



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**La ineficiente gestión del capital humano conduce al  
estancamiento de la organización.**

**AUTOR (ES):**

**Castro Díaz, José Enrique**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de:**

**Licenciado en Psicología Organizacional**

**Guayaquil, Ecuador**

**27 de agosto del 2018**



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**, LA INEFICIENTE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO CONDUCE AL ESTANCAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN fue realizado en su totalidad por **Castro Díaz José Enrique**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

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

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Castro Díaz, José Enrique**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **LA INEFICIENTE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO CONDUCE AL ESTANCAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN** 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 del mes de agosto del año 2018**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Castro Díaz, José Enrique**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Castro Díaz, José Enrique**

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 INEFICIENTE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO CONDUCE AL ESTANCAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2018**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Castro Díaz, José Enrique**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA.**

TUTOR(A)

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

**PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO. MGS.**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

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

**PSIC. SOFÍA VIVIANA CASTILLO SALDARREAGA. MGS.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



Guayaquil 23 de agosto del 2018

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

---

**URKUND**

---

**Documento** LA INEFICIENTE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO CONDUCE AL ESTANCAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.doc  
(D40946321)  
**Presentado** 2018-08-23 12:50 (-05:00)  
**Presentado por** enrique-castro95@hotmail.com  
**Recibido** efren.chiquito.ucsg@analysis.urkund.com

**0%** de estas 15 paginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** "LA INEFICIENTE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO CONDUCE AL ESTANCAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN"

**Estudiante:**

- JOSE ENRIQUE CASTRO DÍAZ

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

---

FIRMA

# ÍNDICE

<b>Índice .....</b>	<b>VII</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Desarrollo.....</b>	<b>4</b>
<b>Diagnóstico de la situación de la organización.....</b>	<b>4</b>
Cultura Organizacional .....	4
Comunicación Organizacional .....	6
La comunicación organizacional en la gestión del cambio organizacional.....	7
Comportamiento Organizacional .....	9
El comportamiento organizacional en la gestión del cambio organizacional.....	10
<b>Diseño de estrategias.....</b>	<b>11</b>
Estructura .....	11
Personal.....	12
Procesos.....	14
<b>Implementación de la estrategia .....</b>	<b>16</b>
Metodología .....	16
Responsables.....	18
Recursos .....	19
<b>Conclusiones .....</b>	<b>21</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>22</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>24</b>

## **RESUMEN (ABSTRACT)**

En el año 2008, nace la empresa Soporte Digital en la ciudad de Guayaquil. Desde sus inicios se dedica a ensamblar y vender computadoras, y además a comercializar equipos de oficina. Analizando la transformación organizacional que ha tenido Soporte Digital desde su fundación hasta ser absorbida por la empresa multinacional de origen canadiense llamada International Corporation, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos planteados para el 2018 y los cambios drásticos impuestos por la nueva CEO, María Goodman, se realiza un diagnóstico para detectar diversos problemas relacionados a la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación organizacional. El diagnóstico realizado le abre paso al diseño e implementación de estrategias que estarán enfocadas en las personas, procesos y estructura de la organización. Se detectaron algunos problemas que han afectado a ICorp a lo largo de su vida institucional. La ineficiente gestión del capital humano, los canales de comunicación inadecuados y la resistencia al cambio, son las principales causas del estancamiento de la empresa. En conjunto con los miembros del área de talento humano, los jefes de departamento y el gerente general, se implementará un plan estratégico con el fin de superar todos los obstáculos que impidan el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

***Palabras Claves: Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Estructura Organizacional, Capital Humano, Resistencia al Cambio***



# INTRODUCCIÓN

Para el siguiente caso de estudio, se analizará la trayectoria de la empresa Soporte Digital, la cual nace en la ciudad de Guayaquil en abril del 2008. Se dedica a ensamblar y vender computadoras, y comercializar equipos de oficina tales como copiadoras, impresoras, etc. Soporte Digital empezó con 10 personas en su nómina y su responsabilidad se dividía entre gestión comercial y gestión técnica y reportaban directamente al presidente de la compañía. Desde el inicio, contaban con una base de clientes que le permitieron iniciar cubriendo sus costos operativos.

En el año 2012, se realizó un Benchmark que reflejaba que Soporte Digital se encontraba en un mercado junto con otras 100 empresas nacionales de similares características y entres las 20 empresas con más bajo número de clientes. A medida que crecía la organización, sufrió algunos cambios a nivel gerencial. Se percibía un ambiente de insatisfacción laboral y la demanda de clientes superaba su capacidad operativa. Los clientes no volvían a adquirir productos de la empresa luego de la primera compra. El trato que recibían en los requerimientos postventa no era el adecuado y la competencia ofrecía productos similares a un menor costo.

