto, los valores, los patrones de comportamiento, los hábitos, la manera de comunicarse eran comunes, la empresa tenía un buen clima organizacional, lo cual favorece al implementar un Plan Estratégico que permita el cambio deseado.

Una cultura fuerte puede ser aprovechada para ejecutar la estrategia que incorpora valores colectivos, tiene como beneficio establecer directrices claras (el "cómo hacer las cosas"), para que la gente siga esforzándose por alcanzar los objetivos empresariales comunes (el "qué se desea lograr") (López, 2016).

Si la organización atraviesa por grandes dificultades y la ruptura con la vieja cultura inhabilita verdaderamente el crecimiento y cambio que necesita la empresa, el líder, como promotor del cambio, tiene algunas veces que tomar una decisión heroica y destruir algunos de los elementos más importantes de la propia organización que son los vehículos de la cultura (Fernández, 2014).

Entonces se debe entender que para que exista un cambio se debe primero conocer a los individuos, es decir saber con qué y quienes vas a trabajar, para aquello se debe hacer un estudio del clima, cultura, comportamiento y comunicación organizacional. El cambio está enfocado en la cultura, debido a las alteraciones en las costumbres, valores y comportamientos de los individuos dentro de las organizaciones.

3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

3.1 Personas

Diseñar y promover una cultura organizacional de cambio es la primera estrategia que se implementará en CIAG S.A, debido a que anteriormente no se hizo el respectivo diagnóstico, ya que el statu quo o zona de confort creó resistencia al cambio en los trabajadores de CIAG S.A. La rutina, la costumbre de realizar las mismas tareas y funciones, el no innovar crea este estado en las personas y en la misma organización.

Todo proceso de cambio debe enfocarse en primer lugar en las personas, siendo el pilar fundamental para que exista éxito en las metas esperadas en una gestión de cambio.

Programa de capacitación sobre técnicas de liderazgo y motivación es la segunda estrategia para una gestión de cambio el rol de los líderes es importante, debido a la influencia que tiene sobre las personas, al iniciar el proceso de cambio en CIAG S.A no se tomó en cuenta la actuación de los mismos. Este programa ayudará a fomentar el desempeño de los líderes como agentes de cambio, dando a conocer los beneficios del mismo, como las oportunidades de crecimiento personal y empresarial, más recursos que permitan realizar las tareas con eficiencia, generando mayor competencia con las demás empresas.

3.2 Estructura

Diseño e implementación del Organigrama Estructural es la estrategia que se desarrollará debido a que el cambio diseñado para la empresa CIAG S.A, parte de la estructura organizacional, resaltando la creación de un Departamento de Talento Humano, implementación de procedimientos de todas las áreas y la creación del manual de funciones de todos los cargos de la empresa.

Para Guízar (2013) las intervenciones tecnoestructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo (p. 195).

Guízar además sostiene que la intervención de diseño estructural implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones. El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

Citando nuevamente a Guízar (2013) en su libro de Desarrollo Organizacional explica la intervención de diseño estructural, proponiendo diferentes tipos de estructuras que pueden tener o adoptar las organizaciones. Enfocándose en la organización departamental que radica en la Departamentalización por funciones, la Departamentalización por procesos y la Departamentalización geográfica.

Para afrontar la situación determinada, se debe elegir qué estructura es la más adecuada para CIAG S.A.

- Para una organización compleja y con varios e importantes productos que ofrecer, es recomendable la estructura por producto siendo la más adecuada.
- Una organización con equipos de tecnología actualizados, basada en la especialización y el conocimiento, se consideraría la estructura matricial como la más eficiente.
- Para una organización de pequeña a mediana como CIAG S.A con productos estándar y diversidad de clientes lo más considerable es implementar la estructura funcional.

3.3 Procesos

Procedimiento de comunicación interna y externa efectiva es la estrategia que se implementará como consecuencia de la inadecuada comunicación a los colaboradores siendo una de las causas del problema principal. Los despidos de compañeros, cambios de puestos de trabajo, reagrupación de personas y demás sucesos; creó incertidumbre en los colaboradores representada en una actitud de resistencia.

Es importante la comunicación externa para atraer y retener a los clientes, ya que, como consecuencia del proceso de cambio, se generó la pérdida de dos clientes importantes de CIAG S.A porque no se comunicó o anticipó sobre los posibles altibajos que tendría la empresa durante este proceso.

