



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**“La intervención del departamento de talento humano como
piloto para alcanzar los objetivos organizacionales.”**

AUTOR (ES):

Iturralde Baquerizo, Rafael Eduardo

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

TUTOR (A)

Chiquito Lazo, Efren Eduardo

Guayaquil, Ecuador

27 de Agosto del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Iturralde Baquerizo, Rafael Eduardo**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Chiquito Lazo, Efren Eduardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia Mgs.

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Iturralde Baquerizo, Rafael Eduardo**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, “La intervención del departamento de talento humano como piloto para alcanzar los objetivos organizacionales” 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 27 días del mes de Agosto del año 2018

EL AUTOR (A)

f. _____

Iturralde Baquerizo, Rafael Eduardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Iturralde Baquerizo, Rafael Eduardo**

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 intervención del departamento de talento humano como piloto para mejorar las estrategias organizacionales”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del año 2018

EL AUTOR:

f. _____

Iturralde Baquerizo, Rafael Eduardo



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Cabezas Cordova, Belen Elizabeth Mgs.

DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



Guayaquil 24 de Agosto del 2018

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La intervención del departamento de talento humano como piloto para alcanzar los objetivos organizacionales.docx (D40949505)
Presentado	2018-08-23 19:12 (-05:00)
Presentado por	rafaeliturralde92@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.arkund.com
	0% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: "La intervención del departamento de talento humano como piloto para alcanzar los objetivos organizacionales"

Estudiante:

- Rafael Eduardo Iturralde Baquerizo

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

FIRMA

INDICE

1.	RESUMEN	VIII
2.	INTRODUCCIÓN	2
3.	DESARROLLO	4
3.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
3.1.1	Cultura Organizacional	4
3.1.2	Comunicación organizacional.....	7
3.1.3	Comportamiento Organizacional	10
3.2	DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	12
3.2.1	Personal.....	12
3.2.2	Estructura	14
3.2.3	Procesos	16
3.3	IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.	16
3.3.1	Responsables.....	16
3.3.2	Metodología	18
3.3.3	Recursos	24
4.	CONCLUSIONES	29
5.	RECOMENDACIONES	30
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	31

1. RESUMEN

Dentro del mercado de productos y servicios de cómputo ICorp es la empresa líder en América y tiene una gran participación en el resto del mundo. En Ecuador ICorp actualmente tiene ciertos problemas que impiden a la empresa poder alcanzar sus objetivos institucionales a partir de sus estrategias corporativas, estos problemas se están viendo afectados en la oferta que les pueden brindar a sus clientes para cubrir con la demanda del mercado. Es por esto que ICorp se ve en la necesidad de trabajar con estrategias enfocadas en el talento humano para resolver los problemas que tienen actualmente. En el siguiente proyecto se podrá analizar a ICorp desde un enfoque de Recursos Humanos como piloto para la gestión de mejora de la empresa, el diagnóstico institucional se realizará en base a la cultura, comunicación y comportamiento en su actualidad y como estos componentes se relacionan con las problemáticas de la empresa. Luego de diagnosticar los componentes que están afectando actualmente a la organización, se propondrán estrategias de mejora con proyectos que servirán para tener una gestión que se acerque a conseguir los objetivos institucionales y a su vez se realizarán recomendaciones que le permitirá a ICorp contar con una mejor gestión en el área de recursos humanos como base estratégica para alcanzar futuras metas institucionales y plantearse nuevas estrategias como camino para conseguir resultados rentables para la empresa.

Palabras Claves: Transformación Cultural – Estrategias Organizacionales – Gestión del Cambio – Comunicación Digital – Comportamiento Organizacional.

2. INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se hace referencia al análisis de la empresa multinacional llamada "International Corporation", con más de 55 años de trayectoria, de procedencia Canadiense, la cual ingresa a Ecuador en Diciembre del 2013. ICorp ofrece como naturaleza de su negocio la comercialización de productos de computación e insumos de oficina, también ofrece servicios de mantenimiento y soporte tecnológico, hardware, software, base de datos, nubes, seguridad informática y redes.

A partir del 2013 donde ICorp ingresa al mercado Ecuatoriano, absorbe a una mediana empresa de nombre Soporte Digital la cual comercializaba equipos de oficina y ensamblaba computadoras. A partir de la absorción de estas dos empresas empieza un proceso de reestructuración organizacional, la cual se vieron afectados ciertos empleados de la antigua empresa Soporte Digital debido a que hubo que despedir a cierta parte de la nómina, los empleados que se integraron a ICorp se vieron en la obligación de adaptarse a una cultura multinacional y el posicionamiento de Patricio Cevallos anteriormente presidente de Soporte Digital y luego posicionado como CEO de ICorp en el año 2017, anteriormente a su posicionamiento Patricio fue creciendo en ICorp ocupando cargos de jefatura, presidencia hasta ser ascendido a CEO de la compañía.

Durante estos 5 años ICorp se ha establecido en el mercado ecuatoriano y ha tenido ciertos cambios en la estructura de la empresa, las cuales están afectando directamente a la oferta y demanda de clientes, y al servicio que puede ofrecer la empresa frente a sus grupos de interés. Estos cambios internos que la empresa ha sufrido están reflejados al cambio constante de sus CEO y a la planificación, comunicación y cultura que implementa cada dirección con sus propias estrategias de negocio.

ICorp ha sufrido ciertos problemas en lo que va del año 2018, empezando con las estrategias impuestas por la nueva CEO María Goodman las cuales no tienen una correcta planificación con un análisis previo del entorno organizacional, estas estrategias están desencadenando problemas como una comunicación deficiente, problemas en la gestión de los franquiciados, la penetración de una cultura rígida, el mal manejo del presupuesto para conseguir los objetivos organizacionales dando resultado a una problemática que

puede amenazar a ICorp y a sus grupos de interés que es la incapacidad de poder cubrir con la demanda de clientes que tiene la empresa actualmente.

Es aquí cuando se realizó un diagnóstico organizacional de ICorp y de su gestión a partir de las nuevas estrategias y objetivos que implementa la nueva CEO, y su impacto interno y externo. Es hasta este punto donde el caso presenta la intervención de un psicólogo organizacional para que pueda implementar un diagnóstico y proponer posibles soluciones con estrategias que están relacionadas con el giro del negocio y especialmente con la gestión, cultura, comunicación y comportamiento de los individuos que interactúan dentro de ICorp.

Por medio de la intervención del psicólogo organizacional y de los fundamentos teóricos se diagnostica y se proponen estrategias de reestructuración y planificación organizacional. Es necesario reconocer los principales problemas actuales y los antecedentes de la empresa para poder comprender el entorno que está afectando a la empresa ICorp e identificar el punto de quiebre donde se pudo desencadenar un sinnúmero de problemas que se ven afectados en la actualidad, es decir identificando sus causas y efectos, que puede tener la empresa para luego proponer estrategias de cambio para mejorar la productividad de ICorp y poder conseguir sus objetivos organizacionales.

