



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO  
ESTRATEGIA HACIA UNA NUEVA PROYECCIÓN EN EL  
MERCADO DE LA EMPRESA CIAG S.A**

**AUTORA:**

**ALARCÓN RIVERA, KELLY NATASHA**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR :**

**PSIC. CHIQUITO LAZO, EFRÉN EDUARDO, MGS**

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **ALARCÓN RIVERA, KELLY NATASHA**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

TUTOR (A)

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

**PSIC. CHIQUITO LAZO, EFRÉN EDUARDO, MGS**

DIRECTOR DE LA CARRERA

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

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

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



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **ALARCÓN RIVERA, KELLY NATASHA**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA HACIA UNA NUEVA PROYECCIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA CIAG S.A**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

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

**LA AUTORA**

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

**ALARCÓN RIVERA, KELLY NATASHA**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## AUTORIZACIÓN

Yo, **ALARCÓN RIVERA, KELLY NATASHA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA HACIA UNA NUEVA PROYECCIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA CIAG S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

**LA AUTORA:**

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

**ALARCÓN RIVERA, KELLY NATASHA**

Guayaquil, 25 de febrero del 2019

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

URKUND	
Documento	<a href="#">LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA HACIA UNA NUEVA PROYECCIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA CIAG S.A.doc</a> (D48002545)
Presentado	2019-02-16 14:53 (-05:00)
Presentado por	kellyalarconr@hotmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	1% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

**Tema:** “LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA HACIA UNA NUEVA PROYECCIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA CIAG S.A ”

**Estudiante:**

- Kelly Natasha Alarcón Rivera

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

---

FIRMA



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. CABEZAS CÓRDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS**

DOCENTE REVISOR

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

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

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

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

**PSIC. CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA, MGS**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	VIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>1. DIAGNÓSTICO</b> .....	5
1.1 Comportamiento organizacional .....	5
1.2 Liderazgo .....	6
1.3 Cultura organizacional .....	9
1.4 Desarrollo organizacional .....	11
1.5 Comunicación organizacional .....	12
<b>2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....	15
2.1 Estructura .....	15
2.2 Procesos .....	16
2.3 Personal .....	17
<b>3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIA</b> .....	18
3.1 Responsables .....	18
3.2 Recursos .....	19
3.3 Metodología .....	21
<b>CONCLUSIONES</b> .....	27
<b>REFERENCIAS</b> .....	28

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación actual de la organización CIAG S.A desde las perspectivas de comportamiento, liderazgo, cultura, desarrollo y comunicación organizacional. La organización, ante los cambios del entorno, decide ampliar su gama de servicios, incorporando así una nueva proyección en el mercado. Sin embargo, los resultados que se obtuvieron no fueron los esperados por el directivo. A lo largo del documento se realiza un diagnóstico de la organización identificando como problema principal la inadecuada gestión del cambio en base a las estrategias que se aplicaron para llevar a cabo la transformación de la organización. Además, se identificó la participación deficiente del directivo, los hermanos Carlos y Andrés González, durante el proceso de cambio que desencadenó la toma de decisiones precipitadas, causando un impacto negativo dentro de la organización. Estas variables que se detectaron dentro del diagnóstico tuvieron incidencia en el comportamiento de los colaboradores afectando así el clima organizacional, la producción y la calidad del servicio. En el desarrollo del trabajo se proponen estrategias que vayan alineadas a la cultura de la organización con el objetivo de combatir los problemas identificados y que permitirán a CIAG S.A mantenerse estable y sobresalir dentro de un entorno cambiante. Finalmente, se plantean conclusiones que se encontraron dentro del análisis y desarrollo de la problemática del caso.

**Palabras Claves:** Comportamiento, liderazgo, transformación organizacional, gestión del cambio, desarrollo organizacional, cultura organizacional



## INTRODUCCIÓN

La organización CIAG S.A. se dedica a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad, cuenta con más de 25 años de experiencia en el mercado y posee una amplia trayectoria caracterizada por la calidad de servicio. CIAG S.A está constituida por una estructura familiar, teniendo como fundadores a los hermanos Carlos y Andrés González. Actualmente la organización cuenta con 150 colaboradores, dividida entre distintas áreas. Entre las áreas con mayor magnitud de personal se encuentra el área operativa, conformada por 92 colaboradores que desempeñan los cargos de guardias de seguridad.

En los últimos años, las situaciones del entorno han generado la necesidad de establecer una nueva proyección en el mercado para CIAG S.A. Para esto, el directivo de la organización ha decidido invertir en remodelaciones y asignar nuevos recursos humanos y materiales con la finalidad de expandirse en el mercado y diversificar sus servicios. La primera disposición del directivo fue la creación del departamento de Talento Humano ya que nunca habían tenido la necesidad de contar con un área parecida, debido a que el contador de la organización se encargaba de realizar los pagos del personal, ingresos y despidos.

El directivo decide contratar a la Psic. Laura Cornejo como encargada del departamento de Talento Humano y llevar a cabo el proceso de cambio. Este nuevo proyecto de expansión en el mercado de la organización ha traído varios cambios en los cuales la Psicóloga se ha visto enfrentada. Para ello, el directivo le ha asignado a la Psicóloga la tarea de rediseñar la estructura organizacional que permita enfrentar las demandas actuales de entorno de manera efectiva en un plazo de 6 meses.

La Psicóloga empieza el proceso de cambio de manera acelerada debido al tiempo que se le ha asignado. Como primera acción, realizó una revisión de las evaluaciones de desempeño de años anteriores para determinar el desempeño de los guardias de seguridad e identificar quiénes eran las

personas que poseían bajo desempeño. Así mismo, detectó falencias en el cumplimiento de metas del equipo de trabajo con respecto a tiempos de entrega; por lo que decidió prolongar las horas de trabajo para así lograr completar todo lo acumulado en el tiempo previsto.

Dentro del rediseño de la estructura organizacional, se realizan modificaciones en los procesos. Esto conlleva la modificación y eliminación de cargos; de modo que, aumenta el índice de rotación del personal y se reasignan los cargos según la necesidad. Ante este proceso, la comunicación entre la Psicóloga, el directivo y los colaboradores ha sido deficiente. Por un lado, los colaboradores de la organización han comunicado sus quejas contra la Psicóloga mencionando temas como: *“Quizás mi puesto desaparezca”, “Nadie nos ha informado nada” “Siempre hemos manejado de esta manera y hemos dado excelentes resultados”*. Por otro lado, el directivo Andrés y Carlos González, no han sido partícipes de las acciones de cambio que se han llevado a cabo en la organización hasta el momento.