Mediante el proceso de comunicación interna y externa, tanto los clientes internos (colaboradores) como externos, conocerán el proceso de cambio que está viviendo CIAG S.A con el propósito de mejorar y ser más competitivos.

Según la norma ISO 9001 “un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se especifica cómo sucede” (Norma ISO 9001:2015, 2015).

Los procesos son el conjunto de pasos sistemáticos que tiene una empresa para la optimización de tiempos y recursos, e involucra a todos los departamentos, y el procedimiento en cambio, es la descripción paso a paso de un proceso o subsistema y depende de cada departamento.

Gestión de la calidad mediante la estandarización de los procesos” estrategia implementada debido a que CIAG S.A para tomar acciones no cuenta con procedimientos que guíen en la forma de operar de las tareas de cada departamento. El cambio generado en la empresa se enfoca en la implementación de procedimientos.

Para la creación del departamento de Talento Humano se debe definir los procedimientos más críticos del área como son selección, evaluación de

desempeño, desarrollo organizacional y capacitación, medición del clima siendo los subsistemas más importantes y críticos del área, brindando a los empleados una gestión oportuna manteniendo empleados motivados, competentes y capaces.

La implementación del Manual de Funciones es importante para el área de Talento Humano debido a su utilización constante en los procedimientos anteriormente mencionados.

Los manuales de función además de permitir tener información concreta para la implementación de Evaluaciones de Desempeño valederas también ayudará a conocer las Necesidades de Capacitación que requiere el cargo para cerrar posibles brechas de desempeño; perfil del ocupante del cargo como formación académica, conocimientos específicos, experiencia, idiomas, uso de tecnología, competencias que requiera el cargo, este último apartado ayudará al Reclutamiento y Selección de los candidatos.

4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de determinar las estrategias que se implementarán para reducir el problema principal y sus causas en esta unidad, se detallará la implementación de las mismas, mediante los apartados de responsables, recursos y metodología.

4.1 Responsables

Para la estrategia de **Diseñar y promover una cultura organizacional de cambio** los responsables son la Dirección de CIAG S.A, que, mediante el apoyo, compromiso y siendo el mayor ejemplo para los colaboradores ayudarán al cumplimiento de la misma. Otros responsables son las personas encargadas de gestionar el cambio, es decir Laura Cornejo y la consultora externa.

Los responsables para la estrategia **Programa de capacitación sobre técnicas de liderazgo y motivación** son Laura Cornejo y la consultora externa quienes, mediante la planificación de capacitaciones sobre liderazgo, educarán a los líderes para que se conviertan en agentes de cambio. Otro responsable es la Dirección de la empresa, ya que mediante el programa de capacitación tendrán ciertas habilidades para persuadir a las fuerzas resistentes.

Los responsables de la estrategia **Procedimiento de comunicación interna y externa efectiva** son Laura Cornejo y el Consultor Externo quienes serán responsables de crear un Procedimiento de comunicación, tanto interna como externa en tiempos de transición o cambio.

Para las estrategias **Gestión de la calidad mediante la estandarización de los procesos** y **Diseño e implementación del Organigrama Estructural y Manual de Funciones** Laura Cornejo y el Consultor Externo son los responsables del levantamiento de información válida para el diseño y gestión de las dos estrategias. También son responsables los colaboradores de CIAG S.A, ya que dependerá de la predisposición de ellos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, además de la proporción de información para el levantamiento de procedimientos y descriptivos de cargos.

4.2 Recursos

- **Financieros:** CIAG S.A deberá cumplir los gastos en cuanto al sueldo de Laura Cornejo, y los honorarios del Consultor Externo, además de otros gastos como impresiones de los procedimientos y Manual de Funciones, afiches de información para la cartelera.

Tabla 1: Presupuesto para la implementación de Estrategias

Presupuesto para la implementación de Estrategias				
Concepto	Costo	Nº Horas	Meses	Total
Honorarios del Consultor Externo	\$ 200,00	30	~	\$ 6.000,00
Impresiones	\$ 500,00	~	~	\$ 500,00
Afiches para la Cartelera	\$ 300,00	~	~	\$ 300,00
				\$ 6.800,00

Fuente: Elaboración propia (2019)

- **Humanos:** Todos los miembros de la empresa, incluyendo la Alta Dirección, mandos medios y operativos, debido a que sin ellos no será posible gestionar las estrategias para cumplir con el cambio deseado.
- **Tecnológicos:** Correo electrónico como medio de información para coordinar reuniones, comunicar cambios y decisiones que se han tomado en el transcurso del proceso. Computadora y proyector para las capacitaciones dirigida a los líderes.
- **Físicos:** Son los espacios en donde se llevarán a cabo las reuniones, grupos focales, levantamiento de información, capacitaciones y el espacio de la cartelera institucional.