En este proyecto se enfocara el diagnóstico de la organización con estrategias que van enfocadas en la cultura, comunicación y comportamiento organizacional con autores que ayudarán a respaldar el diagnóstico para luego proceder a dar propuestas estratégicas relacionadas a una planificación. Todas estas estrategias deberán ser alineadas en el manejo de recursos, procesos y estructura con la finalidad de resolver las problemáticas de la empresa para que esta pueda alcanzar sus objetivos organizacionales y solucionar sus problemas creados por una planificación deficiente por parte de los CEO de la compañía.

3. DESARROLLO

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1.1 Cultura Organizacional

Dentro de ICorp se puede identificar una cultura que es implementada por aspectos que son trasladados de una cultura internacional, por el mismo hecho de que es una multinacional la integración cultural que llegó a tener ICorp fue destacada a diferencia de otras partes del mundo donde no tuvieron la misma aceptación y adaptación a su cultura, pero aunque la integración haya sido efectiva se puede encontrar aspectos que están afectando internamente al clima organizacional y a su gestión directamente.

Según (Fischer, 2004), menciona que la concepción sociológica de **la cultura se define como** “el progreso intelectual y social del hombre en general, de las colectividades, de la humanidad”. En general, se usa el concepto de cultura en su acepción sociológica, cuando el hablante se refiere a la suma de conocimientos compartidos por una sociedad, y que utiliza en forma práctica o guarda en la mente de sus intelectuales. Es decir, al total de conocimientos que posee acerca del mundo o del universo, incluyendo todas las artes, las ciencias exactas (matemáticas, física, química, etc.); las ciencias humanas (economía, psicología, sociología, antropología, etc.), y filosofía.

(Robbins, 2009) Destaca las **siete características** principales que capturan la esencia de la cultura organizacional siendo las siguientes:

- Innovación y aceptación del riesgo
- Atención al detalle
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos
- Agresividad
- Estabilidad

Estas características que propone Robbins acerca de la esencia de la cultura organizacional permite obtener a un diagnóstico cultural dentro de ICorp acerca de la cultura dentro de las direcciones Ejecutivas, la cual se muestra como una cultura fuerte, debido a que están obstruyendo el normal flujo de innovación que imparte la nueva CEO por medio de sus estrategias organizacionales para poder obtener un cambio organizacional, sobre todo en aspectos de implementación de nuevas herramientas tecnológicas de comunicación y en la delegación de funciones que permitan dar autonomía a los directores regionales para la toma de decisiones.

Una **cultura fuerte** origina riesgos que deben ser considerados (Rodríguez, 2009)

- La fortaleza convierte a la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones contextuales.
- La cultura se vuelve poco permeable y no percibe los cambios y los problemas que puedan derivar de la falta de adaptación.
- Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso.
- La fortaleza puede derivar en un fundamentalismo ideológico que potencie los conflictos con otras culturas.
- Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades.

Según (Rodríguez, 2009) se suelen encontrar organizaciones con cultura fuerte cuando sus directivos tienen un promedio de edad avanzado llegando a ser estos estrechamente relacionados con aspectos culturales tradicionalistas o de los baby boomers, es aquí donde hay que identificar el **tipo de cultura** con el que se enfrentara ICorp para poder proceder a implementar cambios, se interpreta que la nueva CEO María Goodman no haya considerado estos aspectos para poder implementar estos cambios de manera drástica, y luego se encontró con resultados en base a sus estrategias fuera de lo esperado.

Debido a que los directivos ejecutivos se rehúsan a dar autonomía en la **toma de decisiones** a las direcciones regionales es donde se puede detectar también el tipo de cultura fuerte por no enfocarse a un proyecto de resultados y a dejar a un lado la centralización en la toma de decisiones. Indirectamente esta cultura está afectando al desarrollo de las sucursales regionales, los directivos ejecutivos están siendo celosos en entregar información que ayuden a las direcciones regionales a tener una adecuada gestión y se ven perjudicados los clientes y su percepción a la empresa ICorp.

Otro problema que se diagnostica en base a la cultura de la empresa ICorp es el del **sentido de pertenencia** que pueden tener los empleados que anteriormente estaban enrolados en la empresa de Soporte Digital y ahora en ICorp, el caso no nos presenta un plan de inducción e integración para estos empleados que ahora forman parte de la nómina de ICorp. Esto podría crear un clima de incomodidad y posiblemente no ser considerados por los altos directivos en las gestiones de la empresa.

En este apartado de cultura organizacional también se analizara los distintos tipos de generaciones culturales que pueden existir para poder identificar y catalogar a cada uno de los empleados de ICorp y de este modo permitir al departamento de talento humano manejar la gestión con cada uno de estos grupos generacionales. Esto será necesario para el entendimiento de los procesos que se llevaran en la toma de decisiones y en las estrategias que se planteen en este proyecto.

Según (Martinez, 2016) la diferencia que hay entre grupos generacionales en cuanto a su manera de pensar y actuar, con base a las costumbres, tradiciones, estilos de vida etc. propios a cada grupo.

Baby boomers

Personas nacidas en tiempos de la posguerra y hasta 1964, que son a menudo el foco de las campañas de marketing y planes de negocios, son personas con aprecio por la independencia, capacidad para relacionarse entre sí, compartir responsabilidades y rebelarse frente a las jerarquías de las organizaciones.

Generación X

Personas nacidas entre 1965 y 1976, interesados en el medio ambiente, responden a empresas con responsabilidad social, pero difícilmente crean un vínculo estrecho con las organizaciones.

Generación Y

Nacidos entre 1977 y 1994, tienen destreza para el manejo de la tecnología digital, la cual permea sus entornos casero, laboral y social.

Dentro de ICorp y de la mayoría de empresas la cultura organizacional en las direcciones, gerencias y jefaturas está ligada en mayor parte a generaciones de Baby Boomers y Generaciones X por los años que tienen actualmente, pero ambas generaciones cuentan con un problema muy grande el cual deben enfrentar hoy en día, esta es la apertura rápida al cambio digital, debido a que estas generaciones no crecieron con aparatos electrónicos y más bien se tuvieron que integrar a ellas. A diferencia de la nueva generación como la Y que ya nacieron con la tecnología y el cambio para ellos es mucho más fácil, esto se debe a que la tecnología evoluciona tan rápido que para ellos es normal ir evolucionando al mismo ritmo que lo hace el mercado tecnológico.

3.1.2 Comunicación organizacional

Dentro de las organizaciones la dirección de las gestiones y la resolución de metas se las resuelve con un buen plan de comunicación que permita integrar todas estas variables y puedan ser comprendidas e interpretadas por todos los colaboradores, es indispensable que los gestores del cambio creen y posean habilidades de comunicación acordes con una cultura de la empresa. Los objetivos, metas a corto y largo plazo se las direccionan con planes de comunicación eficientes, que se vean promovidas por la comunicación formal e informal tanto dentro como fuera de la empresa.

