

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

La gestión de cambio en ICorp

AUTOR:

Juan Sebastián Gonzenbach Rodríguez

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

TUTOR

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, MGS.

Guayaquil, Ecuador

12 de febrero del 2020



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 **Juan Sebastián Gonzenbach Rodríguez**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. _____

PSIC. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, MGS

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, MGS.

Guayaquil, a los 12 días del mes de febrero del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Juan Sebastián Gonzenbach Rodríguez**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, La Gestión de cambio de ICorp.** previo a la obtención del título de **Licenciado 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 12 días del mes de febrero del año 2020

EL AUTOR

f. _____
Juan Sebastián Gonzenbach Rodríguez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Juan Sebastián Gonzenbach Rodríguez**

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

Guayaquil, a los 12 días del mes de febrero del año 2020

EL AUTOR:

f. _____
Juan Sebastián Gonzenbach Rodríguez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA M. MGS

DOCENTE COORDINADOR DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. CARRILLO SOFÍA VIVIANA, MGS.

DOCENTE REVISOR

INDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	VII
1. INTRODUCCIÓN	2
2. DIAGNOSTICO.....	5
2.1 Planificación Estratégica	5
2.2 Cultura Organizacional.....	8
2.3 Comunicación Interna	10
2.4 Gestión de Cambio.....	12
2.5 Desarrollo Organizacional	15
3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	16
3.1 Personas.....	16
3.2 Estructura.....	18
3.3 Procesos	19
4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	23
4.1 Responsables.....	23
4.2 Recursos.....	24
4.3 Metodología.....	25
5. CONCLUSIONES.....	28
6. RECOMENDACIONES.....	28
7. REFERENCIAS	30

RESUMEN (ABSTRACT)

En el presente análisis de caso pudo evidenciar la gestión de cambio a través del tiempo que ha tenido la compañía *Soporte Digital* y el proceso de transformación hacia *ICorp*, en donde se pueden visualizar los distintos tipos de liderazgo que ha tenido y como este acontecimiento hizo que su visión cambiara. Es importante resaltar que el cambio en los mercados globales ocasionó que la compañía pasara por etapas de alto impacto en su economía, generando inestabilidad y confusión entre sus colaboradores. También la ausencia de un directorio estable dio como efecto un clima organizacional pesado. La primera fase del diagnóstico fue identificar la historia de la compañía y las adversidades que pasaron, de esta manera se podía esclarecer las conductas tanto de sus líderes como de los colaboradores. Una vez identificadas las problemáticas principales, se propuso la creación de planificaciones estratégicas que permitirán reducir los conflictos, ser más competitivos y mejorar la gestión del capital humano dentro de la compañía. Por otro lado, se determinará los recursos que se necesitarán para la aplicación de la estrategia propuesta y la metodología que definirá el proceso. Finalmente, el trabajo concluye con recomendaciones y conclusión del caso abordado.

Palabras Claves: *Planificación estratégica, Clima Organizacional, Mercados Globales, Capital Humano, Gestión de cambio, Competitividad.*

1. INTRODUCCIÓN

La compañía ICorp ha ido evolucionando y creciendo a través del tiempo, y esto se ha dado debido al cambio de liderazgo. Desde el 2014 ICorp se encuentra en manos de la reciente CEO, María Goodman. José Hinojosa, director del área de Recursos Humanos desde hace aproximadamente 4 años, tuvo una reunión con María Goodman en abril del 2018 donde se abordaron los antecedentes de la compañía desde el punto de vista de la trayectoria laboral de José Hinojosa. La reunión buscó enfatizar acerca de la innovación y los planes estratégicos que tiene la empresa. Se debía evaluar cómo estaba el mercado global y que se debía planificar para poder evolucionar y tener la rentabilidad esperada.

Desde hace algunos años ya era evidente que las empresas de tecnología se estaban convirtiendo mucho más global y trascendiendo los límites físicos organizacionales. Los clientes de ICorp veían esta tendencia en otras áreas, como marketing, investigación y desarrollo, ventas e ingeniería. Las futuras organizaciones (clientes de ICorp y aquellos que esperaban servir de forma rentable) evolucionarían desde el enfoque tradicional al multinacional, y del multinacional al de globalización integrada. Se puede evidenciar que ICorp tiene a una empresa integrada de forma vertical llamada Soporte digital. Esta fue fundada en Guayaquil en el 2008. Es una empresa que se dedica a ensamblar y vender computadoras, y comercializar equipos de oficina tales como copiadoras e impresoras.

Soporte Digital fue fundado por Rodrigo Carranza y Valeria Guzmán. Rodrigo asumió el cargo de Presidente, mientras que Valeria Guzmán, ingeniera en sistemas, era asesora externa ya que, aún trabajaba bajo dependencia para la empresa multinacional. La empresa empezó con 10 personas en su nómina, sin una estructura formal y con 9 empleados que reportaban directamente al presidente de la compañía, Rodrigo Carranza. La responsabilidad de las 9 personas se dividía entre gestión comercial y gestión técnica. Tres de los colaboradores se dedicaban a vender los productos de la compañía y los otros seis se dedicaban a ensamblar las computadoras. Su estrategia era ensamblar computadores bajo demanda de los clientes.

No existía un proceso de selección de personal, los 9 colaboradores eran amigos de Rodrigo y de Valeria que habían estudiado en la carrera de Ingeniera de Sistemas y que tenían habilidades para ensamblar computadores. Luego de un tiempo, Valeria quería tener más protagonismo dentro de Icorp y renuncia a su trabajo para involucrarse; Valeria llega al cargo de Vicepresidente. Una de las primeras decisiones importantes fue la de mover a Patricio del área de ventas hacia el área de operaciones. Tenía la creencia de que la gestión de operaciones debía tener un enfoque más comercial, situación que ella percibió en su anterior trabajo en la multinacional estadounidense, por lo que promueve la idea de cambiar a Patricio del cargo de Jefe de Ventas al cargo de Jefe de Operaciones.

Sin embargo, esta decisión no fue basada en una correcta comunicación con Rodrigo y al ser tomada bajo el supuesto que tenía Valeria, no salió bien la estrategia que se tomó. Para conocer el posicionamiento en el mercado en julio de 2012 Valeria propone realizar un benchmarking a nivel nacional en cuanto a las empresas proveedoras de productos de similar naturaleza. Los resultados del benchmarking reflejan que Soporte Digital se encontraba en un mercado junto con otras 100 empresas nacionales de similares características y que se encontraba entre las 20 empresas con más bajo número de clientes. Fue “un balde de agua fría” para los dos fundadores de la empresa el reconocer que había otras empresas que tenían una mayor cantidad de clientes.