En enero del 2014 la empresa Soporte Digital es absorbida por la empresa multinacional de origen canadiense llamada International Corporation, con 50 años de trayectoria, que además de ofrecer productos de computación e insumos de oficina, brinda servicios de mantenimiento y soporte tecnológico, hardware, software, bases de datos, nubes, seguridad informática y redes. Actualmente se implementó una planeación estratégica cuyo objetivo general, aprobado por el directorio, consiste en ofrecer productos y servicios de tecnología y sistemas de información en un mercado global a través de su red de franquiciados, colaboradores, socios y aliados.

Después de analizar la trayectoria laboral que ha tenido la empresa ICorp, se realiza un diagnóstico para identificar los problemas, sus causas y efectos asociados a la cultura, el comportamiento y la comunicación organizacional y su relación con los antecedentes históricos de la empresa. Se ha podido evidenciar, que la organización tiene dificultad para adaptarse a los cambios de su entorno y estar a la par con la competencia, lo que puede traducirse como gestión de cambio organizacional ineficiente. Posteriormente, se realizará un proceso de planeación estratégica, incluyendo el diseño de un plan de acción en el cual se expondrán cuáles son las estrategias que se implementarán, los recursos necesarios y hacia quiénes van dirigidas las estrategias para dar a conocer los miembros del equipo que estarán implicados de forma directa, con el fin de cumplir con el objetivo general.

# DESARROLLO

## Diagnóstico de la situación de la organización

### Cultura organizacional

La cultura organizacional, el ADN de la compañía, es definida como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 1984)

Se ha podido evidenciar que desde sus inicios, Soporte Digital posee una cultura débil debido a que la gerencia centra su atención en la producción y muestra escaso interés en promover el desarrollo profesional de sus colaboradores. Las decisiones eran tomadas por la alta gerencia sin consultar a sus integrantes y con el pasar de los años hubo muchos cambios de sus miembros clave. Las consecuencias se podían evidenciar en la inconformidad de los colaboradores, y el personal contratado con deficiencias en competencias de gran relevancia para el puesto de trabajo.

A medida que la organización crecía, la demanda de sus clientes superaba su capacidad de producción y debían incrementar la facturación por cliente para alcanzar la estabilidad económica. En una encuesta realizada en el año 2013 se identificó que los clientes antiguos no volvían a adquirir productos de la empresa luego de su primera compra. Las principales razones identificadas fueron, que el trato que los clientes recibían en los requerimientos postventa no era el adecuado y la competencia ofrecía productos similares a un menor costo.

Donate y Sánchez de Pablo (2015) explican que, en general, el diseño y la implementación de prácticas de gestión de cambio son una tarea difícil para los administradores, pues la eficacia y el éxito de este tipo de prácticas dependen, en gran medida, de su adaptación óptima a los factores organizativos. En consecuencia, los gerentes deben establecer en el contexto condiciones ideales para impulsar y optimizar el uso en la organización de las prácticas de gestión de cambio, y las iniciativas mediante el diseño de instrumentos, tales como las prácticas con la gestión del talento humano, los ajustes a la cultura empresarial, la puesta en práctica de sistemas de tecnología y el establecimiento de estructuras organizacionales para la gestión de cambio.

En el año 2014, Soporte Digital es absorbido por la empresa multinacional ICorp. Esta decisión no fue revisada con ningún otro integrante de la organización y algunos colaboradores fueron despedidos por los cambios de estructura que esta integración requería. Adicional a esto, debían afrontar el desafío de incrementar la facturación por cliente. Inicialmente redujeron costos a nivel de logística, recursos humanos, innovación, mercadeo y relaciones públicas, pero no tuvieron éxito debido a que descuidaron completamente su capital intelectual. Era evidente que los colaboradores no se adaptaban a los cambios organizativos por una inadecuada gestión del talento humano.

Según Durana et al. (2014), la creación de una visión común en relación con el conocimiento y el hecho de compartir valores dentro de la organización serán comportamientos efectivos para el éxito del proceso de gestión de cambio. La creación de una cultura de intercambio de conocimientos depende del respeto dentro del equipo, la confianza mutua, y las relaciones positivas individuales y de grupo.

Finalmente optaron por realizar una planeación estratégica, cuyo objetivo general consistía en ofrecer productos y servicios de tecnología y sistemas de información en un mercado global a través de su red de franquiciados, colaboradores, socios y aliados. La visión que comparten se enfoca principalmente en al área operativa y era evidente que debían invertir en su capital humano. Es por esto que el cambio en la estrategia estaba destinado al fracaso. Las principales razones por las que no lograban incrementar la facturación por cliente requerían un cambio en la estrategia con una visión que estimule al personal a ser innovador y asumir riesgos.