Según (Ecured, 2015) la comunicación organizacional es una disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia que se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

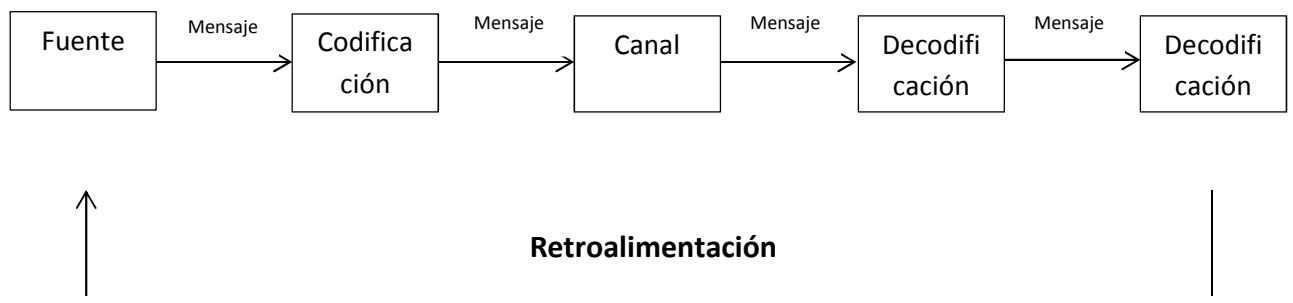
Durante la implementación de las estrategias organizacionales por parte de la nueva CEO María Goodman, entre estos temas se encontraban métodos de comunicación y vertical y horizontal basados en la implementación de nuevas tecnologías. El problema que surgió a partir de esto es netamente comunicacional, la información no era fluida, aunque este fue el plan de la estrategia los resultados fueron distintos.

Las principales estrategias que planteó con relación a la comunicación organizacional fueron las siguientes:

- La comunicación para manejo de reuniones de directores será vía online.
- La comunicación por correo se la debe utilizar sólo cuando es estrictamente necesario, se promoverá el uso de los Smart phones y aplicaciones de comunicación creadas por la empresa, considerándolas como el nuevo canal de comunicación corporativa.
- El rol de las Direcciones Ejecutivas será el de orientar a la toma de decisión a las Direcciones Regionales y Franquiciados.

Según (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999) el modelo del proceso de comunicación tiene como propósito asegurarse que la comunicación llegue a su punto final de la forma correcta desde que fue enviada, por eso el modelo tiene varios pasos en los que tiene que ser efectuado cada uno de ellos según el orden planteado, y para que la fuente se asegure que el mensaje fue enviado al receptor lo hace por medio de la retroalimentación y así de esa manera se pueda comprobar que el mensaje fue recibido correctamente.

Tabla 1 Recorrido del Mensaje



Fuente tomada de: (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999)

La tabla 1 nos muestra el recorrido que debe tener un mensaje para que llegue a su destinatario correctamente y sea de igual forma interpretado por el emisor como por el receptor. La fuente es donde parte el mensaje con una codificación única y exclusiva para ese mensaje, se lo envía mediante un canal donde llega a su destinatario que decodifica el mensaje para ser interpretado y comprendido, esto lleva a un efecto de

retroalimentación o ejecución donde se toman acciones luego de que el receptor logro decodificar el mensaje.

En este caso con la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas y por no haber realizado un plan de entrenamiento enfocado directamente en el canal, la comunicación se interfiere, el canal no es usado de manera adecuada y la decodificación no llega a su objetivo. Es por esto que las ausencias en las reuniones del directorio, ya que la comunicación se envía por un medio, pero el receptor no está interfiriendo en el medio y la codificación no podrá ser descodificada ya que no hay un canal en común de comunicación.

Lo mismo sucede con la delegación de funciones y coordinación de procesos, ya que ahora debe ser la comunicación efectuada por medios a los cuales no todos tienen conocimiento, sobre todo las personas con una cultura por encima a la X, ya que estas son un poco menos adentrados en las nuevas innovaciones tecnológicas y en el rápido acoplamiento de estas nuevas herramientas, es por lo que hay que implementar un buen programa de capacitación para que las herramientas se aprendan a utilizar y exista una transferencia de información por un mismo canal.

Otro problema causado por la comunicación inadecuada es la comunicación entre direcciones ejecutivas y regionales, ambas no cuentan con programas de coaching a partir de una comunicación efectiva, sobre todo que los directivos ejecutivos están siendo celosos con la delegación de información, existe una fricción entre la fluidez de comunicación. Esto lleva a la empresa a tener un producto final que no cumpla con las expectativas del cliente, la imagen de la marca se devalúa y los clientes no retornan, llegando a la conclusión de que no se podrá llegar al objetivo estratégico de incrementar la facturación por cliente.

Por parte de la nueva CEO María Goodman propone una estrategia que es necesaria para que la empresa pueda sobrevivir a los drásticos cambios del entorno, debido a que las empresas hoy en día se adentran cada vez más en lo que es la tecnología y a un entorno cada vez más cambiante, las empresas deben tomar estrategias radicales lo cual es lo que propone la CEO, el único problema de la imposición de las estrategias es de no haber hecho una planificación estratégica de acorde a la cultura de la empresa y a los factores donde debe ser más determinante o llevar un mentoring por parte del cambio que propone.

Según (Gonzalez, 2016) La **comunicación digital** debe empezar desde el propio plan de negocio de la empresa, para luego trasladarse, implementarse y ejecutarse desde todos los departamentos, con principal énfasis en mercadeo, atención al cliente y recursos humanos. Este proceso genera un enorme beneficio para la organización: credibilidad. Con la comunicación digital se logra transformar el intercambio de un proceso vertical a uno horizontal, en el que se da mayor apertura, participación, transparencia y la sensación de democracia.

Como nos menciona González un buen plan de comunicación digital se debe implementar desde el plan de negocios de la empresa tal cual lo hizo María Goodman actual CEO de ICorp, pero este plan a su vez si se logra imponer de manera adecuada podrá ayudar agilizar la gestión en recursos humanos y atención al cliente sobre toda para así poder abarcar con mayor rapidez y eficacia la demanda de clientes de la empresa.

3.1.3 Comportamiento Organizacional

Con respecto a los componentes de comportamiento que se presentan en la empresa ICorp se puede denotar a partir de los altos directivos comportamientos de conflictos por tratar de mantener una centralización en las tomas de decisiones, debido a la poca apertura que tienen por transmitir una correcta delegación de poderes en la toma de decisiones a los directores regionales. Las empresas muchas veces dejan de crecer y llegan a estancarse por motivos comportamentales que afectan a las decisiones directas que se delegan, es decir pueden llegar a convertir a una empresa en centralizar la información y las decisiones.

Según (Robbinson, 2009) el término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal –es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Es común decir que si es la alta dirección la que toma las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay.

Estos comportamientos que surgen a partir de los directivos se despliegan por todos los niveles organizacionales, es decir recaen en cada uno de los cargos y la información es más difícil que pueda fluir y ser transferida, los comportamientos centralizados crean

climas organizacionales de desconcierto y prohíben el sentido de pertenencia de los colaboradores en la empresa, ya que existe una burocracia y les impiden tomar decisiones por sus cuentas.