Esto ocasionó que Rodrigo Carranza se decepcionara del avance y liderazgo y renunció a la presidencia, lo que ocasionó inestabilidad, ya que uno de los pilares que es su fundador se fue. Valeria asumió la presidencia y eligió a Patricio como vicepresidente, pero esta decisión al no manejar con una correcta comunicación organizacional dio como resultado un mal clima entre los colaboradores antiguos, que había vivido todo el crecimiento de la empresa. Pese a los esfuerzos de Valeria por conformar un comité de accionistas que inyectaron recursos económicos, a medida que pasaban los años, comenzaron a presentar inconvenientes puesto que las competencias en el mercado se posicionaban cada vez. Cuando realizaron una consultoría los resultados evidenciaron una disminución en la rentabilidad. Al final se terminó uniendo la compañía a ICorp y Valeria Guzmán presentó la renuncia, asumiendo así el cargo de Presidente Patricio Cevallos.

ICorp se posicionó en tan solo seis meses como la empresa número uno en el mercado nacional, ofreciendo servicios de mantenimiento y soporte tecnológico, hardware, software, base de datos, nube, seguridad informática y redes. José Hinojosa se encarga de decidir que personal de Soporte Digital se traspasa a ICorp, delegando a Patricio como nuevo Country Manager del Ecuador. Steven Wright, CEO predecesor de María Goodman, implementa un plan cultural orientado a consolidar la cultura de ICorp entre los colaboradores en los países donde la corporación participaba. El éxito de esta estrategia en Ecuador consiguió que aumentaran los índices de rentabilidad, de rotación, satisfacción del cliente, y satisfacción laboral a tal punto que se dio a conocer entre los altos directivos de ICorp el nombre de Patricio Cevallos y se posicionó como uno de sus mejores Country Managers. Wright llegó a su edad de jubilación y ascendió Patricio como nuevo CEO de ICorp a nivel mundial.

Patricio lideró en momentos complicados y decidió rehacer la naturaleza de la organización, con miras a la consultoría global de servicios de sistemas informáticos, pero en 2017 la clientela excede la capacidad operativa de ICorp dejando a la empresa ante dos opciones: incrementar la facturación por cliente ofreciendo otros productos y servicios orientando a los clientes actuales a que realicen un upgrade en los productos y servicios que actualmente tienen; o asociarse con empresas locales, socios, aliados para abastecer sus clientes actuales y futuros.

El problema principal del caso es la Inadecuada gestión de cambio organizacional dentro de la compañía Icorp, que se ha presentado en la constante evolución del mercado global, donde las tendencias tecnológicas han evolucionado. Además la ausencia de un plan estratégico ocasionó que no se tuviera un plan de contingencia. Como consecuencia Icorp se ha mostrado inestable ante las necesidades de sus clientes, y por ende ha afectado a la rentabilidad bajando sus ventas y afectando directamente a sus indicadores.

2. DIAGNOSTICO

2.1 Planificación Estratégica

Para Armijos (2009): "La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos".

Se puede evidenciar que antes que Soporte digital se uniera a Icorp, el líder del emprendimiento llamado Rodrigo Carranza tenía una misión para la compañía que se encontraba en los inicios de su crecimiento bajo la razón social de venta y ensamblaje de equipos. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, también las tendencias iban evolucionando, pero Rodrigo con su socia Valeria olvidaron lo más importante que es darle una imagen a su marca ya que no existió una estrategia de venta, sino que comenzaron a manejarla de forma informal, afectando así su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

A esto quiere decir que no existió una formulación de objetivos claros, para que así se pudiera dar metas prioritarias en los distintos aspectos de la comercialización de los productos y del servicio que ellos daban a sus clientes.

La planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa. (Chiavenato, 2009, pág. 9)

La planificación estratégica es uno de los pilares fundamentales de una compañía. En Icorp podemos identificar la ausencia de la misma y como ha impedido que las operaciones que se realizan no funcionen y creen inestabilidad. Un error bastante notorio dentro de Soporte Digital era que sus fundadores no estaban claros en lo que deseaban de la empresa a largo plazo. Valeria al no encontrarse totalmente vinculada con la empresa, por lo que aún se encontraba en relación de dependencia en una multinacional; su atención y estrategia la sesgaba de las operaciones diarias y Rodrigo ejercía su función de líder bajo la demanda actual, sin embargo, no gestionaba procesos que perduraran en el tiempo.

En la planificación estratégica, el enfoque consiste en reunir conceptos e ideas empresariales para entender cómo operan las empresas (y otras organizaciones) en un entorno competitivo, desarrollar un entendimiento de las interrelaciones implicadas y, como resultado, establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro. (Según Scott, 2007, pág. 20)

ICorp necesita tener claro sus objetivos como compañía para poder estructurar una base sólida y pasos a seguir. Cuando una empresa tiene claro estos puntos, el diseño de su estrategia se puede identificar con mayor facilidad. Es importante que cada uno de los miembros la vean como una herramienta eficaz para el éxito. El sentido de competencia les podía ayudar para tener una visión más amplia. Una gestión clave para el éxito es contratar personas capacitadas y bajo esta premisa capacitar a un grupo, con el fin de recurrir a el entrenamiento de más talentos, sin embargo, Soporte Digital no tenía una estandarización de selección y bajo este error se contrató a amigos de los fundadores lo cual a largo plazo es un problema porque no se está midiendo las capacidades para el puesto.

Eso se puede evidenciar en la dificultad que tenían los trabajadores para realizar las ventas al inicio, básicamente funcionaban por la demanda del producto más no porque existiera una habilidad comercial desarrollada por parte de los colaboradores, puesto no contaban con entrenamiento en ventas, solo se manejaban por el conocimiento técnico del producto.

Para Armijos (2009) “La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.” (pág. 7)

En este aspecto podemos evidenciar que, al no contar con una fuerza comercial desarrollada en negociación, cierre de ventas y habilidades comerciales en general comenzaron a llegar las quejas de parte de los clientes. En ciertas ocasiones había problemas entre los colaboradores que vendían los productos y los que ensamblaban los productos.