Tanto los colaboradores como la dirección sienten molestias con respecto a las decisiones que ha tomado la Psicóloga para adecuar la nueva visión de la organización. Los colaboradores demuestran descontento por la escasa información que reciben de las nuevas directrices que se han ido implementando en el proceso de reestructuración. Al pasar el tiempo, Andrés González encargado del área operativa, se da cuenta que el desempeño del personal de su área ha decaído y empieza a cuestionar las acciones que ha llevado a cabo la Psicóloga con su equipo de trabajo.

Andrés González solicita una reunión con su hermano y exige el despido de la Psicóloga ya que considera que ella no tiene la capacidad para llevar a cabo el proceso de cambio y que su gestión ha tenido una influencia negativa en el desempeño de los colaboradores en la organización. La Psicóloga ante esta situación mantiene la postura de que este patrón de comportamiento en los colaboradores es normal por la transformación de los procesos y la reestructuración de la organización.

Dentro del análisis del caso, se identificó como problema principal la inadecuada gestión del cambio en base a la estrategia que se adoptó para llevar a cabo la transformación de la organización. A lo largo de este documento, se desarrollará el diagnóstico de la situación de la empresa tomando en cuenta las perspectivas según el comportamiento, liderazgo, cultura, desarrollo y comunicación organizacional. Así mismo, se diseñarán estrategias que contribuirán a la correcta implementación de la gestión del cambio para lograr alinear los intereses de la organización con los intereses del colaborador.

## **1. DIAGNÓSTICO**

### **1.1 Comportamiento organizacional**

Las organizaciones están formadas por dos o más individuos que comparten intereses similares, valores, principios y buscan lograr un objetivo en común. El comportamiento organizacional (CO) nace de los campos de la psicología individual, psicología social, psicología industrial, ciencias políticas, antropología y economía; “se preocupa por aquello que las personas hacen en su lugar de trabajo y cómo ese comportamiento afecta el desempeño de la organización”. (Martínez, 2016, p.189)

Según Robbins (2009), el CO “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura, tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar su efectividad”. (p.10). Así mismo, es una disciplina que estudia o se refiere a “los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones”. (Gordon, citado por Alles, 2011, p.19).

En la actualidad, parte del adecuado comportamiento en las organizaciones, nace desde la actitud que tiene el colaborador frente a las situaciones que se le presentan a lo largo de su trayectoria laboral. La actitud “es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o a una situación”. (Dubrin, citado por Torres, 2012, p.87). Según Torres (2012) “las actitudes generan parte importante del comportamiento en la organización, porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación, por tal razón, es importante examinar los componentes actitudinales” (p.87).

Las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. (Robbins, 2009). El componente cognitivo de una actitud nace de un segmento de opinión; es decir, de una creencia frente a una situación. El componente afectivo de una actitud parte de un segmento emocional; es decir, de un sentimiento que es causado por “X” situación en particular. Y el componente del comportamiento de una actitud es la consecuencia como tal;

es decir, es el reflejo del comportamiento, la intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.

Dentro del diagnóstico que se ha realizado a la organización CIAG S.A, antes de que se llevara a cabo la ejecución del cambio en la organización se caracterizaba por tener un clima favorable, contando con buenas relaciones entre compañeros; la comunicación entre directivos y colaboradores era ágil y fluida y el desempeño del equipo de trabajo era satisfactorio.

Las actitudes de los colaboradores frente a los cambios que se han estado realizando en la CIAG S.A se tornan negativas. Dentro de los componentes de las actitudes que menciona Robbins se identifica lo siguiente:

- Componente cognitivo: creencia de que serán despedidos, que los puestos de trabajo desaparecerán, que la empresa va a quebrar, entre otros
- Componente afectivo: sentimiento de amenaza, incertidumbre, enojo, entre otros.
- Componente de comportamiento: falta de interés, resentimiento, ausentismo, disminución de orientación al cliente, entre otros

El patrón de comportamiento de los colaboradores en la organización, que en sus inicios fue favorable, sufre un cambio drástico ya que, con la incorporación de la Psicóloga y la implementación de los nuevos procesos, aumentaron los conflictos generados por rumores de despido, aumentaron los atrasos y se empezaron a observar casos de mal comportamiento en las estaciones de trabajo. El impacto de estas actitudes incidió de manera negativa en el comportamiento de los colaboradores, provocando la pérdida de uno de los clientes más importantes de la organización por la disminución de la calidad de servicio y desempeño como tal.

## **1.2 Liderazgo**

El liderazgo “es el proceso por el cual un individuo logra influir sobre otros con el propósito de lograr objetivos” (Yukl, citado por Solano, 2007, p.18). Contreras (2008) afirma que “la efectividad del liderazgo en las

organizaciones depende de la calidad de los procesos y de los resultados alcanzados". (p.69).

El liderazgo en las personas puede ser cambiante; es decir, puede variar dependiendo la persona y la situación en la que se ve enfrentada. Por lo mismo, Fred Fiedler desarrolla un modelo de contingencia sobre la eficacia del liderazgo de acuerdo de la situación que se presente en la organización. "El poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder; la teoría de la contingencia rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo". (García, 2015, p.161)

Este modelo señala que muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras. Para esto se debe considerar el estilo del líder para referirse a las características personales del individuo, y destaca principalmente al líder orientado a las relaciones y al orientado a las tareas. Los líderes orientados a las relaciones se interesan principalmente en tener buenas relaciones con sus subordinados y serle agradable, y los líderes orientados a las tareas se interesan especialmente en que los subordinados tengan niveles de desempeño altos y se enfoquen en el cumplimiento de la tarea (Jones y George, citado por García, 2015, p. 162)

El directivo de la organización, los hermanos Carlos y Andrés González, por muchos años han adoptado un estilo de liderazgo equilibrado. Por un lado, se enfocaban en fortalecer las relaciones entre dirección y colaboradores logrando un clima favorable para la organización. Así mismo, se enfocaban en el cumplimiento de las tareas y metas establecidas lo que les permitió ser reconocidos por la calidad de servicio que brindaban a sus clientes.

Sin embargo, cuando el directivo notaron la competitividad en el mercado, detectaron una amenaza y a su vez una oportunidad de expansión. Para esto, la participación del directivo en el proceso de transformación se hace notoria sólo en la etapa inicial; sus ausencias se ven evidenciadas al no ser partícipes en la toma de decisiones previo a la ejecución de las acciones que se llevaron a cabo en el proceso de cambio organizacional.