Por otra parte, los empleados han adaptado comportamientos de incertidumbre a partir de la incorporación de la nueva CEO María Goodman, estos comportamientos causan un bajo nivel en la operatividad de la empresa y el rendimiento de los empleados ya que se ven en un entorno de inseguridad con respecto a su puesto de trabajo, sobre todo estos comportamientos fueron aumentando debido a que el ambiente de resistencia ya se venía incrementando por parte de los directivos antes de que ingrese María Goodman a formar parte de la CEO de la empresa.

Una de las estrategias organizacionales propuestas por la nueva CEO está el de crear una cultura dinámica y que no existan protocolos de conducta que condicionen el comportamiento, una estrategia desde el punto de vista estructural es erróneo y con poca perspectiva y contingencia a la posible creación de conductas que perjudiquen directamente a la rentabilidad, imagen y a la marca de la empresa. Uno de los resultados obtenidos por esta estrategia fueron los conflictos interdepartamentales por haber omitido protocolos de conducta que van directamente relacionados a un código de ética interno que toda empresa debe abarcar con su gobierno corporativo correspondiente.

Las normas que dan apertura al comportamiento antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades desviadas en su lugar de trabajo

Según (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009) las normas que dan apoyo al comportamiento antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades desviadas en su lugar de trabajo. Es por esto que existen conflictos interdepartamentales por un desvío conductual y por no existir limitantes que propongan un comportamiento adecuado para la empresa, ya que esto impacta directamente en los grupos de interés de la empresa.

3.2 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

3.2.1 Personal

Las estrategias en el personal deberán ser enfocadas en la modificación de comportamiento organizacional, se deberá tomar como punto de partida para el cambio la modificación de la estrategia planteada por María Goodman la cual menciona de la desaparición de protocolos de conducta. Sera indispensable la creación de un código de ética que promueva una conducta responsable y alineada para todos los departamentos y cargos con la finalidad de conseguir con sinergia y alineamiento los objetivos organizacionales.

En esta generación que cada día más se despega de los protocolos de conducta y se adaptan a un sistema de informalidad en la comunicación y gestión, se ven afectados terceros por comportamientos que friccionan relaciones por conductas fuera de lugar, los protocolos de conducta además de dar un lineamiento a la empresa ayudara a crear un clima organizacional de respeto, compañerismo y cordialidad.

Estos códigos de conducta se deberán reforzar con prácticas diarias que se conviertan en actividades innatas en la gestión periódica de la organización. Según (Lewin, 2005) define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “casi estacionario”. Para modificar ese estado casi estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y re congelar estos nuevos valores.

Descongelar:

Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

El cambio:

Consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

Congelamiento:

Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

Para lograr conseguir el cambio organizacional se empezara descongelando el comportamiento actual con conferencias, charlas y con la coordinación desde las altas directrices de la empresa descendiendo por gerencias y jefaturas para que promulguen estas correctas conductas que se muestran en un código de ética responsable.

Sera necesario encontrar líderes que se asocien con estas conductas de respeto, cordialidad, compañerismo, servicio al cliente y entre otras tantas que alinearán a la empresa en un solo carril que conlleva a una gestión exitosa. Por otro lado será necesario una planificación con María Goodman con el fin de relacionar conceptos que permitan llevar un protocolo de conducta pero que a su vez se siga promoviendo a un cultura de innovación, pero no quiere decir que por querer llegar a estándares de innovación se

desliguen protocolos de conducta que conllevaran a crear conflictos con todos los grupos de interés y a una dispersión del sistema interno.

Por otro lado es necesario crear una estrategia para aumentar el compromiso de los empleados para cultivar eficiencia y eficacia en todos los departamentos con un sentido de pertenencia hacia la empresa, esta es una estrategia que está ligada al buen manejo del presupuesto ya que es necesario que en vez de recortar el presupuesto en el recurso humano, logística y otras áreas estratégicas para el negocio se debería planificar una redistribución equitativa del presupuesto anual para todos los departamentos tomando en consideración los objetivos organizacionales que se desean conseguir.

Desde la perspectiva del negocio esta es una de las causas más concretas que están surgiendo al problema macro que tiene la empresa, ya que si el personal no se siente identificado con la empresa porque la empresa no les brinda un confort, un buen lugar para laborar y todas las herramientas para desarrollar su gestión el resultado será una baja productividad que desemboca en no poder abarcar con toda la demanda de clientes que tiene la empresa.

3.2.2 Estructura

En el diseño de la estrategia relacionada a la estructura será necesario replantear una transformación cultural retomando los valores propuestos por la central en Canadá y alineando a un sistema estructural que permita la apertura para dar apoyo en todas las gestiones organizacionales. Tomando en cuenta que la organización se estableció hace 5 años en el Ecuador, será necesario retomar un proyecto de comunicación de los valores organizacionales y a partir de estos valores poder alinear la cultura organizacional a un modelo comportamental deseado para eliminar tácitamente a lo que se le llama cultura rígida.

Uno de los aspectos donde se denota una cultura rígida es en las operaciones de las distintas direcciones de la empresa, sobre todo en dos temas específicos, el primero es en la flexibilidad que tienen para integrar nuevas estrategias de innovación y segundo es el de compartir la información abiertamente con sus franquiciados para que estos puedan realizar sus gestiones de una manera donde no tengan que depender 100% de las decisiones de los directivos de ICorp.

Ambos aspectos se deben cambiar con estrategias de transformación cultural que según (Juan José Martínez Fiestas, 2012) “Las Transformaciones Culturales en las diversas sociedades se vienen dando a través del tiempo en la medida que evoluciona el conocimiento del ser humano; en los últimos siglos se ha desarrollado notablemente como consecuencia del desarrollo tecnológico”.

Anteriormente cuando se introdujo ICorp al Ecuador las estrategias organizacionales no estaban 100% ligadas a la innovación pero a partir de estas estrategias es necesario implementar en los valores institucionales el de flexibilidad en la innovación y de adaptación al cambio para mejorar procesos y servicios, esto permitirá que la empresa se adapte a los nuevos mercados del futuro.

Por otro lado la flexibilidad que tienen los directivos en compartir información con los directivos regionales y a sus franquiciados no era una estrategia que estaba cuando la organización entró al país y estos aspectos deben ser reforzados con una cultura de compañerismo y de comunicación dentro de los valores institucionales para poder intercambiar información de manera correcta.

Es cierto que una de las causantes de la creación de esta cultura rígida fue la rotación constante de los CEO que han ido cambiando anualmente, pero con un buen engagement del CEO con sus colaboradores se puede reintegrar el tema de seguridad organizacional en los empleados, es decir podría mejorar a que los empleados sientan que tengan un representante que será determinante pero a su vez estará con ellos adentrando estos procesos de cambio que propone con temas de innovación en sus estrategias.

Como complemento a la estrategia de transformación cultural deberá hacerse un programa institucional que se le pondrá en nombre de VIVA que significa “Vive los valores”, el plan de este programa es volver a comunicar con proyectos interactivos, conferencias, en las plataformas virtuales los valores de la empresa y como aplicarlos en las distintas áreas. Como estrategia se deberá aplicar en la intranet de la empresa un apartado con un link que lleve a poder observar los valores de la empresa, en el mismo link poner un botón donde las personas puedan postear sus ideas de cómo usar los valores en sus puestos de trabajo, y compensar con estrategias de reconocimiento.