Rodrigo ocasionalmente recibía quejas y reclamos en cuanto a diferencias o malos entendidos generados por el tipo de comunicación que tenían en la empresa. La forma de abordar estos problemas era la conciliación, Rodrigo dedicaba mucho

tiempo a escuchar a sus colaboradores, incluso si eso le demandaba permanecer horas adicionales en el trabajo.

La cantidad de problemas de parte de los clientes hacia la empresa evidencia una mala estrategia comercial y a su vez ocasiona que Rodrigo como Fundador desgaste tiempo valioso para la creación de una que funcione y disminuya el índice de la misma.

Para Scott (2007) detalla que Análisis es “La estructura de pensamiento debe complementarse con herramientas y técnicas de análisis para descifrar las relaciones y los datos”.

Esto quiere decir que ICorp a pesar que tenía el conocimiento de la mala administración, no buscaba mejorar las estrategias para generar cambios. Al no buscar una mejora en los procesos que hacían empezado en el de reclutamiento y selección hasta la ausencia de capacitaciones a su personal.

“Las técnicas analíticas también ayudan a identificar qué información es importante y cuál es irrelevante. En la vida moderna, el problema normalmente no es la falta de información, sino la falta de información pertinente”. (Scott, 2007, pág. 55)

Para esto es necesario tener claro que es lo que se desea de la compañía, como se lo quiere hacer y la duración que la estrategia de cambio tendrá. Para eso se debe generar una buena conexión con el entorno y los recursos que se utilizarán para el cambio. También se debe proponer ideas que sea de valor y perdurables en el tiempo, puesto deben tener una ventaja competitiva, lo indispensable que es se adapte a los cambios que hay en el tiempo; Tecnológicos, ambientales o gubernamentales. Y finalmente esta debe ser medida cuantitativamente.

Es indispensable que en la formulación de las estrategias se haga un buen análisis interno y externo de la empresa. Las estrategias serán el plan que nos ayudarán a cumplir la misión, en este caso la que posee ICorp. Para esto es importante que se trace una línea de propósitos para tener una guía de las decisiones que se tomarán a lo largo del tiempo. Esta se debe medir tanto a nivel de estructura como también el presupuesto que tiene la compañía para los cambios.

2.2 Cultura Organizacional

Según Brandolini & González (2009):

La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (pág. 8)

En la empresa Soporte Digital se puede identificar que a lo largo de los años ha mantenido una cultura dinámica puesto que al ir evolucionando ha tenido que experimentar cambios que han ido formando lo que son en la actualidad; incluso la fusión con ICorp. ha permitido que los cambios vayan creando una cultura flexible. Sin embargo, no existen protocolos de conducta que condicionen el comportamiento.

Para Salazar (2009):

Una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes:

- 1 El general: Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.

- 2 El operativo: Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.

- 3 El interno: Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior. (pág. 13)

En el periodo en que Valeria asumió el cargo de Presidencia, se pudo denotar malos entendidos y baja satisfacción de parte de los trabajadores de Soporte Digital puesto que no se estaba totalmente de acuerdo con los cambios de posiciones entre los

colaboradores, por lo que el ambiente laboral decayó notablemente. Por esa razón es muy importante la comunicación efectiva dentro de las organizaciones. De esta misma manera se puede evidenciar la inestabilidad de parte de los fundadores, tanto de Rodrigo que renunció

Por esta razón se evidenció que el ambiente laboral era inestable, en forma macro se evidencia aspectos conflictivos como lo son los rumores de pasillos, inconformidad con el rol que se cumple, se evidencia una cultura fragmentada debido a la renuncia de su fundador, también se presenta malos entendidos y percepciones diversas que solo generan más confusión. Esto da como resultado que, en el contexto operativo, es decir en el momento en el que cada uno hace sus tareas exista una baja productividad, mala gestión y los resultados no sean óptimos para la productividad. Por otro lado, en lo interno afecta la motivación del colaborados generando que existan renunciaciones y ausentismo.

Para Salazar (2009):

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

- *La adaptación externa* comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección —que se aplican cuando los objetivos no se cumplen entre otros.
- *La integración interna* involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera. (Salazar, 2009, pág. 7)

La adaptación externa es lo que Icorp debe estar apuntando, ya que esto les va a servir para poder tener claro la planificación estratégica, misión y objetivos que se tiene planteados.

Por otro lado, como debe ser la compañía por dentro, un indicador es la inestabilidad de cada uno de los gerentes que ha sido parte de la compañía y como han ido abandonando; esto crea inestabilidad en la cultura y en sus patrones de conducta.

2.3 Comunicación Interna

Según Brandolini & González (2009):

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. (Brandolini & González,2009, pág. 12)

Soporte Digital es una compañía que a sus inicios manejaba una comunicación informal. Valeria al ser accionista mayoritaria toma las decisiones luego de que Rodrigo se desligara de la compañía. Valeria a medida que paso el tiempo comenzó a tomar decisiones a base de sus instintos, mas no lo consulto con los demás, esto ocasiono que sus decisiones causaran inestabilidad en los puntos estratégicos de la compañía como lo era el departamento de ventas.

Según Brandolini & González (2009) “Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores.”

Los procesos de comunicación que comenzaron a tener dentro de Soporte Digital ocasionó la inestabilidad de la compañía.

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. (Brandolini & González,2009, pág. 12)

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al

público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini & González, 2009, pág. 12)

Soporte Digital tuvo líderes que gestionaron con liderazgos diferentes la compañía, cada uno de ellos ha procedido con diferentes técnicas a lo largo de los años, muchas de estas formas de comunicar fueron informales y sin estructura. Sin embargo, a medida que pasaba el tiempo se comenzó a implementar comités con la junta directiva, generar más movimientos de comunicación en la cultura, sin embargo, aún las herramientas que poseían no eran utilizadas correctamente; un claro ejemplo es cuando Soporte digital se fusionó con ICorp y comenzaron a realizar los cambios de estructura se tomó la decisión de que la comunicación de la confirmación del puesto, el cambio de puesto o el despido fuera hecha a través de un memo.