## **Comunicación organizacional**

Hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la localización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (Contreras, 2012)

Soporte Digital empezó con diez personas en su nómina, no tenían una estructura formal, y los nueve empleados reportaban directamente al presidente de la compañía. La comunicación y los procesos en general se los manejaba de manera informal. El presidente 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. Sin embargo, a medidas que iban creciendo, nuevos colaboradores y nuevas áreas fueron incorporadas, lo que significaba que los canales de comunicación debían ser optimizados.

“Es a través de la interacción que la comunicación revela su carácter constituyente, siendo la interacción no una expresión de transmisión de significado, sino la construcción y negociación de significados” (Ramírez de A., 2014, pág. 223). En el caso de Icorp, los colaboradores solamente eran informados acerca de los cambios y decisiones de la gerencia. En las reuniones que se llevaban a cabo las decisiones eran tomadas sin consultar a ninguno de los integrantes del área que requería llenar una vacante. No realizaban el proceso de retroalimentación cuando implementaron el cambio en la estrategia organizacional.

## **La comunicación organizacional en la gestión del cambio organizacional**

En cualquier organización que se encuentra experimentando cambios para adaptarse a un entorno que evoluciona constantemente, es muy probable que sus colaboradores demuestren resistencia. Las personas no quieren asumir un cambio, porque eso significa nuevos aprendizajes, adaptaciones e incomodidad.

La comunicación es factor cinético en las organizaciones que pone en movimiento e inyecta dinamismo a todas sus estructuras. Por ello, el acelerado movimiento en las organizaciones concede un papel preponderante al comunicador quien debe convertirse en promotor del cambio, lo cual equivale a modificar conductas y tarea nada fácil. Con

esta perspectiva del management del cambio, el liderazgo tiene un significado distinto, estar dispuesto a cambiar. (Rebeil 2008, pág 65)

La comunicación interna es esencial para gestionar la complejidad que el cambio organizacional implica y disminuir el riesgo de la resistencia. El plan de comunicación debe proporcionar información clara y oportuna para facilitar las diferentes etapas en el proceso de cambio. Se requiere la complicitad de los colaboradores de los distintos departamentos para evitar estancarse en el proceso.

La comunicación es hoy, más que nunca, protagonista principal en la gestión empresarial por su capacidad de articulación entre personas y organizaciones, y de agilización de los procesos productivos e interacción social. En este sentido, una de las diferencias básicas entre la organización empresarial de hoy y del mañana será la agilidad y eficiencia en el flujo de la información, por lo que se prevé un papel de creciente importancia para la comunicación interna. (Rebeil, 2008, pág 63)

Los avances tecnológicos cobran mayor importancia en el proceso de gestión de cambio. Es indispensable para las organizaciones en la era digital, incorporar herramientas de trabajo colaborativo que permitan compartir información de una manera ágil y eficaz. Existen nuevos canales de comunicación que facilitan el flujo de información. Estas herramientas fortalecen la comunicación bidireccional, porque permite brindar una respuesta inmediata a las inquietudes de los colaboradores.

## Comportamiento Organizacional

Dailey (2012) define el comportamiento organizacional como “el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización.”

En la empresa Soporte Digital han existido conflictos entre las diferentes áreas desde fue fundada. Inicialmente estaba conformada por diez integrantes y no tenía una estructura formal. Al tercer año de su fundación, se incrementaron de diez a veinte colaboradores. La empresa gana un poco más de prestigio y aquí es cuando empiezan la sensación de cansancio debido a la alta demanda que tenían por parte de los clientes. A medida que crecía la organización, se incorporaban nuevos integrantes y sin consultar a todos los miembros de la organización, el gerente promovía y tomaba decisiones al igual que un líder burocrático.

Para Robbins (2009) el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de las actividades realizadas en una organización.

Se percibe un clima de insatisfacción laboral debido a las diferencias entre los grupos que se habían formado. Aquellos que estaban de acuerdo con las decisiones de la alta gerencia y los que no estaban satisfechos con los cambios, que incluso presentaron su renuncia. Adicionalmente, la decisión de integrar verticalmente Soporte Digital a la empresa multinacional ICorp, no fue revisada con ninguna otra persona de la organización. Algunos



colaboradores fueron despedidos por los cambios de estructura que esta integración requería.