3.2.3 Procesos

Dentro del análisis estratégico en los procesos de ICorp se deberá implementar un programa de entrenamiento en comunicación digital con capacitaciones en las nuevas aplicaciones que se usarán para la comunicación organizacional y en el uso de los smartphones ya que esta es una de las estrategias de la CEO. Será necesario capacitar en estas aplicaciones ya que son creadas por la misma empresa y el conocimiento de las mismas no es público.

Una vez realizada la capacitación a toda la empresa, incluyendo a sus centros regionales con respecto al uso de las nuevas plataformas de comunicación organizacional se deberá encontrar líderes en cada área y departamento en el manejo de estas plataformas que funcionen como mentores para ir guiando su uso a las personas que se les complique más, los líderes deberían ser jóvenes de la generación Y o millennials ya que ellos se familiarizan más rápido con el uso de nuevos aplicativos digitales.

Dentro del programa de entrenamiento, otra capacitación o seguimiento que se deberá hacer directamente a los directivos de la empresa con el uso de los portales de video llamadas que se utilizarán para hacer las video conferencias, será necesario que se explique detalladamente su uso, sus funciones y sus limitantes para que no suceda nuevamente una baja asistencia de los directivos en las reuniones programadas, esto mejorara a compenetrar la gestión y a evitar que la comunicación se disperse.

Dentro del programa comunicación digital deberá ir ligado también el programa de VIVA como complemento de transformación cultural y comunicación digital ya que posee estructuras para ambos proyectos. El programa va dirigido netamente para una transformación cultural pero en base al uso de la plataforma se estará promulgando a la participación e interacción con la plataforma digital de la empresa.

3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

3.3.1 Responsables

Creación de código de ética.

1. Gobierno corporativo

2. CEO de la empresa
3. Representante de accionista
4. Representantes de empleados
5. Dirección de Recursos Humanos
6. Departamento legal

Distribución del presupuesto de la empresa

1. Tesorería
2. Finanzas
3. Accionistas
4. Director Financiero
5. Director de Recursos Humanos
6. Gerente de nómina
7. CEO de la empresa

Transformación cultural

1. Directivos de la empresa
2. Gerente de RRHH
3. Jefe de Desarrollo
4. Jefe de Bienestar Social

Campaña VIVA

1. Departamento de RRHH
2. CEO de la empresa
3. Directivos
4. Área de Tecnología

Comunicación Digital

1. Área de Tecnología (Creadores de las aplicaciones que se utilizarán como medio de comunicación).
2. Departamento de Desarrollo y Capacitación
3. Departamento de Comunicación Organizacional
4. Directivos de la empresa
5. Líderes departamentales que promulguen el buen uso de las herramientas.

3.3.2 Metodología

Pasos para elaborar un código de ética y conducta

Esta metodología que utilizaremos para dar creación al código de ética de ICorp será tomada de (CERES, 2010), a continuación se describirá los pasos a seguir para dar creación al código de ética:

1. Decisión de la alta dirección.

Como punto de partida para la creación de un código de ética debe respaldarse con la decisión de la CEO para dar comienzo a un proceso de esta naturaleza. Deberá preverse una ocasión propicia para anunciar tal decisión. El mensaje de la CEO fijará la postura de la organización hacia el compromiso ético. Debe transmitir la importancia de la ética y su cumplimiento para la organización, así como para los colaboradores y el resto de los grupos de interés. La dirección es quien debe presentar la iniciativa para la generación de este documento, compartiendo su interés en desarrollar estos temas con el área responsable, y convocar a participar a otras áreas afines o partes interesadas.

2. A quien aplica.

El código de ética tendrá como destinatario a trabajadores y proveedores. De esta manera, la empresa podrá definir con un alcance restringido, que contemple solamente a aquellos colaboradores contratados directamente, o en un sentido más amplio, a aquellos individuos contratados en forma indirecta, o subcontratados. Es importante que quede de manifiesto que, independientemente del alcance que le demos al término colaboradores, en todos los casos están incluidos todos los niveles jerárquicos de la organización, sin excepciones.

3. Conformación al equipo que lo dinamice.

El área o equipo que tome el tema deberá planificar las acciones a realizar y establecer cronogramas de trabajo. Al planificar la instancia definirá a qué personas, tanto dentro como fuera de la organización, se invitará a trabajar en el proyecto. Este equipo será responsable de la definición de los temas, los plazos, los recursos económicos a considerar en cada etapa, etc.

4. Instancia de sensibilización y participación en la elaboración.

Entendemos adecuado generar primeramente una serie de talleres de sensibilización para los integrantes de la organización, con el objetivo de propiciar instancias de intercambio y discusión sobre casos prácticos que pueden ocurrir en la empresa, y considerar cuál debería de ser la posición a adoptar. Estos talleres deberán estar integrados por los diferentes niveles de la organización y ser liderados por la Dirección de la empresa. Deberán abordar las temáticas de interés de cada organización (tales como confidencialidad, conflictos de interés, declaraciones, trabajo de parientes, etc.).

En este proceso sugerimos los siguientes pasos:

- Revise la Misión y Visión de la organización. Dicha Misión y Visión, más allá de resumir las metas y aspiraciones, seguramente revele valores y cultura empresarial.
- Analice qué valores sustentan la estrategia de la empresa. Para ello cuestione cuáles son los valores que se utilizan diariamente en la toma de decisiones y que se encuentran alineados con la filosofía y metas (Visión y Misión) de la organización. Elementos que pueden ayudar a realizar dicho análisis:
 - ✓ Responda a la pregunta “¿Cómo queremos actuar?”
 - ✓ Haga una lista de situaciones de conflicto que haya tenido en su organización y que hayan involucrado a algún grupo de interés (proveedores, clientes, empleados, reguladores, etc.), y analice cómo se solucionaron.
 - ✓ Cree un ámbito de discusión (incluya a diversos grupo de interés) para analizar las interrogantes planteadas. De esta forma podrá validar o modificar los valores y en consecuencia las conductas o respuestas esperadas en sintonía con los valores. Es aconsejable contar con la participación de “formadores de

opinión” y stakeholders para elaborar el código de ética, con el objetivo que brinden sus opiniones, estimulen la participación e involucramiento en el tema y sean “aliados” en la etapa de instrumentación.

- ✓ Agrupe los valores encontrados. Atendiendo a estos valores, defina el comportamiento esperado de los colaboradores ante esas situaciones delicadas. Ello significa tomar una posición ética ante dichas situaciones. Registre las situaciones que puedan ser introducidas en el Código, como ejemplos clarificadores. En forma complementaria, se podrá realizar en la etapa de diagnóstico, una “encuesta” sobre el clima ético existente, que permita relevar elementos adicionales para asegurarse que el contenido del Código tenga representatividad en la organización.

5. Recopilación de insumos y redacción provisora.

Cumplidas las fases anteriores, se pasa a la siguiente etapa que consiste en la conformación de un equipo que este conformado por colaboradores de talento humano y consultores externos, abocado a la redacción del Código. Los integrantes de este grupo de trabajo tendrán facultades para seleccionar los insumos recibidos y redactar los contenidos del Código de Conducta.