Una política de comunicación efectiva debe abarcar todo lo que se decide dentro de la compañía, para poder evitar los mal intencionados rumores externos que pueden venir de la competencia o de medios de comunicación acerca de diversos temas caóticos de la empresa. Como también los famosos rumores de pasillos que generan incertidumbre y malos entendidos. Para esto es indispensable tener claro los canales de comunicación que se utilizarán. Existen herramientas tradicionales y tecnológicas, bajo el caso presentado y teniendo en cuenta que es una empresa tecnológica, es importante enfatizar que lo ideal es que la mayoría de sus canales tenga que ver con el uso de la tecnología. Sin embargo, no hay que dejar de lado las herramientas tradicionales tales como las revistas, carteleras, buzón de sugerencias. Este proceso de comunicación ayudará en el impacto de la productividad de ICorp. La nueva CEO de la compañía llamada María Goodman ingreso para realizar cambios drásticos en las estrategias de ICorp. específicamente en cómo se iba a proceder a comunicar los mensajes a los trabajadores, entre estas nuevas metodologías estaba involucrado las reuniones online y el uso del correo institucional. Para esto es importante definir el responsable de la comunicación interna, en este caso será el nuevo director de talento humano José Hinojosa.

En este ámbito, las acciones de comunicación ya no tienen como mayor objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o la posición de la organización dentro de mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den

sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización. (Brandolini & González, 2009, pág. 7)

Es importante que las empresas empiecen cultivando la buena comunicación desde sus cimientos, para que de esta manera se pueda proyectar al exterior. Esto es lo que se espera de ICorp, poder tener alianzas estratégicas entre los colaboradores. Se espera que cada línea de mando este enlazada correctamente. Esto dará como resultado sentido de pertenencia y claridad en la tarea. A medida que la gestión de comunicación avance se estará creando un clima organizacional agradable.

La comunicación da sentido de realidad, genera espacios libres de mal entendidos y ayuda a la gestión diaria. En ICorp. se debe mejorar los procesos de comunicación interna, facilitando el contacto con los distintos tipos de línea de reporte, mejorando la experiencia que existen en la actualidad con las reuniones, en donde se evidencia falta de compromiso.

2.4 Gestión de Cambio

La gestión de cambio en una empresa es cuando se modifican aspectos como la estructura o la cultura de una organización. Algunos autores determinan este concepto de la siguiente manera:

Según Segredo (2012):

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización. (pág. 20)

Soporte Digital ha cambiado a lo largo de los años, el liderazgo, la visión de la empresa, el crecimiento en personas y clientes, estos acontecimientos generaron comportamientos diversos, pero los cambios que marcaron a los colaboradores y a la compañía como tal fue la desvinculación de los fundadores de la empresa y la fusión con la multinacional ICorp.

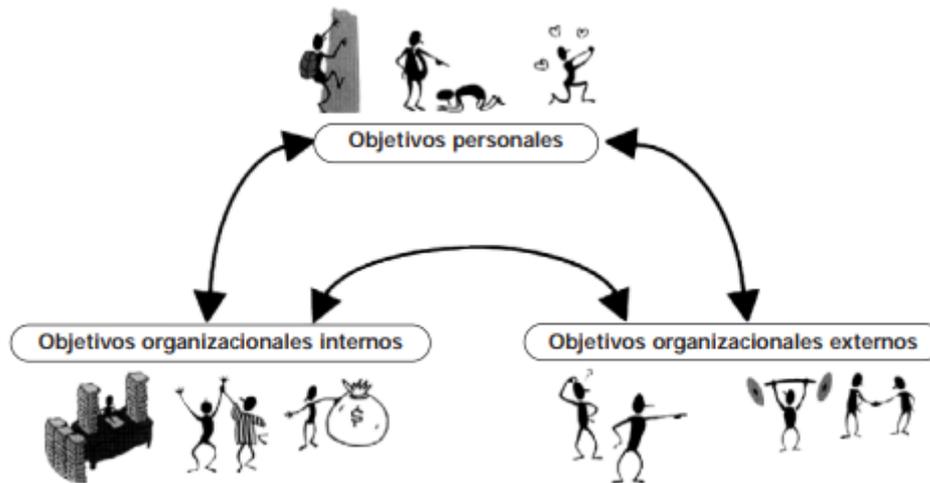
Según Zimmermann (2000)

Cuando hablamos del cambio, solemos referirnos al crecimiento de una empresa o a la adaptación constante al entorno, por ejemplo, de los mercados y de la demanda de los clientes. Este **cambio progresivo** tiene un alcance limitado y reversible. Si tal cambio no funciona, siempre podemos regresar a la antigua forma, pues no trastorna ni

nuestros patrones pasados, ni la base de las estructuras y procesos dentro de la organización, porque es una extensión del pasado.

El siguiente análisis se basará desde los inicios de Soporte Digital, una empresa de tecnología que se fundó en el 2008 por Rodrigo Carranza, un hombre que esperaba triunfar en el mundo empresarial, puesto este ya era su sexto emprendimiento bajo este precedente es importante recalcar la personalidad de Rodrigo puesto es su fundador y bajo sus ideales se van a fundamentar los patrones de conducta y valores la compañía, Valeria es la segunda fundadora, ella poseía los conocimientos en sistemas y la experiencia de trabajar en una empresa multinacional. A inicios la empresa contaba con 10 personas en su nómina, pero no existía una correcta línea de reporte ya que 9 reportaban directamente a Rodrigo, lo que saturaba la gestión de él y monopolizaba la distribución de tareas. Un problema muy detallado era que no existía un buen proceso de reclutamiento, porque los colaboradores eran amigos de los fundadores. Los procesos que realizaba en su gestión diaria era informal y desorganizada lo que ocasionaba una inestabilidad en la organización. Sin embargo, como la demanda del servicio aumento, así también la nómina con un total de 20 personas generando más ventas. Este proceso hizo que dos cargos cambiarán y aunque la productividad era buena, comenzó a existir cansancio entre los colaboradores. En el 2011 Valeria toma una posición más presente dentro de soporte digital, lo que permite tener más control de los procesos. Sin embargo, la decisión precipitada que tomó genero inestabilidad. Luego de varios años un suceso importante fue cuando Rodrigo dejo la presidencia basándose en resultados acerca de la reputación de la compañía en el mercado, también afecto la salida de Valeria ya que al ser la única fundadora activa en la empresa esto genera un estado de inestabilidad y preocupación entre los colaboradores. Posteriormente la fusión con la compañía extranjera ICorp fue el cambio crucial que logro la transformación de la Soporte Digital.

Gráfico 1. Objetivos



Fuente: Zimmermann 2000, pág. 25

Bajo esta imagen se esclarece como los objetivos varían y tienen impacto en el proceso de cambio organizacional.