## **El comportamiento organizacional en la gestión del cambio organizacional**

Partiendo de los retos a los que las organizaciones se enfrentan actualmente, se busca la mejor manera en que las empresas y sus esferas de influencia detectan, anticipan y leen el significado e implicaciones de los cambios del mercado, adicional la forma como se integra y transforma los resultados de esa capacidad de aprendizaje en acciones y decisiones, esta necesidad de integración se hace más fuerte en el ámbito de las decisiones que impactan la dirección y el rumbo estratégico de los negocios, es aquí donde aparece el término de Inteligencia Competitiva que no es una propuesta nueva ya que lleva mucho tiempo de práctica en muchas empresas, sin embargo aún es desconocida y parcialmente aplicada o totalmente desaprovechada en la mayoría de las empresas, por esto es importante afirmar que el no aprovechar el potencial que plantea la Inteligencia Competitiva en las organizaciones, supone una desventaja competitiva. (Marro, 2013)

# DISEÑO DE ESTRATEGIAS

## Estructura

Actualmente, I-Corp mantiene un organigrama vertical, el cual se basa en una estructura piramidal. Tiene una cadena de mando que solo fomenta la transferencia de las responsabilidades. El nivel de autoridad y responsabilidad disminuye en los cargos operativos. Por ello, es conveniente establecer una estructura horizontal que permitirá a los empleados hacerse cargo, ayudar a tomar decisiones y sentirse responsables del éxito de la organización.

Con el cambio realizado en la estructura de ICorp se logrará fomentar el trabajo colaborativo entre las distintas áreas, y aumentará la participación de los colaboradores al darles la oportunidad de tomar decisiones y proponer ideas innovadoras para captar y retener clientes. Con el nuevo enfoque de satisfacción del cliente se renombraron los departamentos de Marketing, Servicio al Cliente, Recursos Humanos e Innovación. En los departamentos de Ventas y Financiero no se realizaron cambios en el organigrama.

Gracias a la implementación de las herramientas tecnológicas, los miembros del nuevo departamento de Mercadotecnia y Gestión de la Marca, tendrán la facilidad para conectar con los clientes, agregarle valor y ventajas competitivas a su marca. Para distinguirse de la competencia, muchas empresas se aseguran de brindarles la mejor experiencia a sus clientes, para que prefieran su marca por encima de las otras. Los miembros del departamento de Experiencia de Cliente contarán con los conocimientos y habilidades para interactuar con sus clientes y garantizar un trato de calidad para que vuelvan a adquirir los productos y servicios que ofrece ICorp.

La gestión del capital intelectual de los colaboradores será la principal función del nuevo departamento de Talento Humano. El departamento de Innovación y Desarrollo empresarial se encontrará en constante interacción con las demás áreas, debido a que su función principal consiste en monitorear los productos y tecnologías para ofrecer oportunidades de desarrollo de los mismos, y generar ideas innovadoras para satisfacer las necesidades de los clientes.

Según Ribeiro (2004), “comunicándose, usted transmite ideas, pide, crea realidades, inventa posibilidades y, principalmente, es capaz de coordinar acciones en el sentido de que todo sea mayor que la suma de sus partes” (p. 75).

Las organizaciones horizontales son, por encima de todo, flexibles y con una rápida adaptación al cambio, ideal para responder a las necesidades de los clientes. Gracias a la constante interacción entre los distintos departamentos, aumenta el nivel de pro-actividad y diversidad. En este tipo de estructura se requiere de líderes que escuchen, guíen, inspiren y ofrezcan soluciones inmediatas. El líder de cada departamento deberá exponer su visión y promover la cooperación para convertirla en una visión compartida.

## **Personal**

Inicialmente, con la finalidad de mejorar el servicio post venta y retención al cliente para incrementar el nivel de facturación por cliente, y teniendo en cuenta las necesidades del entorno, se diseñará un Programa de Capacitación, en el que se desarrollará una modalidad formativa a distancia a través de internet. E-learning es una plataforma de formación virtual, en ICorp se la utilizará con un enfoque basado en competencias de ventas y

fidelización del cliente. Los miembros de Icorp recibirán una formación personalizada enfocada en ventas, servicio al cliente y coaching.

Este método les permite a los colaboradores interactuar y retener el conocimiento, gracias a las herramientas tecnológicas que ofrece. Provee a sus equipos acceso a conocimientos, habilidades y competencias sin importar donde se encuentren y el dispositivo con el que se conecten. Los recursos se archivan para consultas de una forma muy ágil. El objetivo de este programa pretende superar el estancamiento que ha sufrido la empresa y aumentar el índice de facturación por cliente.