4.3 Metodología

La metodología que se utilizará para las cinco estrategias será cualitativa, las acciones y actividades que se realizarán por cada estrategia permitirán el logro y cumplimiento de las mismas.

Diseñar y promover una cultura organizacional de cambio

Para el cumplimiento de esta estrategia es necesario el logro de las demás estrategias descritas a continuación, debido a que las personas ya no tendrán resistencia al cambio, pues presenciaron de manera directa los beneficios del cambio y la innovación, asumiendo las nuevas prácticas. Para ello es importante que cada vez que se genere un cambio en CIAG S.A se debe tener en cuenta las fases que Lewin propone para las fuerzas resistentes, como descongelamiento, cambio o movimiento, y recongelamiento.

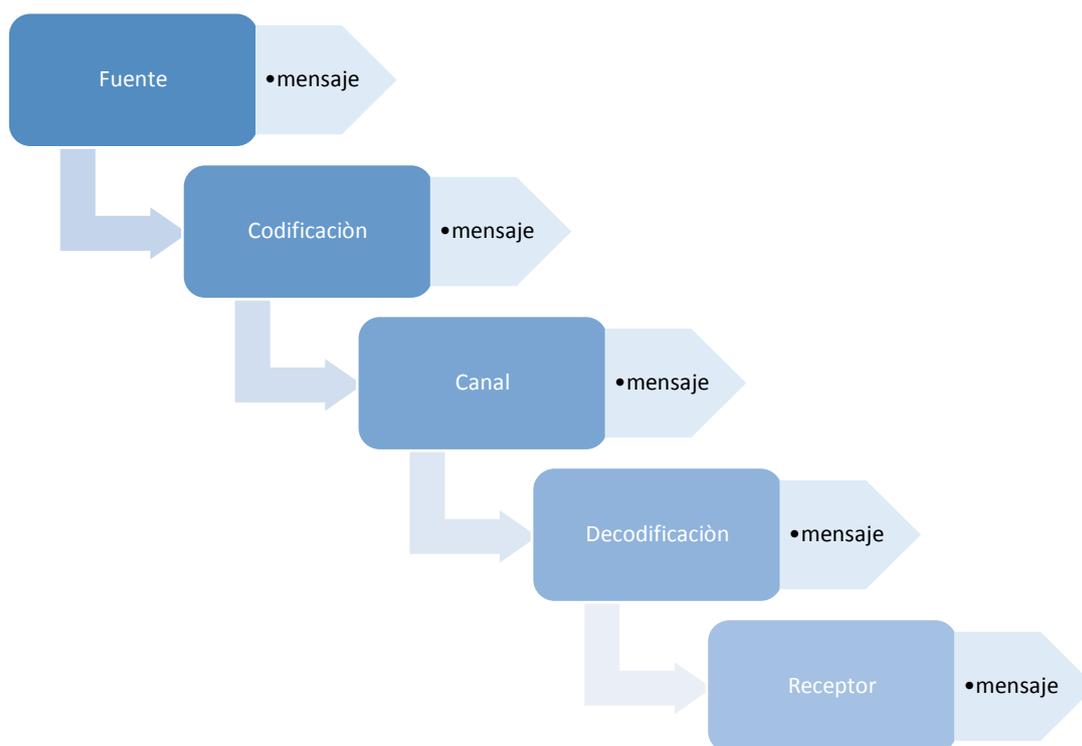
Programa de capacitación sobre técnicas de liderazgo y motivación

Se realizará un plan de capacitaciones para los directores de la empresa, y demás líderes formales e informales que se detectaron, en las cuales mediante charlas y talleres se explicará la importancia de su rol, participación y apoyo en una gestión de cambio. Además, si se quiere crear una cultura de cambio, siendo esta la primera estrategia, es importante que los líderes difundan la importancia de la constante innovación.

Procedimiento de comunicación interna y externa efectiva

El procedimiento de comunicación interna se basa en 5 pasos entre la fuente y el receptor que dan como resultado la transferencia y el entendimiento del significado, siendo el emisor los responsables del cambio, y el receptor los colaboradores (involucrados) (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2012).