Dentro del control situacional se plantean tres características situacionales para ejercer influencia: 1) Líder-miembro, relación de respeto, credibilidad y confianza; 2) Estructura de las tareas, responsabilidades y funciones en base a las tareas que deben realizar y cómo estas están definidas; y 3) La posición del poder en función a la estructura jerárquica. (Fiedler, citado por García, 2015, p.162). Para esto, la teoría de Fiedler menciona que la efectividad del ejercicio del liderazgo dependerá de los factores situacionales que son: el estilo de liderazgo que predomina con los subordinados y el grado de situación; si es favorable o no para poder ejercer control e influencia.

Los líderes de la organización en este caso poseen una buena relación líder-miembro y también tienen la posición del poder según la estructura jerárquica. Sin embargo, las definiciones de las tareas o funciones no se encuentran claras. Esto se da por la creación y modificación de los cargos y por la ausencia de socialización de estos cambios.

Dentro del ejercicio del líder se encuentra estar constantemente informado acerca de los sucesos que ocurren diariamente en la organización y brindar apoyo en toda actividad que se realice. El directivo de la organización centró su enfoque en la expansión que querían realizar para ganar más clientes para su organización. Por lo mismo, el directivo descuidó el vínculo con sus colaboradores para lograr que ellos también aporten de manera positiva al cambio que se desea realizar.

Según Menguíbar, Del Río y Terol (2015) “el trabajo fundamental de los líderes es impulsar y administrar la dinámica del cambio, la sinergia y la congruencia de las fuerzas liberadas por el cambio, de modo que la empresa pueda alcanzar la visión propuesta”. (p.510). El impacto de este ejercicio entre el líder- colaborador es sumamente importante al momento de querer implementar nuevos procesos o realizar modificaciones en la organización; de cierta manera, la finalidad de este ejercicio es lograr dirigir a los colaboradores hacia una visión compartida de manera que ellos también se sientan parte de este cambio y que tengan conocimiento de que sus aportes

como colaboradores son valiosos para la dirección y la organización como tal.

### **1.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es considerada la base en el cual la organización va creando su propia identidad con sus propios comportamientos, actitudes, creencias, estilos de liderazgo o maneras de trabajar; y son aspectos que son claves para el funcionamiento adecuado de la organización.

La cultura organizacional es “el conjunto de valores, necesidades y expectativas, creencias, políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas históricamente por los actores y agentes de la organización. (Hofstede, citado por López, 2016, p.22). Además, está ligada con aquellos parámetros o elementos, tangibles o intangibles, que surgen desde los inicios de la organización y son adoptados por los miembros de la misma.

La cultura organizacional no es algo palpable. Se la relaciona con un iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura (la estructura organizacional, objetivos y estrategias organizacionales, tecnología, política, entre otros). En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura (percepciones y actitudes, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, entre otros). (Chiavenato, 2011, p.72)

Tomando como referencia la metáfora del Iceberg, entre los aspectos visibles de la cultura organizacional, CIAG S.A posee una estructura informal, sus competencias organizacionales están enfocadas en la calidad de servicio y el trato adecuado entre el cliente y el colaborador. Entre los aspectos invisibles se encuentra el compromiso que los colaboradores tienen con la organización y la confiabilidad que poseen el directivo con sus colaboradores y viceversa.



Varios autores desarrollaron modelos de las culturas organizacionales a partir de variables asociadas a la efectividad organizacional. Deal y Kennedy (citado por Gómez y Rodríguez, 2015) proponen un modelo que diferencia cuatro tipos de culturas existentes en las organizaciones:

1. Cultura del tipo duro/macho: impera el individualismo. Las actividades organizacionales están asociadas a altos riesgos y la retroalimentación se obtiene rápidamente.
2. Cultura de trabajar duro/jugar duro: la fuerza impulsora es llevar a cabo las cosas. Se asocia con bajos niveles de riesgo y retroalimentación inmediata.
3. Cultura de apostar la compañía: las decisiones involucran grandes riesgos y hay un largo período de espera antes de que se sepa si las decisiones fueron acertadas o no.
4. Cultura de procesos: caracterizadas porque tanto el riesgo como la retroalimentación son escasos o inexistentes. (p.9)

La cultura que domina CIAG S.A según este autor es la cultura de procesos. Dentro de las características de este tipo de cultura se encuentra la escasa retroalimentación que posee el directivo de la organización con sus colaboradores, están orientados a los procesos y sobrellevar las situaciones según lo establecido; es decir, están enfocados en cumplir estrictamente los procedimientos sin considerar otras alternativas; y al bajo nivel de riesgo que están dispuestos a tomar en la organización.

Si bien es cierto, el directivo toma la decisión de expandirse en el mercado lanzando un nuevo servicio en la organización. La Psicóloga, al incorporarse a la organización, no recibió una adecuada inducción que le permitiera comprender y alinearse de mejor manera a la cultura de la organización. Y tampoco existió un control o una retroalimentación previa a la ejecución de las acciones que causaron malestar en el equipo de trabajo.

Durante el proceso de cambio de estructura organizacional se evidenció la participación deficiente del directivo. Por ende, el desconocimiento de la

situación actual de la organización causó impacto negativo en las actitudes y comportamiento de los colaboradores. Carlos González al darse cuenta de que el rendimiento de su equipo de trabajo estaba decreciendo, se molestó porque la organización no estaba respondiendo de manera adecuada a los cambios que se estaban realizando. Por esta razón decide no poner en riesgo a la organización y consideró que la mejor decisión era despedir a la Psicóloga, por no responder de manera efectiva a lo que se le solicitó.

#### **1.4 Desarrollo organizacional**

El entorno está sujeto a constantes cambios a lo largo del tiempo. Tanto los aspectos tecnológicos, económicos, sociales, entre otros, son factores que pueden tener un impacto negativo en la organización si no se logra una adecuada adaptación de ellos. Para esto existe una disciplina que estudia los efectos del cambio y cómo este influye en el desempeño o rentabilidad de la misma.

El desarrollo organizacional constituye una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (Porrás y Robertson, citado por Guízar, 2013, p.5).

El cambio planeado o planificado se relaciona con “la evolución deseada del comportamiento organizacional en alguna dirección determinada: pasar de la situación actual a otra, que permitirá alcanzar mejor la estrategia u objetivos de la organización” (Alles, 2011, p.62). Según Guízar (2013) “Las organizaciones pueden emplear un cambio por tres motivos: 1) Para resolver problemas actuales, 2) Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios y 3) Para impulsar futuros cambios”.