Forero, L. (2010) manifiesta que El Coaching como parte del liderazgo, requiere de una capacidad de acción y una capacitación de aprendizaje, pues el Coach es un entrenador o adiestrador quien asiste al pupilo, a lograr lo que por sí mismo no puede, observa las acciones, escucha y en situaciones problemáticas busca oportunidades, ayuda a controlar las emociones, incrementa la confianza, ayuda a evitar la resignación y el resentimiento, ayudando a mantener la capacidad de asombro, generando ambición y pasión por lo que hace, infundiendo permanente respeto por todo y por todos.

Las personas deben sentir un nivel de protagonismo en la gestión del cambio. Debido a esto, los jefes de cada departamento, con el jefe de talento humano, diseñarán un Programa de Coaching, que permitirá romper aquellas rutinas que impiden que afloren las nuevas ideas. Los jefes de área compartirán sus nuevos conocimientos y habilidades con el resto del personal, con el fin de enfatizar la colaboración, crecimiento mutuo, reduciendo así la tensión entre los colaboradores, independientemente de su posición dentro de la organización.

Si el programa es realizado con éxito, aumentará el rendimiento de los colaboradores, la calidad y los servicios de la organización. El éxito de la realización del programa podrá evidenciarse al reunir a todos los colaboradores mensualmente. Con estas reuniones se pretende coordinar adecuadamente y consolidar la gestión del cambio, y mejorar considerablemente el clima organizacional.

## **Procesos**

En esta era de la información, el proceso comunicativo ideal es bilateral. Debe existir una retro-alimentación constante entre los miembros de la organización. Los avances tecnológicos de las herramientas comunicativas, obligan a las empresas a incorporarlas para contribuir al desarrollo de la estrategia de la organización. Estas herramientas facilitan el flujo de información constante internamente y externamente permite adaptarse a las necesidades de los clientes que tienen más impacto. La implementación de las plataformas virtuales, no deben ser creadas solamente con la finalidad de transmitir información por parte de los gerentes. Deben darles la oportunidad a sus colaboradores de interactuar con los clientes y generar ideas innovadoras.

La web 3.0 hoy nos brinda la capacidad de transmitir información con una rapidez en la que el usuario puede relacionarse con personas cercanas o que se encuentren distantes; tiene varias opciones al momento de comunicarse como escribir en un chat, intercambiar ideas, compartir temas de interés, mostrar percepciones o juicios personales, hasta realizar proyectos profesionales y realizar conversaciones sin costo alguno. Todas las opciones mencionadas anteriormente se pueden hacer gracias a las múltiples aplicaciones que tiene internet, específicamente la web 3.0, que muestra una

forma más accesible de tener toda la tecnología en nuestras manos. (Dutan, 2013, p. 46).

Una de las herramientas digitales que facilitará la interacción con el cliente, es la plataforma Highrise, un producto de 37 Signals, la cual engloba toda la logística y los procedimientos de gestión con el cliente. Highrise es un completo CRM (Customer Relationship Management) que le permite organizar contactos, agregar archivos, historia comercial, programar recordatorios, compromisos y tareas con clientes y prospectos. Al implementar los canales de comunicación 3.0, se incrementa el grado de compromiso de los colaboradores y se rompen las barreras que impedían obtener suficiente retroalimentación. Adicionalmente, gracias a la rápida interacción con los clientes, mejorará significativamente el servicio post venta.

Interactuar con otros sin importar la hora, el lugar donde se encuentra en el planeta, el idioma, son parte de este fenómeno denominado redes sociales, Facebook, Twitter, Youtube, MySpace, Hi5, correo electrónico, LinkedIn, han formado parte de las relaciones de amistad, de trabajo, entretenimiento e incluso amorosas en una época atravesada por la tecnología. (Mosquera, 2013, p. 48).

## **Metodología**

La propuesta para el rediseño de la estructura de ICorp consiste en un modelo horizontal, compuesto por equipos con personas de diferentes especialidades. El líder de cada grupo actuará como coach y es el principal responsable de acompañar a sus compañeros al logro de los objetivos organizacionales. El líder es el principal enlace con la alta dirección. Esta nueva estructura incrementará la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente y promover la colaboración entre los distintos equipos de trabajo.

El jefe de talento humano se encargará de comunicar el cambio que se realizará en la empresa a sus compañeros, remarcando las principales ventajas de la organización horizontal, la cual facilitará considerablemente la comunicación entre los colaboradores y sus supervisores. La confianza también aumentará debido a que la toma de decisiones se vuelve más democrática y fomenta la innovación.