Gráfico 2: Fases de la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia (2019)

Para los responsables del cambio, es decir los Directivos, Laura Cornejo y el Consultor Externo, se reunirán una vez por semana para comunicar avances, además que se establecerá como canal o medio de comunicación el correo institucional.

Para la comunicación hacia los colaboradores, se implementarán grupos focales, en donde se comunicará los cambios que se han tenido desde que inició del proceso, así como los beneficios del cambio. Las secciones se realizarán una vez por mes hasta que finalice el cambio, en donde además de comunicar qué cambios se han generado, hacer partícipes a los colaboradores mediante la escucha de opiniones. Además, que implementará el uso de la cartelera institucional como otro medio de información.

Antes de realizar el procedimiento de comunicación externa, es importante conocer su concepto:

Pérez, Pérez, López y Caballero (2012) “La comunicación externa es aquella que mantiene la empresa con el exterior, Mediante este tipo de comunicación, la empresa enlaza con el entorno” (p. 33-36).

Dicho de otra manera, la comunicación externa es la recepción o emisión de información relevante e importante con su entorno.

En el transcurso del proceso de cambio, la empresa ha perdido a dos clientes importantes, por lo que se hace referencia a la comunicación en crisis siendo este un acontecimiento o situación anormal para CIAG S.A.

Citando de nuevo a Pérez, Pérez, López y Caballero en su libro de Comunicación y atención al cliente propone un Manual de Crisis, que se utilizará en el procedimiento de comunicación externa:

- Identificar a los públicos prioritarios: Clientes de CIAG S.A.
- Posibles puntos débiles: La resistencia al cambio en el proceso de Desarrollo Organizacional.
- Quienes serán los responsables de formar el gabinete de crisis: Los responsables del cambio y el Departamento de Talento Humano.
- Quién será el portavoz en caso de crisis: Los responsables del cambio.

El procedimiento de comunicación externa se basa en pasos para que CIAG S.A emita información acerca del proceso de cambio que está pasando la empresa, el cual beneficiará el servicio del mismo. En primer lugar, se definirá la canalización de dicha información al entorno. Se definirá y clasificará la información emitida al receptor, siendo el receptor la Gerencia General o en tal caso la Gerencia de Talento Humano.

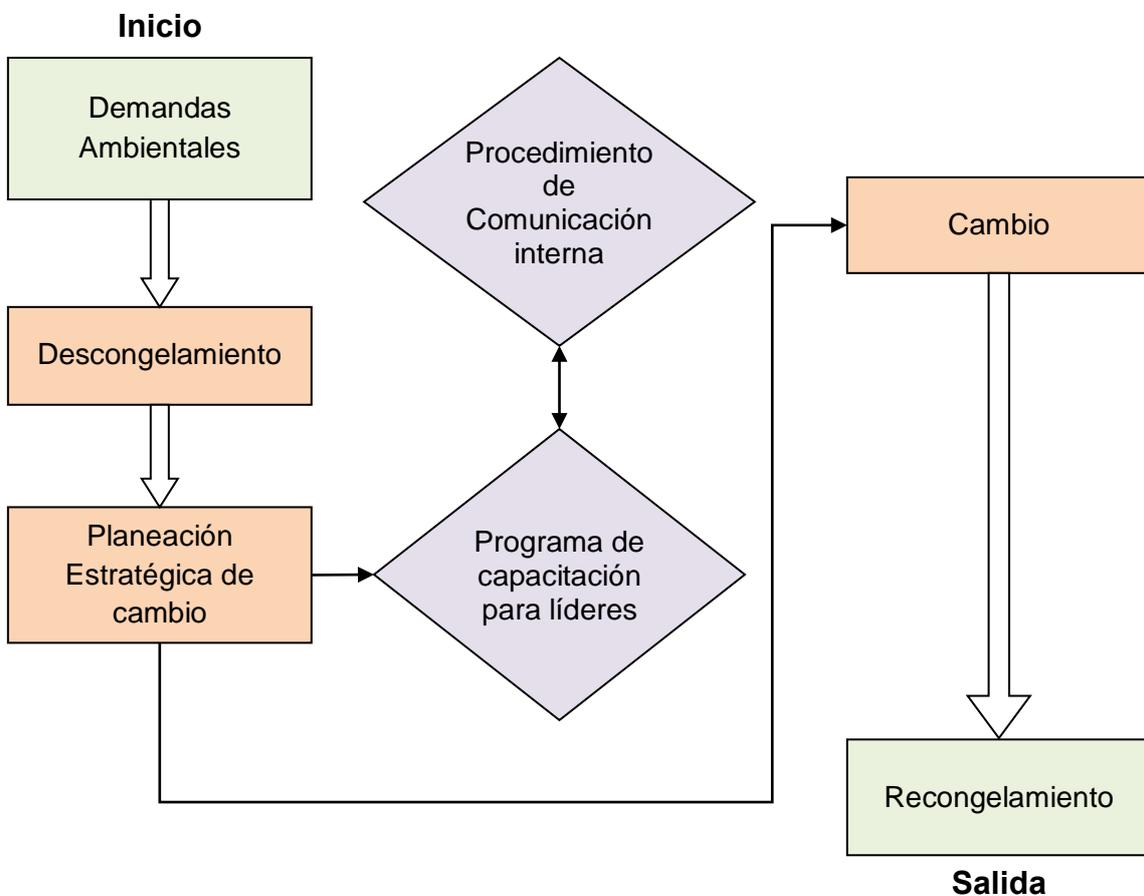
Gestión de la calidad mediante la estandarización de los procesos