Por otro lado, la transformación organizacional es un tipo de cambio, que se diferencia de los demás por su profundidad y complejidad. En ellas se modifican profundamente las maneras de pensar, las

creencias, las estrategias, los sentimientos, los valores y todo aquello que inconscientemente se tiene asumido como bueno y verdadero. (Calderón, Cuartas y Álvarez Giraldo, 2008, p.10)

El enfoque del caso de análisis está orientado a la gestión del cambio desde la perspectiva de la transformación organizacional para la adopción de la nueva visión de negocio. La transformación organizacional va más allá del cambio organizacional y nace frente a una necesidad de redefinir la visión para ajustarse a las demandas del entorno con la finalidad de mantener la competitividad en el mercado.

El directivo de CIAG S.A decide invertir en la transformación de la organización lo que conllevó un cambio a nivel global dentro de la misma. Para esto, el directivo decide crear un departamento de Talento Humano y contratar a la Psic. Laura Cornejo para que lleve a cabo la gestión del cambio siendo la responsable del área como tal. El directivo expone sus requerimientos a la Psicóloga y solicitan realizar un rediseño de la estructura organizacional que se ajuste al nuevo enfoque de negocio.

Debido a la urgencia de expansión en el mercado y pérdida de clientes. El directivo decide establecer un plazo de 6 meses para lograr adecuar las nuevas prácticas en la organización. Se asume que la Psicóloga, ante su nueva oportunidad de crecimiento en la organización, no supo exponer lo que conlleva realizar un cambio organizacional de cierta magnitud sin causar incertidumbre en los colaboradores. Por lo que causó la toma de decisiones precipitadas y realizar cambios agresivos que inmediatamente alteraron la calma en la organización.

### **1.5 Comunicación organizacional**

Según Fernández (2010), “la comunicación es un proceso dinámico de transmisión de información entre dos partes, con la intención de influir en el comportamiento” (p.656). La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones radica en la capacidad que tiene el líder de informar y persuadir a su equipo de trabajo. En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la

información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente otros. (Castro, 2014, p. 5)

La comunicación en CIAG S.A en sus inicios era adecuada debido a que el número de personal dentro de la organización era reducido; al pasar el tiempo la organización aumenta el número de colaboradores generando un desfase en la comunicación por la magnitud de colaboradores que la conformaban. Según Ocampo, (2011) “la comunicación es un asunto de todos, de cada uno de los miembros de la organización”. (p.45).

Este desfase en la comunicación se vuelve notorio con la llegada del nuevo proyecto de expansión en el mercado. Mientras avanzaba el tiempo, la información que tenía el personal acerca de los cambios que se realizaría era más escasa. Los colaboradores tenían conocimiento de que se realizarían cambios; sin embargo, no sabían qué tipo de cambios se iban a ejecutar. Ante esta situación, aumentan las quejas del personal al sentir amenaza por ser despedidos, por ende, estos sucesos aumentaron la incertidumbre en ellos y empezaron a circular los rumores dentro de la organización.

La comunicación organizacional también se fundamenta según la estructura organizacional que mantenga la organización. “La estructura es la forma en que una organización establece las relaciones entre sus componentes y que se refleja en el organigrama. Éste es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización”. (Daft, citado por Pertuz, 2013, p.57).

Existe una amplia variedad de tipos de estructura organizacional que varía según los autores; sin embargo, poseen características similares en ciertos casos. Según Villalba y Builes (2016) entre los tipos más comunes de estructura organizacional se conocen los siguientes:

- Estructura formal, corresponde al conjunto de acciones que orientan el actuar de la organización, ésta define la forma en la que interactúan

los empleados tales como las relaciones jerárquicas, existencia de normas, sistemas de comunicación, entre otras, es decir, una estructura formal tiende a ser burocrática y se apoya en normas institucionalizadas y políticas empresariales.

- Estructura informal, se define como una estructura organizativa que es orgánica, lo que significa que las normas y las relaciones entre los trabajadores que están menos formalizadas rigen la toma de decisiones y las prácticas de trabajo. En la organización informal se resalta el estilo de gerencia, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales e interdepartamentales, los roles y arreglos de trabajo informales y las normas sociales. (p.34)

Así mismo, cada estructura organizacional posee una red de comunicación que permite transmitir la información entre los distintos departamentos de la organización. Robbins y Judge (2009) mencionan que existen tres redes de comunicación formales en las organizaciones: cadena, rueda y todos los canales.

- La cadena, sigue en forma rígida la cadena de mando formal. Esta red aproxima los canales de comunicación que encontraría en una organización rígida de tres niveles.
- La rueda, depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo. Estimula la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte.
- La red de todos los canales, permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro, todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder. (p.358-359)

Según los autores, CIAG S.A posee una estructura informal con canales de comunicación en rueda. Se menciona que la organización posee el canal en rueda por ser un modelo altamente centralizado. Los líderes, en este caso, el directivo, son aquellos que se encargan de tomar las decisiones dentro de la

organización. En este modelo de comunicación existe poca apertura al debate interno; la retroalimentación que se recibe entre el colaborador y el líder es limitada o nula. De igual manera, la organización se encuentra dividida por áreas y cada uno cumple una función de acuerdo con el departamento que pertenezca. La estructura de la organización no se encuentra formalizada ya que, por ser una empresa familiar, el directivo ha construido a la organización con una cultura enfocada en las relaciones, compromiso y cooperación entre los equipos de trabajo en función al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS**

### **2.1 Estructura**

Se propone realizar una **revisión en la planeación estratégica** de la organización que incluye: la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos. Según Pacheco (2006), “la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos”. (Citado por Bojórquez, M. y Pérez, A., 2013, p.10)

Se afirma que si la visión de la organización no está alineada con las necesidades de los clientes; las actividades de los puestos de trabajo y la estructura en general tampoco estarán alineadas. La finalidad de esta revisión es identificar si existen desfases en la planeación estratégica y, en caso de encontrar inconsistencias, proceder a realizar un replanteamiento de estos aspectos para que se alineen al fin de la organización como tal.

Esta modificación en la planeación estratégica tendrá incidencia en el diseño de la estructura organizacional, la cultura y las normas. La organización no cuenta con una estructura formal; es decir, no poseen una estructura que determine los niveles jerárquicos y sus líneas de reporte. Se debe **implementar un organigrama institucional** con cada uno de sus departamentos; esto permitirá a los colaboradores y al directivo: tener la estructura organizacional clara, conocer las líneas de reporte inmediato, facilitar los canales de comunicación y mejorar la fluidez de la información.