El programa de formación virtual estaría dirigido únicamente para los jefes de los nuevos departamentos. Esta capacitación les brindará las herramientas necesarias para posicionarse correctamente en su rol en los puestos de atención a clientes, ventas, call-center, y en toda la cadena de prestación de servicio a clientes. Desarrollará una visión moderna en relación al perfil de los clientes internos y externos, en satisfacer sus expectativas, y en perfeccionar un proceso de mejora continua permanente. Inicialmente, se realizará una evaluación diagnóstica para conocer el (nivel de conocimiento) de los colaboradores. Al finalizar el programa, se evaluará los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas.

Una vez finalizado el programa de formación virtual y después de haber realizado las evaluaciones de seguimiento, los jefes de departamento se encargaran de desarrollar el programa de coaching dirigido a sus compañeros de area. Junto con el jefe de Talento Humano se encargaran de coordinar sesiones grupales para compartir los conocimientos adquiridos previamente. Para verificar el éxito del programa se realizaran evaluaciones de seguimiento para reforzar aquellos colaboradores que no obtuvieron los resultados esperados.

Adicionalmente, se realizarán reuniones mensuales involucrando a todos los colaboradores. Esto permitirá a cada miembro conocer el estado de la empresa, expresar todas sus inquietudes y oportunidades de mejora. Al reunir a todo el personal se eleva su nivel de confianza, compromiso y fomenta la competición sana. El reconocimiento que se les brinde a los colaboradores influirá considerablemente en su desempeño y fortalecerá el espíritu de equipo. El objetivo principal de estas reuniones consiste en coordinar adecuadamente la implementación del cambio.

Para implementar la estrategia de comunicación 3.0 en Icorp, se promoverá el uso de una aplicación para smartphones y tablets que fusiona los distintos medios de comunicación en un canal privado. Con el correcto uso de la aplicación, los miembros de la organización tendrán la facilidad de gestionar base de datos, enviar comunicaciones, segmentar la información, gestionar las principales redes sociales, obtener feedback por parte de los colaboradores y todo esto desde la palma de su mano, mejorando considerablemente la comunicación interna de la organización.

Los medios más idóneos para interactuar con los clientes son las redes sociales. Desde un dispositivo móvil, se puede compartir todo tipo de contenido multimedia, noticias, reseñas, sugerencias, etc. Las principales



redes sociales son: LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Google+, entre otras.

Un de las herramientas digitales que facilitará la interacción con el cliente, es la plataforma Highrise, un producto de 37 Signals, la cual engloba toda la logística y los procedimientos de gestión con el cliente. Highrise es un completo CRM (Customer Relationship Management) que le permite organizar contactos, agregar archivos, historia comercial, programar recordatorios, compromisos y tareas con clientes y prospectos.

## **Responsables**

Todos los colaboradores participan en la gestión del cambio. Inicialmente, el jefe de talento humano será el encargado de realizar el rediseño de la estructura organizacional de Icorp. Presentará el nuevo organigrama ante el director general, quien aprobará la propuesta del cambio a una estructura horizontal y los nuevos equipos de trabajo.

El principal responsable de la implementación del programa de capacitación virtual será el jefe de talento humano. El será el encargado de notificar a los jefes de todos los departamentos con anticipación y coordinar como se llevara a cabo todo el procedimiento con un profesional en ventas, relación con el cliente y coaching. El rol del gerente general consiste simplemente en aprobar la realización del programa virtual.

Una vez que los jefes de departamento hayan sido capacitados, serán los responsables de diseñar el programa de coaching que estará dirigido a sus compañeros de área. De esta forma se les otorga un rol más protagónico que fortalecerá el espíritu de equipo.

Las reuniones mensuales incluyen a todo el personal, pero los encargados de realizarlas de forma creativa y dinámica serán el jefe de talento humano y el gerente general. Además de monitorear el desempeño del personal y el éxito de las estrategias implementadas, el principal objetivo es fortalecer el clima organizacional.

Los miembros del departamento de talento humano serán los principales encargados de instruir al resto del personal acerca de la aplicación Highrise y el uso de las redes sociales que ayudarán a mejorar la comunicación bidireccional.

## **Recursos**

Es indispensable el uso de ciertos recursos para la implementación de las estrategias. Para el programa de formación virtual de ventas y atención al cliente se utilizarán materiales de oficina, material anexo y equipo de computación para las presentaciones multimedia. Para los colaboradores que participen en el programa, podrán utilizar la plataforma Highrise para guardar la información que les proporcionen y también es opcional usar un dispositivo de almacenamiento (CD o pendrive). El costo del programa de formación virtual es desde \$2500.00 en adelante dependiendo del tiempo y recursos utilizados.

De igual manera, para el programa de coaching se utilizarán materiales de oficina y equipos de computación, y adicionalmente se utilizará el capital intelectual de los jefes de departamento que participaron en el programa antes mencionado. Las reuniones mensuales se llevarán a cabo en las instalaciones de la organización.