No hay normas o estándares de redacción para un Código de Conducta o Ética. La organización deberá desarrollarlo de acuerdo a sus necesidades y a las de sus grupos de interés. En el presente manual sugerimos algunas pautas para su redacción. En ese sentido, existen algunos puntos básicos que consideramos prudente tener en cuenta cuando creamos o modificamos un Código:

- El lenguaje del Código deberá ser simple, conciso y fácilmente entendible por todos aquellos a quienes alcance.
- Debe ser un documento práctico y de fácil acceso y disponibilidad para todos aquellos a quienes esté dirigido.
- El Código deberá estar respaldado por otros instrumentos gerenciales tales como manuales de políticas, procedimientos, ejemplos prácticos, etc.

6. Consultas multisectoriales.

Una vez redactada una primera versión del Código, deberá hacerse una nueva ronda de consultas a todos los niveles para recoger los aportes y correcciones, antes de una redacción final.

7. Consulta a peritos.

Cuando se cuente con un documento borrador se deberá compartir con asesores legales de la empresa, así como también con personas u organizaciones idóneas en el tema. Asimismo, se recomienda que el documento sea revisado por los asesores legales de la empresa a los efectos de lograr una coherencia con algunas definiciones que se encuentran en distintas disciplinas del Derecho (por ejemplo: conflicto de interés, protección de información, acoso sexual, competencia desleal, entre otros).

Elaboración del presupuesto de la empresa

Esta estrategia la realiza el área financiera con las altas direcciones de la empresa, pero nosotros como embajadores del departamento de talento humanos debemos abogar por la correcta distribución del presupuesto y apelar para que la empresa invierta en el talento humano.

En base a esta mitología se puede volver a replantear un presupuesto para toda la empresa dividido en sus áreas, es indispensable que la directiva de recursos humanos vele por los derechos de los empleados y demande de que le sea establecido un presupuesto que sirva para llegar a los objetivos de la empresa el cual es ser el número uno en el great place to work, pero si lo que hace la directiva es reducir el presupuesto de recursos humanos será imposible alcanzar ese objetivo institucional.

Ya que para lograr alcanzar los objetivos y mejorar la calidad de trabajo para los colaboradores en un mejor ambiente laboral con todos los recursos, incentivos y desarrollo profesional con una carrera empresarial adecuada los colaboradores darán su apoyo a la empresa y se llegaran a sentir parte de la empresa elevando el nivel de satisfacción y así creando un mejor lugar para trabajar.

Metodología para realizar una transformación cultural

Para realizar una transformación cultural deberemos modificar la percepción de los colaboradores con los valores de la empresa, los valores con los que empezó la empresa deberán ser los mismos pero será necesario implementar dos valores esenciales para que la empresa cree una cultura que pueda enfrentar los cambios constantes del mercado, los dos valores que abría que implementar son; adaptación al cambio y apertura a la innovación constante.

Según (Lopez, 2014) los hábitos que los trabajadores adquieren en la organización son una forma de transformación de cultura organizacional y son importantes para la comprensión de la transformación. La presencia de los hábitos permitiría decir que no es la gestión deliberada, unidireccional la que determina la cultura. Sin embargo, tampoco es un asunto exclusivo de la interacción social, puesto que en algunos casos, el sistema cultural ‘potencia’ en cada individuo lo que éste ya trae. Ahora bien, la gestión cultural a través de mecanismos y de manifestaciones como los valores y la filosofía organizacional participa en el proceso de configuración o aprehensión de rasgos culturales, materializados en hábitos. ¿Por qué puede decirse que participa? Porque hay, efectivamente, algunos hábitos que son adquiridos por los trabajadores como el de participar.

Es por esto que se reforzara el proyecto de transformación cultural con el programa de VIVA que será el complemento para hacer esos nuevos valores un hábito en la gestión de la empresa, la practica constante de los nuevos valores en sus gestiones podrá hacer que el cambio cultural se dé efectivamente, pero es un tema que toma tiempo y se debe estar midiendo con retroalimentación de parte de todos los stakeholders de la empresa.

Campaña VIVA

La campaña VIVA significa “VIVE LOS VALORES” estará ligada a los dos proyectos anteriores, uno es el de transformación cultural y el otro es el de comunicación digital ya que la campaña propone reforzar los valores en la gestión en cada uno de los cargos de la empresa. Buscaremos dar motivación al proyecto de re culturización de la empresa en base a reforzar los objetivos organizacionales y a integrar los dos nuevos valores.

Para realizar este proyecto se necesitará del soporte del departamento de tecnología para que implemente dentro de la intranet los valores organizacionales y un apartado dentro de los valores que sea específicamente de la Campaña VIVA la cual consistirá en que todos los colaboradores ingresen ejemplos de cómo integrar los valores en sus funciones y gestiones diarias, pero para reforzar este programa es necesario motivar a los colaboradores con premios para el colaborador que más ingrese ejemplos en el mes, claro que estos deben ser revisados para identificar su objetividad.

Una vez al mes se premiará al ganador de esta campaña con un almuerzo de su comida preferida. Esta campaña aportará también a que los colaboradores ingresen a la intranet y puedan observar publicaciones de comunicación organizacional.

Comunicación Digital

Es cierto que la nueva CEO propuso un cambio en la comunicación interna de la empresa, pero como resultado de esta nueva comunicación digital hemos encontrado muchas deficiencias en la comunicación que se está implementando, el emisor no está teniendo la misma frecuencia de información que el receptor ya que el medio es defectuoso por muchas razones.

A continuación indagaremos en cómo mejorar la estrategia de comunicación interna en base a su digitalización, serán pasos a seguir que nos facilitaran la ruta a tomar para mejorar la transferencia de información. La metodología a seguir fue tomada de (School, 2016).

1. Hacer un análisis de la situación:

Analizar cuál es la situación de la empresa en temas de comunicación interna. Para ello se valoran aspectos como los canales disponibles, el tipo de comunicación imperante o la calidad de la misma, entre otros.

2. Fijar objetivos y metas:

De ese primer análisis se desprenderán los objetivos: qué necesita nuestra empresa, dónde está fallando, cómo hacer para mejorar la comunicación entre sus miembros.

3. Papel de la dirección:

La CEO y los directores deberán implicarse durante todo el proceso. Son ellos los que van a movilizar al resto de la organización en el momento de implementar un plan de comunicación interna. Habrá que identificar a aquellos líderes de sección para que el mensaje sea efectivo.

4. Determinar labores, plazos y responsables:

Como cualquier plan, será necesario definir las labores para hacer sinergia entre todos los colaboradores en el uso de las nuevas herramientas de comunicación, en este paso realizaremos capacitaciones a todos los empleados del uso de estas herramientas de comunicación digital y de la manera en como lo podrán usar en sus áreas, además la comunicación interna necesita un responsable directo y otros que le acompañen. Esta labor puede recaer en la propia gerencia o en adjuntos a ella. También es necesario fijar unos plazos para la ejecución de las labores.