## 2.2 Procesos

El rediseño de la estructura organizacional trae consigo la aparición y eliminación de varios cargos. La organización, al incluir un nuevo servicio para sus clientes, también causó la aparición de nuevos perfiles que se requerirán para cumplir con las funciones de manera efectiva. Para esto, se debe realizar un **diagnóstico de los perfiles de cargos** que conlleva: la revisión de los cargos actuales, la modificación y actualización de los cargos en general. Dentro del diagnóstico de los perfiles de cargos, se deberá determinar si los perfiles y las competencias de los cargos son los adecuados para cumplir con las funciones establecidas.

Una vez claros los lineamientos de la planeación estratégica de la organización, es necesario establecer un **modelo de gestión organizacional en base al logro de objetivos**. “La gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos, se puede representar como la intersección de las 3 dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad” (Tamayo, Del Río y García, 2014, p. 75). Este modelo pretende dar seguimiento en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización apostando en el desarrollo de personas y equipos de trabajo; y mejorando de esta manera, la experiencia del cliente dentro de la organización.

Entre las dimensiones del modelo de gestión organizacional en base de objetivos, se plantea realizar **ajustes en la cultura organizacional**. La cultura que domina en la organización según Deal y Kennedy, es la cultura de procesos. Se debe trasladar la cultura de procesos hacia una cultura que apuesta la compañía. La cultura que apuesta la compañía es aquella organización en que “las decisiones involucran grandes riesgos y hay un largo período de espera antes de que se sepa si las decisiones fueron acertadas o no”. (Deal y Kennedy, citado por Gómez y Rodríguez, 2015, p.9) Es decir, una organización que incentiva a los colaboradores a innovar, que apoya los proyectos que sugieran un cambio y que busquen tener impacto dentro y fuera de la organización. Además, incluye la retroalimentación

activa en la que los jefes y subordinados se comunican y obtienen información continua acerca de su desempeño.

### **2.3 Personal**

Ante la aparición de varios inconvenientes en los comportamientos de los colaboradores, que fueron causados como consecuencia de la inadecuada gestión del cambio, se propone realizar un **plan de desarrollo organizacional** que incluye: programa de mapeo de talentos, determinación de brechas en las competencias blandas y técnicas, la creación de un plan de capacitación para cerrar las brechas encontradas y el diseño de plan de carrera.

El plan de desarrollo organizacional va de la mano con los perfiles de cargos levantados y la identificación de las nuevas competencias que deben tener los colaboradores para desempeñar sus funciones de manera adecuada. El programa de mapeo de talentos consiste en una evaluación de las competencias de los colaboradores con la finalidad de detectar cuál es el desfase que existe dentro de sus competencias blandas y técnicas; de esta manera se identificará el potencial de los colaboradores y se determinará qué aspectos se pueden reforzar con ayuda de un plan de capacitación para cerrar las brechas encontradas.

Las brechas identificadas en el mapeo de talentos permitirán realizar el levantamiento de las necesidades para el diseño de un plan de capacitación con la finalidad de cerrar las brechas encontradas. Así mismo, el plan de capacitación contribuye al desarrollo de los colaboradores y brinda la información necesaria para la creación de planes de carrera. De esta manera, se logra mantener mapeado al personal para ser considerarlos en procesos de selección internos ya sea en movimientos verticales u horizontales.

En base a la comunicación de los cambios, se propone realizar un **plan de comunicación** interna 360 liderada por el directivo de la organización. Según Fernández, (2014) "La comunicación 360 grados es la comunicación integral, una estrategia por la que las organizaciones, generan conversación,



agendan temas y movilizan información con sus clientes internos y externos en base a los objetivos estratégicos de la compañía”. Una vez definido el marco estratégico de la organización, la actualización de los manuales de funciones, organigrama institucional y la implementación del plan de desarrollo organizacional, es necesario que, con ayuda de la transmisión de la información, exista sinergia y coordinación entre los departamentos para que los objetivos estratégicos de la organización se ejecuten de manera efectiva.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIA**

#### **3.1 Responsables**

Las estrategias planteadas para resolución de los problemas en CIAG S.A son: revisión de la planeación estratégica de la organización, implementación de organigrama institucional, diagnóstico de perfiles de cargos, implementación de un modelo de gestión organizacional en base al logro de objetivos, ajustes en la cultura organizacional, plan de desarrollo organizacional y plan de comunicación 360.

La estrategia de **revisión de la planeación estratégica de la organización** será realizada por el directivo con la asesoría de la Psicóloga. Se realizará una reunión para revisar los aspectos referentes al marco estratégico de la organización (misión, visión y objetivos estratégicos) y definir si todos los aspectos se encuentran alineados a la visión de la organización.

Se **implementará un organigrama institucional** en el que detalle cada departamento, sus conexiones y sus líneas de reporte. La responsable será la Psicóloga, sin embargo, contará con la participación de cada departamento de la organización y requerirá la aprobación del directivo de la organización.

Las estrategias de **diagnóstico de perfiles de cargos e implementación de un modelo de gestión organizacional en base al logro de objetivos** serán liderados por la Psicóloga y se llevará a cabo con el apoyo de 2 pasantes de talento humano que estarán bajo la supervisión de la Psicóloga.

Estos pasantes deberán tener mínimo 6 meses de experiencia realizando pasantías o trabajando en cargos similares.

Los **ajustes en la cultura organizacional** que conlleva el traslado de una cultura de procesos hacia una cultura que apuesta la compañía, será liderado por la Psicóloga. Sin embargo, la Psicóloga cumplirá el papel de asesora interna ya que la definición de los aspectos de la cultura de la organización será definida por el directivo. El papel de la Psicóloga será velar por la transmisión de la información, el aprendizaje de los colaboradores y asegurar que el personal de la organización se alinee a la cultura organizacional como tal.

La ejecución del **plan de desarrollo organizacional** contará con el apoyo del personal interno y un proveedor externo. La responsable de liderar este plan será la Psicóloga; contará con el apoyo de los pasantes de talento humano para la coordinación de la logística, y de los jefes de cada departamento en la coordinación de los horarios disponibles del personal para la realización del mapeo de talentos. El proveedor externo será elegido por la Psicóloga tras la aprobación del directivo.

Así mismo, el **plan de comunicación 360** será liderado por la Psicóloga y contará con el apoyo de los pasantes de talento humano, el departamento de marketing, comunicación corporativa y sistemas. La finalidad del plan será mejorar los flujos de comunicación y la marca de la organización tanto interna como externa; la finalidad del plan será alinear, promover y dar seguimiento a los parámetros que se han definido dentro de la planeación estratégica.