Los recursos necesarios para la implementación de la comunicación 3.0 incluyen las herramientas características de la misma. La aplicación utiliza distintos medios como: e-mail, redes sociales, notificaciones y smartphones. Icorp les proporciona a sus colaboradores los materiales de computación propios de la organización. Los colaboradores tienen acceso a la aplicación desde su computadora de escritorio y su dispositivo móvil. Es indispensable para cada líder de grupo contar con un Smartphone. La organización les brindara en caso que no cuenten con uno. El costo de cada dispositivo móvil es de \$200.00. Por otro lado, la plataforma Highrise ofrece un plan Premium a \$99.00 por mes que incluye 40 registros para los usuarios y 50,000 contactos.

## CONCLUSIONES

La tecnología nos conecta y la comunicación nos une. Actualmente las herramientas tecnológicas son indispensables para todos. Dejando de lado el ocio, la adicción que generan y los problemas en las relaciones interpersonales, los avances tecnológicos están enfocados en unirnos como sociedad al estar todos interconectados. La necesidad ha obligado a ICorp dejar a un lado los antiguos canales de comunicación que en la actualidad son ineficaces. En el ámbito laboral es esencial incorporar herramientas de trabajo que les permitan mantenerse a la vanguardia. La clave del éxito en las organizaciones consiste en su capacidad para adaptarse a los problemas y garantizar la satisfacción del cliente.

La resistencia al cambio, hoy en día es una de las principales causas de estancamiento en la empresa ICorp. Los desafíos que se presentan debido a los avances tecnológicos obligan a adaptarse continuamente y no todas las empresas pueden seguir la gestión del cambio con la misma dinámica. Los cambios estructurales y de procesos cobran mayor importancia en una era donde el capital humano es el elemento más importante en las organizaciones. La competencia cada vez se vuelve más grande exigiendo a las empresas a que desarrollen estrategias para enfrentarla.

Las nuevas tendencias están orientadas a desarrollar proposiciones de valor al cliente que las distingan de la competencia y garanticen su fidelización con la organización. Los clientes cada vez se vuelven más exigentes y les corresponde a los miembros de la organización satisfacer todas sus necesidades. La causa principal del estancamiento de ICorp fue la ineficiente gestión del capital humano. En toda su trayectoria, se pudo evidenciar que los directivos optaban por reducir costos a nivel de logística, recursos humanos, innovación, mercadeo y relaciones públicas. Es por esto que los gerentes deben invertir en el desarrollo del capital intelectual de sus

colaboradores, porque si bien es cierto que las herramientas tecnológicas ofrecen muchas facilidades, es la persona quien debe explotar al máximo su creatividad y ofrecer ideas innovadoras.

## RECOMENDACIONES

El rediseño de la estructura de ICorp deberá ser implementado después de haber reunido a todo el personal para comunicarles acerca de los cambios que experimentarán a corto plazo y los beneficios que representarán a largo plazo. Los líderes de los nuevos grupos deberán tener claros los objetivos que le serán comunicados por el Jefe de Talento Humano, quien deberá darles la oportunidad de compartir preocupaciones, aclarar dudas y realizar sugerencias. El uso de la nueva plataforma virtual cobra mayor importancia en esta etapa debido a que sirve como canal para comunicar las inquietudes que se le presenten a todo el personal en la implementación del cambio.

Los colaboradores no podrán adaptarse con facilidad si la dirección impone el uso de las herramientas de comunicación digital. Al reunir a todo el personal, la comunicación deberá ser activa, abierta e inclusiva para aumentar la participación de los colaboradores y atender aquellos que presenten dificultades al usar las herramientas tecnológicas. Los líderes de grupo darán seguimiento a sus compañeros y hará los correctivos necesarios sobre la recepción y comprensión del uso de la aplicación Highrise. Para despertar el interés de los colaboradores, el Jefe de Talento Humano realizará una encuesta para identificar los valores que comparten los miembros de ICorp, y la respuesta más creativa obtendrá un viaje a cualquier destino dentro de Ecuador. De esta manera se incentivará el uso de la plataforma Highrise, y poco a poco se adaptarán a este canal de comunicación.

Todo el personal deberá compartir el interés de desarrollo profesional dentro de la organización. Al recibir un programa de capacitación, algunos se sentirán obligados a participar, si la dirección no logra despertar el interés de sus colaboradores, no se sentirán motivados y eso tendrá como resultado comportamientos indeseados. Los miembros de ICorp recibirán previamente

una pequeña inducción acerca de todos los cambios y avances que se dan en el entorno laboral, para asegurarse que comprendan la importancia de recibir el programa de formación virtual y perfeccionar las competencias que exigen los clientes de la era digital.