El cambio organizacional lo podemos definir como la capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo; cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. (Pinto, 2012, pág. 16)

Cuando Soporte Digital paso a ser parte de ICorp no fue sencillo para los colaboradores tener que adaptarse al cambio, incluso las desvinculaciones que se dieron generaron miedo e inestabilidad entre el equipo, sin embargo, sino existía esta alianza, la compañía no hubiera podido seguir en el tiempo. Es importante destacar que el propósito de este cambio es para incrementar la efectividad de los procesos y aumentar la productividad. El cambio que se dio en ICorp. causo impacto, esto se debe a que las líneas de reporte cambiaron, por ende, fue inevitable no que exista confusión entre los colaboradores que se quedaron en la compañía. Es importante destacar que el mercado cambia constantemente y es indispensable que cada empresa tenga un plan de contingencia, para que no tenga que recurrir al cierre de la misma.

2.5 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es parte importante de cualquier empresa, pero en ocasiones, una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, la manera de realizar el trabajo, el modo de aprender a resolver problemas, la forma de comunicarse, las actitudes y valores imperantes, lo que provoca que se queden aprisionados por tales patrones, y sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas. (Pinto, 2012, pág. 14)

ICorp. es una compañía que se encuentra en el apogeo comercial, dando excelentes resultados externamente, sin embargo, aún tiene que realizar mejoras internas, empezando por la capacitación a sus trabajadores, esta será de gran relevancia para cumplir los objetivos organizacionales. Se aprovechará capacitar a aquellos trabajadores que no tienen del todo clara sus funciones, puesto esto está generando malos resultados de forma macro. Este proceso facilitará las tareas individuales de cada persona y fortalecerá la confianza del colaborador en su cargo. Puesto que un trabajador que no conoce su rol, es propenso a sentir falta de motivación y genera incapacidad para resolver problemas.

Para esto es importante dividir cuales son los tres sistemas básicos que Faria, (2004) describe: "**Gerencial:** Estructura de solución de problemas, generan el control en la administración de personal. **Técnico:** Incluye variables tecnológicas. **Social:** abarca dimensiones relativas al comportamiento individual y de grupo. "

La motivación del colaborador está muy relacionada con la tarea que desempeña diariamente, y si este no está capacitado no encontrará una realización y la eficacia no será la esperada por la empresa. Es importante generar un plan de desarrollo en los colaboradores y así optimizar los recursos de la compañía. Estar siempre actualizados y competir con los mercados globales.

Para Pinto (2012): "La empresa que no logra un desarrollo pleno se queda rezagada en el mercado, en el cual hay muchos competidores que también buscan alcanzar un desenvolvimiento que les permita posicionarse y desplazar a las organizaciones que se interpongan. "

3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

3.1 Personas

Diseño de planes de carrera es una estrategia que permitirá incentivar a los colaboradores dentro de sus cargos, esto es de gran utilidad para generar cambios y potenciar el talento de la compañía. Para la ejecución de los planes de carrera se debe evaluar distintas variables. Lo primero es identificar los puestos claves, luego determinar las actividades que realizan las personas en dichos cargos, posteriormente se procederá a determinar las competencias que necesita cada persona para estar capacitada para ascender. A partir de esto se realizará capacitaciones al personal y existirá un monitoreo respectivo a los trabajadores que se encuentren en el programa.

El empleado debe tener claro sus objetivos, habilidades y capacidades, y el responsable de ir velando por el crecimiento profesional de la persona será el departamento de Talento Humano. En este caso José Hinojosa es el que liderará el proceso como tal.

“si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización” (Madero, 2009).

El compromiso organizacional es una estrategia que no solo beneficia el poder retener al trabajador, sino que también mejora la marca empleadora y ante el público externo da una buena reputación.

Madero 2010 cita a Silverman (2006) en donde se menciona las áreas o actividades más relevantes que deben considerarse para incrementar el desarrollo profesional en los empleados. A continuación, se detalla cada una de ellas:

- 1) Construir relaciones fuertes entre los mismos empleados y entre el binomio jefe – colaborador debido a que cuando los empleados perciben que tienen a su mejor amigo en el trabajo se puede decir que son más productivos, más positivos con los clientes, comparten nuevas ideas y permanecen más tiempo en su trabajo.
- 2) Desarrollar el potencial individual. Consiste en implementar un proceso de comunicación entre el personal; para ello, se efectúan preguntas

personalizadas acerca de lo que es importante para su crecimiento y desarrollo en el trabajo.

3) Promover la colaboración y el trabajo en equipo. Con la finalidad de poder generar mayor integración entre los diversos integrantes del equipo y así poder unir sus esfuerzos en la búsqueda de sus objetivos en común.

4) Conectar a todos hacia la misma dirección. Mientras las relaciones personales se estrechen y vinculen se espera que se desarrolle el potencial y se promueva la colaboración y el trabajo en equipo, ayudando a construir un mayor compromiso; sin embargo, las personas necesitan conocer la visión y las metas de la organización. (Silverman, 2006)

Capacitación de personal es una estrategia clave a la hora de mejorar el desarrollo del personal y de esta manera mejorar la productividad de cada una de las personas. Las capacitaciones permitirán tener al personal preparado para cualquier oportunidad de ascenso. Las capacitaciones también ayudarán al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para Aguilar, (2004) "La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial"

Al potenciar las habilidades de los colaboradores se aumentará la rentabilidad de la compañía, puesto que las funciones asignadas y proyectos en ejecución serán trabajados de forma eficiente y eficaz. Y se tendrá más control del conocimiento del personal.

Las principales capacitaciones a ejecutar son de servicio al cliente interno y externo, buscando culturalizar el correcto trato a las personas, buscando crear una cultura de ayuda y cooperación. También se busca capacitar en comunicación efectiva y buen uso de las herramientas de comunicación y se aprovecha para la socialización de las políticas diseñadas.

Evaluación de Clima es una estrategia que busca medir la percepción de los colaboradores después de implementar las estrategias dichas en la parte superior, esto nos ayudará a corregir aquellos procedimientos que no se estén ejecutando correctamente y también mejorar la percepción de los miembros dentro de la empresa. Este proceso ayuda a mejorar el ambiente y generar motivación,

previniendo ausentismo y rotación, lo que causa más carga operativa al área de selección.