5. Seguimiento y medición:

Cuando el plan esté en marcha, sus responsables los líderes de cada departamento que serán los embajadores millenials deben implementar estrategias de seguimiento, monitorización y medición permanente. Por ejemplo, pueden probar si un determinado canal está siendo efectivo o cómo puede ser mejorado, también se pueden programar por parte de los embajadores feedback a los colaboradores que más les cuesten adaptarse a estos sistemas digitales.

3.3.3 Recursos

Según (Munquía, 2006) la empresa para producir y comercializar sus productos y servicios necesita de recursos; éstos son los medios de que disponen para poder funcionar. A administración se orienta a la aplicación rentable de los recursos necesarios para el logro de los objetivos predeterminados. Los recursos empresariales son los siguientes:

Recursos materiales: Son los físicos como construcciones, máquinas, equipos instalados, herramientas, materiales consumibles, materias primas etc.

Recursos financieros: Son los monetarios como: el capital en cajas o en bancos, los créditos, las cuentas por cobrar, etc.

Recursos humanos: Son las personas que trabajan en la empresa desde el Presidente o Directo general hasta el más humilde de los operarios.

Recursos intangibles: Desde la calidad de los resultados, productividad de los equipos de trabajo, hasta la imagen externa de la empresa o su valor de marca, entre muchos más elementos difíciles de medir, y a veces, de controlar.

A partir de esta información analizaremos los tipos de recursos que necesitaremos para cada uno de los proyectos de mejora propuestos para la empresa ICorp.

Creación de código de ética.

- Recursos materiales:
 - ✓ Computadoras para cada uno de los participantes en la creación del código de ética.
 - ✓ Proyector de audio y video para utilizarlos en las reuniones.
 - ✓ Cuadernos y plumas.
 - ✓ Salas de capacitación
 - ✓ Cuadernillos con el nuevo reglamento de código de ética.
 - ✓ Hojas de recibido para que lo firmen los colaboradores luego de la entrega del código de ética.
- Recursos Financieros:
 - ✓ Invertir en el alquiler de salas de capacitaciones si la empresa no cuenta con una.
 - ✓ Invertir en proyectores de audio y video si es que la empresa no cuenta con una.
 - ✓ Invertir en los cuadernillos de reglamento con el nuevo código de ética para cada uno de los colaboradores.
- Recursos Trabajo:
 - ✓ El trabajo de todos los colaboradores involucrados.
- Recursos Intangibles:
 - ✓ Resultados de la nueva implementación del código de ética.
 - ✓ Direccionamiento de la comunicación del cambio.
 - ✓ Cambio de conducta de los empleados.
 - ✓ Mejora en los procesos de la empresa.
 - ✓ Una conducta sinérgica por toda la empresa.

Distribución del presupuesto de la empresa.

- Recursos Materiales:
 - ✓ Salas para reuniones
 - ✓ Proyector
 - ✓ Laptops
 - ✓ Pizarra
 - ✓ Cofee Break
 - ✓ Canales digitales de la empresa
- Recursos Financieros
 - ✓ Aquí se utilizaran todos los recursos de la empresa en forma indirecta para redistribuirlos a las diferentes áreas y los proyectos por áreas y departamentos.
- Recursos de Trabajo:
 - ✓ Sera necesario el trabajo esfuerzo y planificación de todas los responsables del proyecto.
- Recursos Intangibles:
 - ✓ deResultados donde todas las áreas de la empresa se sientas integradas y perciban que la distribución fue justa, equitativa y transparente.
 - ✓ Planificaciones más asertivas en cada área para utiliza el presupuesto en pro a la productividad de la compañía y a solucionar sus mayores problemas.

Transformación Cultural

- Recursos Materiales:
 - ✓ Recursos tecnológicos para dar a conocer por la intranet la urgencia de cuadro con datos estadísticos.
 - ✓ Auditoria Magna para convocación masiva.
 - ✓ Pancartas y posters.
 - ✓ Plumas para todos los colaboradores con el fin de informar sobre los nuevos valores.
- Recursos Financieros:
 - ✓ Inversión en pancartas y posters para dar a conocer los valores institucionales.
 - ✓ Inversión en plumas para promocionar los valores.

- Recursos de Trabajo:
- ✓ Participación activa de todos los colaboradores que integren el proyecto.
- Recursos Intangibles:
- ✓ Cambio en la actitud enfocado en la innovación y adaptación al cambio de todos los colaboradores de la empresa.

Campana VIVA

- Recursos Materiales:
 - ✓ Computadoras de todos los colaboradores de la empresa.
 - ✓ Portal de la empresa para ingresar los links al sistema.
 - ✓ Premios para los ganadores del concurso mensualmente.
 - ✓ Carteles y Pancartas para publicitar la campaña.
- Recursos Financieros:
 - ✓ Recursos financieros para cubrir con los premios para los ganadores.
 - ✓ Adquisición de carteles y pancartas para publicitar internamente la campaña.
- Recursos de Trabajo:
 - ✓ Creación de la plataforma donde se ingresara el concurso.
 - ✓ Encargado de revisión de las publicaciones de los colaboradores para identificar un ganador.
- Recursos Intangibles:
 - ✓ Predisposición activa de todos los colaboradores para participar en el programa y aprender de los valores de la empresa.

Comunicación Digital

- Recursos Materiales:
 - ✓ Recursos digitales que creo la empresa para la comunicación interna.
 - ✓ Auditorios para dar las capacitaciones de las plataformas y las herramientas de comunicación.
 - ✓ Ingresar el sistema de comunicación y los apps en todas las computadoras y celulares de la empresa.
- Recursos Financieros:
 - ✓ Alquiler de salas de capacitación

- ✓ Almuerzo para todos los colaboradores que recibirán las capacitaciones.
- Recurso de trabajo:
 - ✓ Participación de los capacitadores expertos y creadores de los sistemas de comunicación y de las apps.
 - ✓ Participación de los líderes departamentales para dar seguimiento activo al uso de las plataformas digitales de comunicación.
 - ✓ Participación de todos los colaboradores de la empresa para recibir las capacitaciones.
- Recursos intangibles:
 - ✓ Participación activa de todos los colaboradores para lograr adentrar eficientemente la comunicación digital en la empresa.

4. CONCLUSIONES

A partir de todo el diagnóstico realizado a la empresa ICorp de su gestión y de su trayectoria en el mercado ecuatoriano, es posible destacar el renombre que tiene como marca internacional, pero esto a su vez no libra a la empresa de tener aspectos y procesos por mejorar. Actualmente la empresa se enfrenta a un mercado que exige cambios pero que a su vez tiene posibilidades de seguir adentrándose en diferentes regiones donde no ingresan sus productos ni servicios.

Pero para antes seguir expandiéndose en el mercado será necesario implementar ciertas gestiones que ayuden a establecerse bien con lo que actualmente cuentan y a corregir todas sus deficiencias y desventajas. Es por esto que es importante tener una gestión del talento humano que sirva como piloto fundamental y consultor para implementar cambios organizacionales que guían a la empresa a alcanzar sus objetivos y estrategias organizacionales.