### **3.2 Recursos**

Para la implementación de las estrategias descritas se contará con el recurso humano, material, financiero y tecnológico. Lo que respecta al recurso humano, se necesitará la participación del directivo de la organización, la Psicóloga, los pasantes de talento humano y todos los colaboradores de la organización. Todas las propuestas están diseñadas para ser compartidas con todo el personal de la organización; sólo para las

propuestas de revisión de marco estratégico e implementación del organigrama se requerirá exclusivamente de la participación del directivo, jefes de área y la Psicóloga como asesora interna, ya que estas propuestas son parte de la estrategia de la organización como tal y antes de compartirla con el personal debe ser analizada y aprobada por el directivo de la organización.

El recurso material que se utilizará comprende: el espacio físico en el que se realizarán las reuniones, mapeo de talentos y ejecución de las capacitaciones; así mismo, comprende el uso de proyector, pizarra, muebles, sillas, laptops, etc. En el caso de los materiales que se requerirán para el mapeo de talentos; los materiales están incluidos dentro del paquete de contratación del proveedor externo. Estos materiales son: papelógrafos, carpetas, plumas, marcadores, lápices, entre otros. Los rubros que no incluye el proveedor son los gastos en refrigerios y estación de cafetería.

El recurso financiero comprende un presupuesto establecido para todos los eventos y actividades que se realizarán para la ejecución de las estrategias planteadas. Este presupuesto conlleva: la contratación de los dos pasantes de talento humano, contratación del proveedor externo para el mapeo de talentos e instructores de capacitación, contratación de servicios de alimentación, estaciones de cafetería, refrigerios y almuerzos para las capacitaciones y el mapeo de talentos, el mejoramiento de las herramientas tecnológicas internas y las campañas de marketing dentro y fuera de la organización. Las cifras presupuestadas se detallarán a continuación:

Tabla 1.

*Requerimiento del recurso financiero*

TIPO DE EVENTO	PROVEEDOR DEL SERVICIO	DESCRIPCION	# DE PERSONAS	VALOR PRESUPUESTADO
TALENTO HUMANO	INTERNO	CONTRATACIÓN DE PASANTES (6 MESES) sueldo max \$200 c/u	2	\$2.400.00
EVALUACION DE POTENCIAL	EXTERNO	ASSESSMENT EVALUACION POTENCIAL - ADMINISTRACION (2 MESES)	58	\$3.000.00
EVALUACION DE POTENCIAL	EXTERNO	ASSESSMENT EVALUACION POTENCIAL - OPERACIONES (3 MESES)	92	\$7.000.00
EVALUACION DE POTENCIAL	EXTERNO	MATERIALES ASSESSMENT CENTER- ADMINISTRACIÓN	58	\$0.00

EVALUACION DE POTENCIAL	EXTERNO	MATERIALES ASSESSMENT CENTER- OPERACIONES	92	\$0.00
CAPACITACION GENERAL	EXTERNO	PLAN DE CAPACITACIÓN- SIGUIENTE AÑO 2020	A espera de los resultados obtenidos en el mapeo de talentos	
EVALUACION DE POTENCIAL	EXTERNO	ALIMENTACION PERSONAS PARA ASSESSMENT EVALUACION DE POTENCIAL	94	\$235.00
EVALUACION DE POTENCIAL	EXTERNO	ALIMENTACION PERSONAS PARA ASSESSMENT EVALUACION DE POTENCIAL	126	\$315.00
REUNIÓN PARA DETERMINACIÓN DE ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	EXTERNO	ESTACIÓN DE CAFETERÍA	14	\$7.50
PLAN DE COMUNICACIÓN 360	INTERNO	MANTENIMIENTO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	58	\$1450.00
PLAN DE COMUNICACIÓN 360	INTERNO/ EXTERNO	CAMPAÑAS DE MKT	-	\$20.000.00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>				<b>\$34.407.50</b>

Presentación del presupuesto para la ejecución de las propuestas. Los rubros presupuestados están sujetos a cambios dispuestos por el directivo de la organización CIAG S.A.

*Fuente: elaborado por Alarcón, K. (2019)*

El recurso tecnológico será requerido para la ejecución del plan de comunicación 360 junto con el departamento de marketing, comunicación corporativa y sistemas; se pretende potenciar la marca de la organización innovando y creando nuevas ideas para la transmisión de la información junto con los planes de mejora que se pretenden realizar para crecer como organización.

### 3.3 Metodología

En las estrategias de revisión de la **planeación estratégica y ajustes en la cultura organizacional** se utilizará la metodología del Balanced score card (BSC). El BSC es “un sistema de medición de desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica”. (Kaplan y Norton, citado por Scaramussa, Reisdorfer y Ribeiro, 2010, p.7)

Según Córdova, (2008) la construcción del BSC consta del diseño del marco estratégico, que significa el conjunto de los objetivos estratégicos establecidos dentro de la planeación estratégica, y la elaboración de indicadores de medición para llevar un control sobre el cumplimiento de los objetivos planteados. (p.89)

Una vez definidos estos aspectos y tomando en cuenta las cuatro perspectivas del BSC, se realizará:

1. Revisión de la visión, misión y valores de la organización, será realizado por el directivo de la organización con la asesoría de la Psicóloga.
2. Diagnóstico de la realidad actual desde la perspectiva financiera, clientes, procesos e innovación y aprendizaje.
3. Revisión y modificación de los objetivos estratégicos de acuerdo con las necesidades del entorno.
4. Planteamiento de estrategias en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
5. Construcción del marco estratégico de la organización.
6. Definición de los indicadores.
7. Determinar las metas a seguir de manera mensual y anual.
8. Diseño de programas o planes de acción que combatan la resistencia en el cumplimiento de los indicadores de gestión.

El diagnóstico de **perfiles de cargos** que conlleva: la revisión de los cargos actuales, la modificación y actualización de los cargos en general, será liderado por la Psicóloga y contará con la ayuda de los pasantes de talento humano. Una vez realizado el requerimiento para la contratación de los pasantes, la Psicóloga deberá levantar los perfiles de los pasantes. En este caso, será necesario la contratación de personas que tengan mínimo 6 meses de experiencia realizando pasantías en talento humano o en cargos similares.

La metodología que se utilizará para el diagnóstico de los perfiles de cargo será cualitativa. El primer paso para esta actividad es identificar el número de cargos que tiene actualmente la organización; una vez levantada esta información, la Psicóloga deberá realizar un formato de entrevista para

obtener información específica acerca de las funciones que realiza el colaborador y con qué frecuencia lo realiza. Toda la información deberá ser validada por el jefe o encargado del área y se deberá realizar un análisis y determinar qué cargos se añaden, modifican o eliminan para así ubicarlo en los formatos de manuales de cargos establecidos.