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. La clave para un proceso es la entrada, se realizan una serie de actividades usando esa entrada, después de crear una salida. (ISO 9001:2015, 2015)

Se unificarán todos los procesos desarrollados para la gestión de cambio, logrando adecuarlos mediante un mismo parámetro adecuado. Es decir, todos los procedimientos implementados tanto para el levantamiento de información, como para el diseño de estrategias se unificarán bajo un mismo formato.

Para crear y mantener una cultura de cambio, se estandarizará el proceso de cambio desde el inicio hasta el final, logrando los objetivos que se han planteado mediante el flujograma y se evidenciará los aspectos que no se tomaron en cuenta antes de iniciar el proceso de cambio en CIAG S.A. Identificando las tres fases que propone Lewin para evitar la resistencia y las dimensiones organizacionales de Paul Lawrence y Jay Lorsch.

Gráfico 3: Proceso de Cambio



Fuente: Tomado de Guízar (2013)

Diseño e implementación del Organigrama Estructural y Manual de Funciones

Para realizar el Manual de Funciones se utilizará un mismo formato para la técnica de entrevistas, planificando reuniones con los responsables de cada proceso, para el levantamiento de información de los procedimientos.

Para el diseño de del organigrama se levantará información de los nombres de los cargos existentes en CIAG S.A para después agruparlos dependiendo al departamento al que pertenezcan. Para la realización del Manual de Funciones se debe realizar un formato de levantamiento de información que se logrará mediante entrevistas.

5 CONCLUSIONES

Todas las empresas deben innovar siendo una necesidad la adaptación para sobrevivir a la globalización, para lo cual es importante mantener una cultura de cambio basada en la adaptación de los colaboradores. En CIAG S.A hubo resistencia por parte de los colaboradores debido al mismo ritmo y metodología de trabajo, llamado zona de confort.

Antes de generar un proceso de cambio es necesaria la adecuada planificación estratégica, una de las causas del problema principal fue no contar con los recursos necesarios para el proceso, previniendo la resistencia de los trabajadores, falta de liderazgo, apoyo de la Dirección, liquidez, instalaciones, etc. .

La importancia y rol de la comunicación en un proceso de cambio es esencial, debido a que los colaboradores son los primeros involucrados, ya que a ellos va dirigido el cambio, la inadecuada comunicación creó incertidumbre y resistencia al cambio por parte de los trabajadores de CIAG S.A.

La intervención tecnoestructural permitirá adaptar correctamente la estructura interna de la organización para responder a las metas y objetivos planteados, tomando en consideración las dimensiones de demandas ambientales, diferenciación de funciones, integración en una meta común, el manejo de conflictos y el contrato empleado-administración.

6 RECOMENDACIONES

Se recomienda crear el compromiso y apoyo de la Dirección, para inculcar el ejemplo hacia una cultura de cambio, así la empresa estará adaptada a la continua innovación siendo competitiva en el mercado, ofreciendo un mejor servicio.

Cuando se inicie un proceso de cambio o transición, se recomienda realizar con antelación la respectiva planificación, agotando todos los recursos necesarios posibles, así se podrá predecir de posibles acontecimientos que impidan los resultados esperados.

Es muy importante la comunicación para un proceso de cambio, es necesario que todos los miembros de la empresa, desde los altos directivos hasta los cargos operativos, estén informados del proceso generando compromiso y colaboración, reduciendo así resistencia.