Con una correcta gestión del talento humano y con el apoyo de los altos directivos los cambios pueden ser a pro de la organización y se podrá conseguir una mejora de la producción por parte de los colaboradores y una alta participación de las direcciones en la gestión de la empresa.

El área de talento humano dentro de ICorp debe ser una herramienta fundamental para aportar con el alcance de sus objetivos y mejorar el trabajo diario de los colaboradores de la empresa, pero sucede que se le quita el mérito al área de talento humano y se la relega como último factor dispensable para sobre llevar los cambios en las organizaciones, suele priorizarse las áreas comerciales pero los directivos no analizan que la raíz de la problemática está ligada a la gestión particular de los colaboradores y su entorno de trabajo.

Es por esto que este proyecto debe ser un hincapié para que los gestores del talento humano estén creando proyectos de mejora para las empresas y sean ellos mismos los líderes que conlleven al cambio en base al entorno en el cual se desenvuelven las empresas en las que laboran.

5. RECOMENDACIONES

Para lograr implementar un cambio en la organización con la finalidad de que esto sirva para mejorar su productividad y aportar con la resolución de los problemas que afectan directamente con la capacidad que tiene la empresa para cubrir con la demanda de clientes, será necesario que todos los colaboradores se sientan identificados con estas propuestas de cambio, que la CEO Maria Goodman y todos los directores de la empresa respalden el cambio y por ultimo trasladar la urgencia del cambio para todos los colaboradores de la empresa.

No se podrá realizar las propuestas de cambio sin antes aplicar una planificación con cronogramas de trabajo que nos permitan darle un ritmo diario a la aplicación y gestión de los distintos programas. Esto ligado a la buena práctica diaria y a la legalidad de todos los proyectos crearan y aumentaran el sentido de pertenencia de los colaboradores, pero es indispensable la transparencia en la gestión y la integración de todos los colaboradores.

Por otro lado una recomendación eficaz para lograr una penetración de las estrategias con el paso del tiempo será el de darle mayor continuidad a los CEO como mínimo 3 años de pertenencia en el cargo para que de esta forma la empresa pueda alinearse a una estrategia para conseguir los objetivos de la empresa. El cambio constante de CEO crea incertidumbre en la empresa, aunque se implemente como valor organizacional la adaptación al cambio la empresa debe intentar ser más compacta y evitar el cambio si no es necesario.

Luego de realizar todas estos proyectos de cambio la empresa se verá en la necesidad de evaluar los resultados obtenidos por los programas implementados y esto a su vez se detectara por indicadores de cambio los cuales deberán ser medidos cuantitativamente y cualitativamente para ver si tuvo efectividad los programas y lograron con sus objetivos principales.

Una vez evaluado los programas será necesario replantearse como está la situación de la empresa, identificar cuáles son los factores que están impidiendo que la empresa consiga sus objetivos y de cómo lograr implementar cambios que sigan poniendo a ICorp como la mejor empresa en el mercado con respecto a sus competidores.

6. BIBLIOGRAFÍA

- A., F. (2005). *Gestion por competencias*. Madrid: Primera edicion.
- CERES, E. (2010). *Manual para elaborar codigo de etica empresarial*. Ecuador: CERES.
- Ecured. (27 de Agosto de 2015). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_Organizacional
- Fischer. (Abril de 2004). *Color abc*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/articulos/cultura-el-concepto-sociologico->
- Gonzalez, I. (21 de Septiembre de 2016). *ILIFEBELT*. Obtenido de Qué es comunicación digital y por qué es importante en las empresas: <https://ilifebelt.com/que-es-comunicacion-digital-y-por-que-es-importante-en-las-empresas/2016/09/>
- Juan José Martínez Fiestas, J. C. (20 de Octubre de 2012). *SCRIBD*. Obtenido de Las transformaciones culturales: <https://es.scribd.com/document/112726910/Transformaciones-Culturales>
- Lewin, c. p. (2005). *Metodologias Clasicas de Gestion de Cambio*. Chile.
- Lopez, D. H. (2014). *HÁBITOS Y HABITUS EN LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL*. Colombia.
- Martinez, A. M. (2016). *Cultura Organizacional y Brecha Generacional Caso Illescas*. Xalapa, Mexico.
- Munquía, E. A. (2006). *Teorias de las Organizaciones*. Jalisco, Mexico: Umbral.
- Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Fundamentos del Comportamiento de los Grupos.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico DF: Pearson Educacion.
- Robbinson. (23 de junio de 2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de Temas de administracion de empresas: <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/06/centralizacion-y-descentralizacion.html>
- Rodriguez. (09 de Mayo de 2009). *La cultura organizacional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- School, E. B. (03 de julio de 2016). *Pasos para implementar una estrategia de comunicacion interna eficaz*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/pasos-para-implementar-una-estrategia-de-comunicacion-interna-eficaz/>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rafael Eduardo Iturralde Baquerizo**, con C.C: # **0917269912** autor/a del **componente práctico del examen complejo: (La intervención del departamento de talento humano como piloto para alcanzar los objetivos organizacionales)** 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, **27 de Agosto del 2018**

f. _____

Nombre: **Iturralde Baquerizo, Rafael Eduardo**

C.C: **0917269912**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La intervención del departamento de talento humano como piloto para alcanzar los objetivos organizacionales.		
AUTOR(ES)	Rafael Eduardo, Iturralde Baquerizo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chiquito Lazo, Efren Eduardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de Agosto del 2018	No. DE PÁGINAS:	41 Paginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la situación de la organización. - Diseño de las estrategias. - Implementación de las estrategias. 		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Transformación Cultural – Estrategias Organizacionales – Gestión del Cambio – Comunicación Digital – Comportamiento Organizacional.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras)

Dentro del mercado de productos y servicios de cómputo ICorp es la empresa líder en América y tiene una gran participación en el resto del mundo. En Ecuador ICorp actualmente tiene ciertos problemas que impiden a la empresa poder alcanzar sus objetivos institucionales a partir de sus estrategias corporativas, estos problemas se están viendo afectados en la oferta que les pueden brindar a sus clientes para cubrir con la demanda del mercado. Es por esto que ICorp se ve en la necesidad de trabajar con estrategias enfocadas en el talento humano para resolver los problemas que tienen actualmente. En el siguiente proyecto se podrá analizar a ICorp desde un enfoque de Recursos Humanos como piloto para la gestión de mejora de la empresa, el diagnóstico institucional se realizará en base a la cultura, comunicación y comportamiento en su actualidad y como estos componentes se relacionan con las problemáticas de la empresa. Luego de diagnosticar los componentes que están afectando actualmente a la organización, se propondrán estrategias de mejora con proyectos que servirán para tener una gestión que se acerque a conseguir los objetivos institucionales y a su vez se realizarán recomendaciones que le permitirá a ICorp contar con una mejor gestión en el área de recursos humanos como base estratégica para alcanzar futuras metas institucionales y plantearse nuevas estrategias como camino para conseguir resultados rentables para la empresa.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-994352889	E-mail: rafaeliturralde92@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 – 1419	
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		