**El modelo de gestión organizacional en base al logro de objetivos** está enfocado en realizar una revisión periódica del desempeño e identificar qué aspectos están fallando en los procesos y en qué se puede mejorar. Este modelo de gestión permite llevar un control sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y se enfoca en reconocer el buen desempeño dejando a un lado eventos pasados. Además, prioriza la necesidad de retroalimentación formal sobre el desempeño del colaborador cada 6 meses.

Para la implementación del organigrama institucional se desarrollará aplicando la “herramienta macroestructura”. Según Huamán y Ríos, (2015), esta herramienta consiste en la construcción de un organigrama institucional a partir de 5 pasos:

1. Identificación de objetivos y actividades: de acuerdo a lo construido en la revisión de la planeación estratégica, se recibe el insumo de esta información y se realiza el ejercicio del BSC, estableciendo las actividades que se realizarán para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
2. Análisis de actividades: se realiza un análisis de las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos estableciendo así, la prioridad y recurrencia de las actividades plantadas. Este análisis aportará a la búsqueda de especialización del trabajo y dará las pautas para la construcción de los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.
3. Formación de la estructura.

- a) Selección del modelo de agrupamiento: consiste en la selección del modelo de agrupamiento de las unidades de negocio o departamentos de la organización que desarrollarán las actividades descritas en la planeación estratégica y que darán forma a la estructura organizacional.

Según los autores, entre las alternativas básicas se tiene: Estructura funcional, refleja la división del trabajo y la especialización de funciones básicas; Estructura por grupos o asociación, estructuras combinadas representan varios criterios de agrupación de las aptitudes, áreas o actividades de una organización; Estructura matricial, se llama también de rejilla, combina básicamente dos criterios de agrupación para ordenar las áreas; y Estructura híbrida; se origina a partir de combinaciones de criterios de agrupación según requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa. (Huamán y Ríos, 2015, p. 200-247)

- b) Estructuración de las actividades: consiste en la segmentación, diseño y definición de las unidades de negocio o departamentos de la organización según las actividades que realiza cada colaborador. En este punto se obtendrá información de los manuales de funciones y la determinación de los perfiles de los colaboradores que se levantó previo a la construcción del organigrama.
- 4. Identificación de la estructura actual: según los modelos de estructura organizacional, identificar qué tipo de estructura se mantiene actualmente y analizar la necesidad de realizar modificaciones en la estructura actual. Finalmente, se debe seleccionar aquella estructura que esté alineada a la cultura de la organización y la visión como tal.
- 5. Gráfica del organigrama

Una vez construido el organigrama, se realizará un grupo focal con el directivo y los jefes del área para realizar una retroalimentación y consolidar la información.

Dentro del **plan de desarrollo organizacional** consta el programa de mejora de liderazgo para altos mandos; para esto se contratará a un proveedor externo. El contenido de la capacitación consta de dos módulos, será de modalidad presencial y tendrá una duración de 20 horas.

En el programa de mapeo de talentos, el proveedor externo aplicará las siguientes técnicas de evaluación: assessment center, entrevista por competencias y evaluación psicométrica. Se realizará la segmentación entre áreas y se establecerán grupos de máximo 9 personas para el proceso de evaluación por assessment center. Tanto las entrevistas como la evaluación psicométrica serán tomadas de manera individual.

El programa de mapeo de talentos se lo realizará dentro de un estimado de aproximadamente 3 meses por motivo que la mayor parte del personal pertenece al cargo de guardias de seguridad y poseen horarios rotativos. Al finalizar el proceso, el proveedor presentará en el informe con los siguientes aspectos: el ranking de evaluados, es decir, aquellas personas que destacaron en las evaluaciones; las brechas encontradas, es decir, las necesidades de mejora en base a la evaluación de competencias y las recomendaciones acerca de los casos críticos que se encontraron en el proceso.

En base a la información obtenida del proveedor, se realizará un plan de capacitación para el cierre de brechas y se trabajará en el diseño de plan de carrera de aquellas personas, que se identificaron en el mapeo de talentos, que poseen mayor potencial.

El **plan de comunicación 360** tiene como objetivo, potenciar las acciones que se están llevando a cabo dentro de la organización y de esta manera, establecer acciones que incidan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Según Álvarez (2016) “la comunicación en 360° se propone como la vía idónea para proyectar objetivos creando, convocando,



descentralizando e informando con la finalidad de generar interacción de mensajes con todas las audiencias escogidas, como grupos de interés o de presión, que actúan como partes interesadas en el éxito del negocio tanto interna como externamente”. El plan será liderado por la Psicóloga y contará con el apoyo del departamento de marketing, comunicación corporativa y sistemas.

Dentro del plan se pretende aprovechar los recursos tecnológicos de la información, para establecer canales de comunicación efectivas e incluir tanto el desarrollo de anuncios internos como externos para difundir la información sobre los proyectos a desarrollar. El departamento de marketing y comunicación corporativa realizará un diseño, en el que la marca de la empresa resalte la importancia de los proyectos en marcha y se fomentará la participación de los colaboradores por medio de incentivos por las ideas más creativas e innovadoras.