Realizar un nuevo diagnóstico encaminado a determinar las exigencias ambientales y la situación actual de CIAG S.A, con la finalidad de identificar las necesidades reales que tiene el mercado y a las cuales se podría dar solución mediante la intervención tecnoestructural.

7 REFERENCIAS

- Aguirre, S. y León, P. (2016). Comunicación externa. Recuperado el 25 de 11 de 2018, de <http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/comunicacion-externa.pdf>
<http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/comunicacion-externa.pdf>
- Cantú, J. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. México: McGraw-Hill.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo Organizacional y cambio (8va edición ed.). México: Learning Latin America.
- De Castro, A. (2014). La comunicación organizacional: Técnicas y estrategias. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Fernández, J. (2014). La empresa pendiente: Cambio organizacional a través de las personas. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional. IX (1), 81-95. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a07.pdf>
- Gómez, I. (2016). Desarrollo Organizacional. Recuperado el 13 de 01 de 2018, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8364/gomez-ignacio.pdf
- Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- López, D. y Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: Construcción dialéctica en la organización. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, 151-167.
- López, L. (2016). Cultura Organizacional: entre el individualismo y colectivismo. Bogotá: Universidad del Tolima.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Ciencias de la Información, 42(2), 49-54.
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. ACIMED, 16(3). Recuperado el 01 de 11 de 2018, de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>

- Molina, H. (Octubre de 2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Recuperado el 9 de 11 de 2018, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400001
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13ava edición. México: McGraw-Hill.
- Norma ISO 9001:2015. (2015). Sistema de gestión de calidad - requisitos. Ginebra: Secretaría central de ISO.
- Pérez, H., Pérez, H., López, L. y Caballero, C. (2012). Comunicación y atención al cliente. Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Cambio organizacional. Innovar, 43-44.
- Torres, C., Santa, V. y Bonilla, J. (2014). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a09.pdf>
- Vesga, J. (21 de Enero de 2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100012
- Viloria, J., Pedraza, L., Cuesta, K. y Pérez, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad. Clío América, 10(19), 31-42.
- Zapata, A. (2007). Cultura organizacional. Cali: Ediciones Universidad.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Armendáriz Salazar, Dalila Berenice**, con C.C: # **0603936113** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Implementación de estrategias para reducir la resistencia al cambio mediante la intervención tecnoestructural** 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, **25 de febrero de 2019**

f. _____

Nombre: **Armendáriz Salazar, Dalila Berenice**

C.C: **0603936113**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Implementación de estrategias para reducir la resistencia al cambio mediante la intervención tecnoestructural		
AUTOR(ES)	Dalila Berenice , Armendáriz Salazar		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	PSIC. Efrén Eduardo, Chiquito Lazo, MGS.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de filosofía ciencias y letras de la educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero de 2019	No. DE PÁGINAS:	39 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Resistencia al cambio, comportamiento organizacional, comunicación efectiva, cultura de cambio, estructura organizacional, intervención tecnoestructural		
RESUMEN/ABSTRACT: En el presente trabajo de análisis de caso se evidencio resistencia al cambio por parte de los colaboradores mediante el proceso de intervención tecnoestructural. CIAG S.A es una empresa especializada en proporcionar servicios de vigilancia y seguridad con amplia experiencia en el mercado local. Los fundadores tomaron la decisión que CIAG S.A sea remodela, ampliada y que se le asignen recursos tecnológicos a fin de enfrentar a la competencia y diversificar sus servicios. Al transformar su espectro de servicios se realizó un rediseño de la estructura permitiendo enfrentarse los nuevos retos. A consecuencia de esta transformación o cambio, se evidenció resistencia por parte de los colaboradores originándose por la inadecuada comunicación, la no realización de la debida planificación estratégica y por los hábitos y costumbres de los colaboradores. La metodología desarrollada en el siguiente trabajo fue mediante tres apartados. Como primer apartado se realizó el diagnóstico del problema desde cuatro perspectivas: comportamiento, comunicación, liderazgo y cultura organizacional. A partir del diagnóstico, se diseñaron las estrategias mediante personas, estructura y procesos, y finalmente la implementación de las estrategias para hacer posible el cambio en CIAG S.A desde tres aspectos importantes como responsables, recursos y metodología. El trabajo termina con las respectivas conclusiones y recomendaciones.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-88910757	E-mail: dalila_armendariz@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarrega 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):			