## REFERENCIAS

- Contreras, H. (2012). RRPP Net Porat. Obtenido el 18 de junio del 2018 del sitio web:<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e...Pdf>
- Dailey R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University; 2012. Obtenido el 18 de junio del 2018 del sitio web: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/910/829>
- Donate, M., & Sánchez-de-Pablo, J. (2015). *The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation*. Journal of Business Research, 68, 360-370. Obtenido el 18 de junio del 2017 del sitio web: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3592/3186>
- Durana, C., Çetindereb, A., & Şahanc, Ö. (2014). *An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109, 65-77. Obtenido el 18 de junio del 2017 del sitio web: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3592/3186>
- Dutan, M. (2013). *Las nuevas tecnologías de la comunicación y su importancia para la práctica de las relaciones públicas en la empresa*. (Trabajo de grado inédito). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador. Obtenido el 24 de julio de 2018 del sitio web: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10578/1/UPS-CT005453.pdf>
- Forero, L. (2010). Liderazgo por valores. Editorial Buena Semilla EBS. Obtenido el 16 de julio del 2018 del sitio web: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6893/2/AndradeVillarealLydaGisela2012.pdf>
- Marro, F. P. (2013). *La inteligencia para competir: Nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo globalizado*. Cuadernos de Estrategia, 135-175. Obtenido el 25 de junio del 2018



del sitio web:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20grado%2020141118.pdf>

Mosquera, T. (2013). *Diseño del sitio web madres adolescentes.com.ec para ayuda educativa a adolescentes embarazadas mediante información, testimonio y expertos*. (Trabajo de grado inédito). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Obtenido el 24 de julio de 2018 del sitio web:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10578/1/UPS-CT005453.pdf>

Ramírez, L. (2014). La comunicación como trama in-visible de sentidos de y en las organizaciones. *Revista Poliantea*, 10(18), 205-224. Obtenido el 18 de junio del 2018 del sitio web:  
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11115/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rebeil, M. (2008). *Comunicación estratégica en las comunicaciones*. Mexico: Trillas. Obtenido el 25 de junio del 2018 del sitio web:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3755/2/GuzmanGonzalezMarthaAceneth2010.pdf>

Ribeiro, L. (2004). *Generar Éxito Profesional. Aprenda a usar mejor los Conocimientos y a Comunicarse con Eficiencia*. Planeta Práctico, Colombia. Obtenido el 16 de julio del 2018 del sitio web:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5164704.pdf>

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson. Obtenido el 18 de junio del 2018 del sitio web:  
<https://academic.microsoft.com/#/detail/2154486950>

Schein, E. H. (1981). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice-Hall International. Obtenido el 27 de junio del 2018 del sitio web:  
<http://summa.upsa.es/pdf.vm?id=0000031182&page=1>



**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, **Castro Díaz, José Enrique**, con C.C: # **092476932-6** autor/a del **componente práctico del examen complejo: La ineficiente gestión del capital humano conduce al estancamiento de la organización**, 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 de 2018**

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

Nombre: **Castro Díaz José Enrique**

C.C: **0924769326**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La ineficiente gestión del capital humano conduce al estancamiento de la organización.		
<b>AUTOR(ES)</b>	José Enrique Castro Díaz		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, letras y ciencias de la educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de agosto de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	34
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Estructura Organizacional, Capital Humano, Resistencia al Cambio		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>En el año 2008, nace la empresa Soporte Digital en la ciudad de Guayaquil. Desde sus inicios se dedica a ensamblar y vender computadoras, y además a comercializar equipos de oficina. Analizando la transformación organizacional que ha tenido Soporte Digital desde su fundación hasta ser absorbida por la empresa multinacional de origen canadiense llamada International Corporation, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos planteados para el 2018 y los cambios drásticos impuestos por la nueva CEO, María Goodman, se realiza un diagnóstico para detectar diversos problemas relacionados a la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación organizacional. El diagnóstico realizado le abre paso al diseño e implementación de estrategias que estarán enfocadas en las personas, procesos y estructura de la organización. Se detectaron algunos problemas que han afectado a ICorp a lo largo de su vida institucional. La ineficiente gestión del capital humano, los canales de comunicación inadecuados y la resistencia al cambio, son las principales causas del estancamiento de la empresa. En conjunto con los miembros del área de talento humano, los jefes de departamento y el gerente general, se implementará un plan estratégico con el fin de superar todos los obstáculos que impidan el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593-992178344	E-mail: <a href="mailto:enrique-castro95@hotmail.com">enrique-castro95@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):::</b>	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			