## CONCLUSIONES

1. El directivo de la organización, Carlos y Andrés González, realizaron la contratación de una persona para talento humano con la finalidad de poner en marcha una reestructuración en la organización. La Psicóloga contratada no recibió una inducción adecuada por parte de sus jefes directos. Este hecho no le permitió a la Psicóloga tener el conocimiento necesario para llevar a cabo el proceso de cambio de manera efectiva; además, no recibió supervisión, seguimiento de su gestión y tampoco recibió retroalimentación alguna.
2. El problema principal es la inadecuada gestión de las estrategias para el cambio en la organización CIAG S.A. Tanto el directivo como la Psicóloga tenían claro cuál era el objetivo comercial al que querían llegar; sin embargo, no se planeó de manera adecuada cuáles serían los pasos por seguir, para llevar a cabo la gestión del cambio.
3. La participación del directivo durante el proceso de cambio supone la base fundamental para la ejecución de las estrategias descritas en la planeación estratégica. El rol de los líderes de la organización CIAG S.A fue deficiente; el enfoque del directivo está dirigido hacia los resultados sin participar en los procesos que conlleva el cumplimiento de aquellos resultados. La ausencia en la participación de los líderes hizo poco efectiva la nueva proyección en el mercado de la organización;
4. El desconocimiento de la cultura de la organización causó que la Psicóloga tomara decisiones desalineadas a la cultura organizacional teniendo impacto negativo en el comportamiento de los colaboradores, clima organizacional, producción y calidad del servicio
5. La organización se caracterizaba por tener un buen clima laboral; sin embargo, la mala práctica en la implementación de las estrategias causó un impacto negativo en el comportamiento de los colaboradores, presentando novedades como el aumento de los atrasos y se empezaron a observar casos de mal comportamiento de los empleados en las estaciones de trabajo.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Lavalle.
- Álvarez, J. (2016). Conexionesan: La comunicación 360° como estrategia de negocios. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/06/09/la-comunicacion-360-como-estrategia-de-negocios/>
- Bojórquez, M., Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*, 12(81), 4-19. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Calderón, G. C., Cuartas, J.C. y Álvarez, C. M. (2008). Transformación organizacional: una mirada desde la gestión humana1 caso de aplicación en una multinacional. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 20(1), 10-22. Recuperado de [http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx\\_i\\_pg09-22%20Calderon%20Spanish.pdf](http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg09-22%20Calderon%20Spanish.pdf)
- Carvajal, M. (2011). Clima y Cultura Organizacional. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264408>
- Casado, J.M., (2017). El rol del líder en la transformación digital. *Harvard Deusto business review*, (270), 6-18. Recuperado de [http://www.gref.org/nuevo/docs/economia\\_digital\\_050418.pdf](http://www.gref.org/nuevo/docs/economia_digital_050418.pdf)
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Recuperado de <https://www21.ucsg.edu.ec:2071>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Córdova, L. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. *Ingeniería Industrial*. 26(1), 85-97. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/3374/337428492005/>

- Fernández (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*, 12(81), 4-19. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Fernández. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. *Paraninfo, Madrid*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_empresas\\_un\\_enfoque\\_i.html?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books/about/Administraci%C3%B3n_de_empresas_un_enfoque_i.html?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 34(59). <http://www.redalyc.org/html/4795/479547211007/>
- Gómez, C. F. y Rodríguez, J. K. (2015). Teorías de la cultura organizacional. ResearchGate. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Carlos\\_Gomez-Diaz/publication/216737064\\_Teorias\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional/links/5629246208ae518e347c93fe/Teorias-de-la-cultura-organizacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Gomez-Diaz/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional/links/5629246208ae518e347c93fe/Teorias-de-la-cultura-organizacional.pdf).
- Guízar, R. (2013) *Desarrollo Organizacional*. México: Mx Graw-Hill.
- Huamán, P. L., & Rios, R. F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2a. ed.)*. Recuperado de <https://www21.ucsg.edu.ec:2071/lib/ucsgsp/reader.action?docID=4184895&query=estructura+organizacional>
- López, P. L. M. (2016). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Recuperado de <https://www21.ucsg.edu.ec:2071/lib/ucsgsp/reader.action?docID=5350239&query=cultura+organizacional>
- Martínez, V. F. (2016). Administración: de lo simple a lo complejo. Recuperado de <https://www21.ucsg.edu.ec:2071>

- Menguíbar, M., Del Río, S., & Terol, F. T. (2015). Gestión del cambio. Recuperado de: <http://www.mcgraw-hill.es/med/recursos/capitulos/8448155734.pdf>.
- Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2a. ed.). Recuperado de <https://www21.ucsg.edu.ec:2071>
- Pertuz, R. A. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3), 53-67. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412013000300004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412013000300004)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Scaramussa, A., Reisdorfer, K., Ribeiro, A (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Vis. futuro* 13(1), 464-470. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100002)
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. *Editorial Paidós*. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33492541/TYEL\\_cap1\\_pag1\\_a\\_26.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543255080&Signature=oWz85JWJDmRiB0FML2Pjv7z1dzo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTYEL\\_cap1\\_pag1\\_a\\_26.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33492541/TYEL_cap1_pag1_a_26.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543255080&Signature=oWz85JWJDmRiB0FML2Pjv7z1dzo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTYEL_cap1_pag1_a_26.pdf)
- Tamayo, Y., Del Río, A. y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*.

11(5), 70-77. Recuperado de  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700217>

Torres, L y Díaz, J. (2012). Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 80-101. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934774>

Villalba, M. L., y Builes, C. (2016). La organización informal y el proceso innovador: caso de una PYME colombiana de manufactura electrónica. *USBmed*, 7(1), 31-34. Recuperado de  
<http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no95/3.pdf>



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ALARCÓN RIVERA, KELLY NATASHA**, con C.C: # **0921950705** autor/a del componente práctico del examen complejo: **LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA HACIA UNA NUEVA PROYECCIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA CIAG S.A**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero de 2019

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

Nombre: **ALARCÓN RIVERA, KELLY NATASHA**

C.C: **0921950705**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La gestión del cambio organizacional como estrategia hacia una nueva proyección en el mercado de la empresa CIAG S.A		
<b>AUTOR(ES)</b>	Alarcón Rivera, Kelly Natasha		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en psicología organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	25 de febrero de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	40 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión del cambio, Desarrollo organizacional, Cultura organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comportamiento, Liderazgo, Transformación organizacional, Gestión del cambio, Desarrollo organizacional, Cultura organizacional		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación actual de la organización CIAG S.A desde las perspectivas de comportamiento, liderazgo, cultura, desarrollo y comunicación organizacional. La organización, ante los cambios del entorno, decide ampliar su gama de servicios, incorporando así una nueva proyección en el mercado. Sin embargo, los resultados que se obtuvieron no fueron los esperados por el directivo. A lo largo del documento se realiza un diagnóstico de la organización identificando como problema principal la inadecuada gestión del cambio en base a las estrategias que se aplicaron para llevar a cabo la transformación de la organización. Además, se identificó la participación deficiente del directivo, los hermanos Carlos y Andrés González, durante el proceso de cambio que desencadenó la toma de decisiones precipitadas, causando un impacto negativo dentro de la organización. Estas variables que se detectaron dentro del diagnóstico tuvieron incidencia en el comportamiento de los colaboradores afectando así el clima organizacional, la producción y la calidad del servicio. En el desarrollo del trabajo se proponen estrategias que vayan alineadas a la cultura de la organización con el objetivo de combatir los problemas identificados y que permitirán a CIAG S.A mantenerse estable y sobresalir dentro de un entorno cambiante. Finalmente, se plantean conclusiones que se encontraron dentro del análisis y desarrollo de la problemática del caso.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-959152678	E-mail: kellyalarconr@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 – 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
<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>			