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo de las organizaciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. El objetivo de las herramientas para medir el clima organizacional es determinar las dificultades existentes en las instituciones, por lo tanto, es importante medir factores que estén orientados a los comportamientos, los elementos (Segredo, 2009, pág. 1)

Por esta razón el estudio de clima en la empresa ICorp será de gran relevancia para controlar el índice de motivación y motivación en los trabajadores. Para eso se diseñará una encuesta que este definida por varias dimensiones, una vez categorizada la evaluación se procede a la ejecución. En ella se puede ver si el clima es adecuado o es riesgoso.

3.2 Estructura

Diseño de Políticas institucionales es la estrategia que se implementará para mejorar comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y fuera del trabajo representando de manera negativa a la marca de la empresa. Las políticas ayudan a la identidad de la compañía, es importante implementar las siguientes normativas:

1. Normas de convivencia: Estas normas ayudarán a tener un control de cómo se debe actuar dentro de la compañía y fuera de ella. De esta manera la marca de la empresa se encontrará protegida. Se espera que cada persona mantenga una actitud positiva, ética y amable dentro de las instalaciones. También ayudará a contrarrestar los chismes y malos entendidos. La forma de hablar y expresarse también será controlada, evitando palabras dañinas entre los colaboradores.
2. Políticas de capacitación: Aquí se espera que los colaboradores estén informados del plan de capacitación y la relevancia de su asistencia mientras se encuentran dentro de la empresa. En la siguiente política se exigirá que todos los colaboradores convocados deben asistir a reuniones o capacitaciones en donde se exija su presencia. Esto ayudará a contrarrestar la ausencia de personal en las reuniones de directorio.

3. Políticas de Reclutamiento y Selección: Se busca manejar el proceso de la forma más ética y correcta; a pegándose al perfil requerido y pasando por los filtros correspondientes que se definan dentro de la estrategia en procesos.
4. Políticas de Comunicación: Esta política busca definir los procesos de comunicación del personal, y las herramientas que se utilizarán según sea la necesidad del mensaje.

Creación del departamento de innovación en el organigrama es la siguiente estrategia que pretende generar a través de su creación las ideas, proyectos y propuestas que se quieran implementar para ser una compañía tecnológica que este en tendencia. Esto ayudará hacer frente a los avances y las necesidades cambiantes del mercado (ampliar con problemas – soluciones x ej: estabilidad de clientes, evolución de mercados globales. En el departamento que se desea incorporar un jefe de departamento con dos analistas de innovación, los cuales estarán encargados de la creación de proyectos para la compañía.

3.3 Procesos

Estructuración de un manual de reclutamiento y selección es una estrategia crucial para mejorar el índice de personas que son contratadas, pero no poseen las competencias adecuadas para el cargo. El siguiente proceso busca estandarizar el paso a paso que debe seguir el responsable del proceso:

Reclutamiento Externo:

1. Requerimiento dado por el departamento que lo solicite y luego aprobado por la gerencia, está vacante debe estar dentro del presupuesto del área.
2. Búsqueda en la plataforma de selección de la compañía.
3. Screening Telefónico
4. Entrevista presencial con el departamento de talento humano
5. Entrevista o Assessment (según el requerimiento) con el gerente o jefe del área solicitante
6. Informe de la persona contratada en donde se debe encontrar la firma del gerente de talento humano y el gerente del área.
7. Ingreso del candidato.

Este proceso debe ser calificado y evaluado en todo el reclutamiento con el fin de mostrar transparencia.

Reclutamiento Interno:

- El trabajador aplicante debe enviar su hoja de vida a la analista de talento humano.
- Entrevista presencial con el departamento de talento humano
- Entrevista o Assessment (según el requerimiento) con el gerente o jefe del área solicitante
- Informe de la persona contratada en donde se debe encontrar la firma del gerente de talento humano y el gerente del área.
- Cambio de área en el sistema.

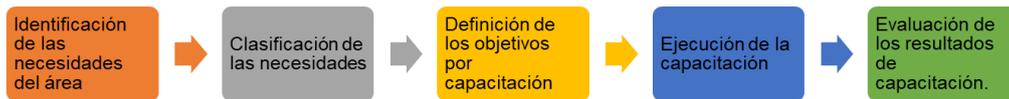
Capacitación y Entrenamiento es la estrategia que busca desarrollar a los trabajadores de ICorp. el proceso para la creación de la misma es el siguiente:

1. Identificación de las necesidades del área.
2. Clasificación de las necesidades, para determinar el orden en el que serán ejecutadas.
3. Definición de los objetivos por capacitación
4. Ejecución de la capacitación
5. Evaluación de los resultados de capacitación.

El desarrollo es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral. (Pinto, 2012, pág. 14)

Las capacitaciones que se proponen planean desarrollar la eficacia y eficiencia de cada uno de los miembros de ICorp. esto ayudará a que los resultados organizacionales sean óptimos.

Gráfico 2. Capacitación



Fuente: Elaboración Propia (2020)

También se realizará un proceso de entrenamiento de ventas y de servicio al cliente, el cual se basará en un proceso de entrenamiento a personal, esto quiere decir que se hará de forma continua.

Este proceso de entrenamiento se espera dar en un mes a los nuevos ingresos de la fuerza comercial, en este proceso se espera tener una escuela de ventas que capacite y entrene en el diario vivir del asesor, desde las habilidades comerciales hasta el proceso de atención al cliente externo.

Evaluaciones de desempeño es la estrategia que busca medir si los objetivos se están dando correctamente, y poder tener un plan de contingencia para mejorar el proceso o las funciones del cargo evaluado. Lo relevante de esta herramienta es que al medir los objetivos también se está midiendo la conducta de los individuos y la gestión que tienen en sus funciones.

Comunicación interna es la estrategia que permitirá fortalecer la cultura y las tareas asignadas, así como también los proyectos. Para eso se implementarán **una** revista en la web que servirá para comunicar las novedades de la compañía, estas pueden ser de índole social o de proyectos. Para esto se desea mejorar el liderazgo por medio de capacitaciones en habilidades de comunicación. Esta estrategia se une

con las capacitaciones que se propusieron anteriormente. También se utilizarán las herramientas digitales como Mailings masivos a los colaboradores a los clientes externos para mantenerlos informados de las novedades de la empresa y también las ofertas y productos que se encuentre actualmente disponibles. Esto ayudara a reducir costos en papel y envío. Las campañas de Mailings son una estrategia de Marketing que generarán ahorro e impacto en las ventas. El diseño del mensaje estará a cargo del departamento de Diseño, puesto debe ser atractivo visualmente.

La comunicación verbal: es la que utiliza a las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita. Es importante en este tipo de comunicación tener en cuenta al receptor en el uso de las palabras ya que, por ser códigos con significados inexactos o por tener varios significados y connotaciones puede dar lugar a diferentes interpretaciones o fracasar por haber utilizado palabras que el receptor desconoce. (Brandolini & González, 2009, pág. 10)

El proceso debe ser claro, con lenguaje apropiado, lo ideal es no da lugar a interpretaciones erróneas. Por otro lado, también se encuentra la comunicación no verbal donde Brandolini y Gonzales afirman que "La comunicación no verbal: es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Incluye a los movimientos y los gestos y al manejo de los objetos, materiales, tiempo y espacio cuando nos comunicamos verbalmente. "

"La comunicación interna como la externa asumen una función elemental en esta construcción de la identidad y de la imagen de la organización". (Brandolini & González, 2009, pág. 10)

Para el proceso de comunicación se utilizará herramientas como carteleras organizacionales que ayudarán a manejar una comunicación dinámica, también ayudará la Intranet de ICorp, en donde se detallará las noticias, organigramas, procesos, políticas para que estén al alcance de los colaboradores.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez determinada las estrategias que se implementarán para contrarrestar las problemáticas de ICorp, se debe determinar en los siguientes apartados los responsables, recursos y metodología a utilizar.

4.1 Responsables

Para la estrategia de la **creación de los planes de carreras**, el responsable principal será José Hinojosa, Gerente de Talento Humano mediante el apoyo de su equipo de trabajo. En el proceso se encargarán de Construir relaciones fuertes entre los mismos empleados, Desarrollar el potencial individual, Promover la colaboración y el trabajo en equipo y Conectar a todos hacia la misma dirección.

La Capacitación de personal será la responsabilidad de Talento Humano y también de proveedores externos según sea el requerimiento o necesidad. En ella se pretende educar a los líderes y trabajadores de ICorp fortaleciendo sus habilidades y capacidades. Se visualiza capacitar en técnicas de ventas, servicio al cliente y habilidades blandas como también al correcto uso de las herramientas de comunicación internas.

Las **Evaluaciones de Clima** estará bajo la responsabilidad de Talento Humano y la consultora, puesto ella nos facilitará el modelo de evaluación que se debe tomar y también tabularán los resultados dando un análisis de la situación de la empresa. Por otro lado, las El **Diseño de Políticas institucionales** será una responsabilidad conjunta con la nueva CEO María Goodman, puesto tiene la autoridad para determinar las normativas de la empresa y por otro lado el departamento de Talento Humano se encargará de la comunicación de lo ya mencionado.

La **Creación del departamento de innovación en el organigrama** será una gestión que se desarrollará a partir de la aprobación de los directores de la compañía, puesto intervienen factores financieros como personal, sueldo y herramientas de trabajo para el área. **La Estructuración de un manual de reclutamiento y selección** será una cooperación conjunta entre el departamento de Talento Humano con cada colaborador de ICorp. puesto se determinará las funciones exactas que debe tener cada uno y los objetivos a cumplir.

Por otro lado, están las **Evaluaciones de desempeño** que serán la responsabilidad de la consultora externa, esto facilitará la operación administrativa dentro de ICorp, como también se tendrá una visión externa sobre los resultados.

La estrategia de la **Estructuración de un manual de reclutamiento y selección** será responsable de Talento Humano, liderada por José Hinojosa. **El proceso se determinará de la siguiente manera:**

Gráfico 3. Comunicación



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Finalmente, La Comunicación interna será una responsabilidad conjunta entre los Gerentes de las distintas áreas de la compañía, la CEO María Goodman y el Gerente de José Hinojosa y generar un impacto positivo con los trabajadores de ICorp. Se busca crear una gestión de cambio, en donde se culturalice el uso de las herramientas internas como la intranet, el mail, la revista online, los mailings masivos y la cartelera física.

4.2 Recursos

- **Financieros:** ICorp. deberá cumplir los gastos en cuanto a los honorarios de la Consultora Externa, además de otros gastos como impresiones de los procedimientos y Manual de Funciones, afiches de información para la cartelera, también en los capacitadores externos.

Tabla 1. Presupuesto para la implementación de Estrategias

Concepto	Costo	Nº Horas	Meses	Total
Consultora Externa	\$ 1000	~	12	\$12.000.00
Impresiones	\$ 500,00	~	~	\$ 500,00
Capacitadores Externos	\$200	2	3	\$12.000.00
Afiches para la Cartelera	\$ 300,00	~	~	\$ 300,00
				\$ 24.800.00

Fuente: Elaboración propia (2020)

- **Humanos:** Todos los miembros de la empresa, donde están involucrada la alta gerencias, ya que sin ellos no es posible proceder con la ejecución de las estrategias.
- **Tecnológicos:** Intranet, Correo electrónico y revista online estas herramientas facilitarán la comunicación interna.
- **Físicos:** Son los espacios en donde se llevarán a cabo las capacitaciones, reuniones y talleres que se necesiten realizar. También se necesitará el espacio para la cartelera institucional y el buzón de sugerencias.

4.3 Metodología

La metodología que se utilizará para las estrategias será cualitativa y cuantitativa, puesto en una se miden percepciones y comentarios, pero en las evaluaciones da datos exactos y cuantificables.

Diseño de planes de carrera

Para el diseño de planes de carrera se identificará a los puestos claves de la organización para poder en ella se debe establecer el rol que cumple cada cargo en el organigrama. Luego se debe determinar las características que debe tener cada

cargo de acuerdo a las políticas que se requieren. Luego se identifica las competencias requeridas esto servirá para alinear las estrategias empresariales y la del colaborador. Posteriormente se debe crear un perfil de puesto, de esta manera se puede desarrollar mapas de carreras.

Determinar los objetivos que tendrá cada colaborador y racionalizar la meta que se espera lograr se espera un periodo de 6 meses para evaluar los resultados por medio de la **evaluación de desempeño**. Esto ayuda a los planes de sucesión y de carrera

Diseño de Políticas institucionales

Las políticas a diseñar serán basadas en políticas de convivencias gubernamentales, en donde la junta directiva se reunirá con el fin de establecer el procedimiento de cada política, también se decidirá su diseño y el proceso de socialización que se hará con los colaboradores.

Estructuración de un manual de reclutamiento y selección

Se ejecutará un manual de reclutamiento para tener estandarizado el proceso de selección. Se socializará el proceso con los responsables de talento humano, esto ayudará a manejar correctamente el perfil de las vacantes activas y así reducir errores futuros en las gestiones.

Capacitación y Entrenamiento

Se realizará un plan de capacitaciones para los directores de la empresa, Jefes, y colaboradores, en las cuales se abordará las siguientes temáticas: Servicio al cliente, Orientación al servicio con el cliente interno, Gestión de comunicación y correcto uso de las herramientas de comunicación interna. La visión de la compañía es estar orientado a la innovación.

Manual de funciones

Para realizar el Manual de Funciones se realizarán entrevistas, planificando reuniones con los responsables de cada proceso, para el levantamiento de información de los procedimientos. Este procedimiento ira de la mano con la estrategia donde se desea crear el departamento de Innovación, puesto se

reestructurará el organigrama con el fin de detallar las funciones de cada colaborador y también de las nuevas posiciones en la empresa.

CONCLUSIONES

Todas las empresas deben innovar para poder mantenerse en el tiempo y mantener estrategias que permitan dar un servicio diferenciado ante la competencia. En Soporte Digital se ha visto una evolución a través de los años en donde el cambio organizacional afecto a distintos aspectos como la comunicación, el clima organizacional y la cultura como tal fue fraccionada por varios acontecimientos importantes. Por ese motivo se planteó distintas estrategias que debe gestionar el departamento de Talento Humano en donde deben generar compromiso por parte de los trabajadores que actualmente conforman ICorp.

Bajo este planteamiento se determinó distintas estrategias enfocadas en tres grandes grupos que son: Estructura, Personas Y Procesos. Puesto el objetivo principal es generar una gestión de cambio asertiva para poder brindar estabilidad a los colaboradores.

En las estrategias que conforman el Ítem de personas se busca trabajar la comunicación y el clima entre los miembros de la compañía con el fin de generar una escucha activa. En ella se propuso planes de carrera que deben ser evaluados y medidos de forma clara con las propuestas de valor que generar ese crecimiento esperado, también, se busca capacitar al personal en varios aspectos: Técnico y Reforzamiento de habilidades blandas y finalmente se debe mantener evaluaciones periódicas de clima organizacional. Es recomendable que se haga un seguimiento puesto que al trabajar con las personas directamente se debe evaluar si las actividades trabajadas están generando valor y mejoras en los procesos.

Por otro lado, el ítem de procesos se propuso tener un manual de procesos como selección y capacitación para que al tener estructurado el pensum para que sea más práctico. Es recomendable que se mantenga actualizado. Finalmente, en el ítem de estructura tenemos el Diseño de Políticas institucionales y Creación del departamento de innovación en el organigrama en donde se recomienda tener indicadores que midan la efectividad del departamento y en las políticas creadas se debe dar un seguimiento de su cumplimiento y las cláusulas de las consecuencias en el caso de que no se estén ejerciendo.

En conclusión, la gestión de cambio es un factor que marca el antes y después de una compañía y de este proceso pueden suscitarse distintos aspectos que pueden ser: innovación y crecimiento o quiebra. Por eso es importante estar actualizados en las novedades tecnológicas y cualquier aspecto relevante que limite a el crecimiento de la compañía.

REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2004). Capacitación y Desarrollo del personal. México. Editorial Limusa.
- Armijos, M (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. Obtenido de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Brandolini, A y González, M. (2009). Comunicación Interna. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Editorial La Crujía y Editorial Dircom. Buenos Aires. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill. Obtenido de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Madero, S. M. (2009). "Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales". Economía, Gestión y Desarrollo. 7, 131–147.
- Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. La Habana. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Scott A. (2007) Planificación Estratégica. Reino Unido. Edinburgh Business School. Obtenido de: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- Segredo, A. (2012). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. La Habana. Revista Habana de salud Pública. Vol. 43.
- Silverman, L. (2006). "How Do You Keep the Right People on the Bus? Try Stories". The Journal for Quality and Participation. 29(4), 11–15.
- Zimmermann, A. (2000). Gestión de cambio Organizacional: Caminos y Herramientas. Quito, Ecuador. 2da Edición.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Juan Sebastián Gonzenbach Rodríguez**, con C.C: # 0926260233 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La gestión de cambio en ICorp** previo a la obtención del título de **Licenciado 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, **12 de febrero del 2020.**

f. _____

Nombre: **Juan Sebastián Gonzenbach Rodríguez**

C.C: **0926260233**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	LA GESTION DE CAMBIO EN ICORP		
AUTOR(ES)	JUAN SEBASTIAN GONZENBACH RODRIGUEZ		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	PSIC. EFREN EDUARDO, CHIQUITO LAZO, MGS.		
INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL		
FACULTAD:	FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN		
CARRERA:	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL		
TITULO OBTENIDO:	LICENCIADO EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 DE FEBRERO DEL 2020	No. DE PÁGINAS:	38 PAGS
ÁREAS TEMÁTICAS:	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Planificación estratégica, Clima Organizacional, Mercados Globales, Capital Humano, Gestión de cambio, Competitividad.</i>		
RESUMEN/ABSTRACT : En el presente análisis de caso pudo evidenciar la gestión de cambio a través del tiempo que ha tenido la compañía <i>Soporte Digital</i> y el proceso de transformación hacia <i>ICorp</i> , en donde se pueden visualizar los distintos tipos liderazgo que ha tenido y como este acontecimiento hizo que su visión cambiara. Es importante resaltar que el cambio en los mercados globales ocasionó que la compañía pasará por etapas de alto impacto en su economía, generando inestabilidad y confusión entre sus colaboradores. También la ausencia de un directorio estable dio como efecto un clima organizacional pesado. La primera fase del diagnóstico fue identificar la historia de la compañía y las adversidades que pasaron, de esta manera se podía esclarecer las conductas tanto de sus líderes como de los colaboradores. Una vez identificadas las problemáticas principales, se propuso la creación de planificaciones estratégicas que permitirán reducir los conflictos, ser más competitivos y mejorar la gestión del capital humano dentro de la compañía. Por otro lado, se determinará los recursos que se necesitarán para la aplicación de la estrategia propuesta y la metodología que definirá el proceso. Finalmente, el trabajo concluye con recomendaciones y conclusión del caso abordado.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-985986112	E-mail: jsgonzenbach@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 3804600 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):			