



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

TEMA:

**Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión
del Talento Humano**

AUTOR:

CABEZAS SÁNCHEZ, ALEXANDRA NICOLLE

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

TUTORA

PSIC. CABEZAS CORDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS.

**Guayaquil, Ecuador
28 de agosto del 2019**



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **CABEZAS SANCHEZ, ALEXANDRA NICOLLE**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTORA

f. _____
PSIC. ORG.CABEZAS CÓRDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
PSIC.CL.GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto 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, **CABEZAS SÁNCHEZ, ALEXANDRA NICOLLE**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del Talento Humano** 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 28 días del mes de agosto del año 2019

LA AUTORA

f. _____
CABEZAS SÁNCHEZ, ALEXANDRA NICOLLE



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **CABEZAS SÁNCHEZ, ALEXANDRA NICOLLE**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del Talento Humano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
CABEZAS SÁNCHEZ, ALEXANDRA NICOLLE

Guayaquil, 26 de agosto de 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND 	
Documento	Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del Talento Humano.doc (D55032087) 
Presentado	2019-08-26 07:49 (-05:00)
Presentado por	alexandracabezas97@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	2% de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Tema: “Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del Talento Humano”

Estudiante:

- Cabezas Sánchez, Alexandra Nicolle

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, 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. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA MORÁN, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ORG. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	2
1. Diagnóstico de la Situación.....	4
1.1 Cultura Organizacional.....	4
1.2 Comportamiento Organizacional.....	6
1.3 Comunicación Organizacional	8
2. Determinación de las estrategias	11
2.1 Estructura.....	11
2.2 Procesos.....	13
2.3 Personas	15
3. Implementación.....	16
3.1 Responsables	16
3.2 Recursos.....	17
3.3 Metodología.....	18
CONCLUSIONES	22
REFERENCIAS	24

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un nivel alto de competitividad y de cambios constantes, pero no todas se preocupan por realizar cambios alineados a las estrategias de la organización y al bienestar de su capital humano. ICORP, es una empresa tecnológica multinacional que constantemente realizaba cambios dentro de su estructura, específicamente en su primera línea y con ellos en sus procesos. Los cambios constantes y poco socializados de esta empresa generaron resistencia al cambio y con ello la desmotivación de su personal. En este trabajo se propone realizar una reingeniería, que permita a Talento Humano ser estratégico con el cliente interno y externo, enfocándose en el cambio total y efectivo en los procesos de comunicación, inducción, estructura organizacional y capacitación para así lograr el cumplimiento de los objetivos del negocio y generar en los colaboradores satisfacción laboral e identidad corporativa para impulsar el compromiso y cambio organizacional.

Palabras Claves: cultura, reingeniería, procesos, cambio, diseño, estrategia

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado de las empresas el nivel competitivo a llevado a nuevos enfoques gerenciales que permiten mantener la sostenibilidad, la innovación en el capital físico que representa las instalaciones y su entorno, el capital humano que es el conocimiento y la experiencia, el capital organizacional que es el eje transversal la comunicación, la estructura y la toma de decisión. Las organizaciones tienen una gran responsabilidad ser competitivas y rentables cada una de ellas tienen diferentes políticas, tecnología y procesos, que es la parte operativa y técnica que permite mejorar o ajustarlos de acuerdo con las necesidades de sus clientes o en ocasiones llegar a realizar la reingeniería de estos.

La gestión de recursos humanos es responsable de seleccionar a sus trabajadores considerando que sea un capital humano con valores, aptitud y actitudes que desarrollen productividad de acuerdo a la necesidad del cliente externo, podríamos decir que es holística porque se preocupa del crecimiento y formación del personal de acuerdo a los avances tecnológicos y productivos observando su puesto de trabajo así los motiva manteniendo buenas líneas de comunicación y a aportar con compromiso y pertenencia a su organización que le genera satisfacción personal y un mejor nivel de vida sustentable socialmente.

La reingeniería tiene como finalidad el análisis de los procesos para mejorar o rediseñarlos para que estos sean efectivos y generen cambios donde las debilidades sean transformadas en fortalezas, si los resultados no son positivos se debe realizar una reingeniería total de los procedimientos ya establecidos. Estos estudios o resultados deben ser comunicados o socializados a todos sus trabajadores para que así no se genere malestar y no produzca resistencia al cambio, también una estrategia puede ser que se los haga participes solicitando realicen sugerencias desde su puesto de trabajo, las mismas que pueden ser consideradas y ser de un aporte positivo para la empresa.

La empresa ICORP, es un conglomerado de empresas, enfocadas en atender necesidades de soporte tecnológico que tiene como misión ser un referente en el mercado y ampliar su cartera de clientes. Su última fusión fue con la empresa ecuatoriana Soporte Digital, donde llegaron a ser la empresa líder nacional en su razón de negocio, a pesar de todos los constantes cambios.

Para realizar cambios y tomar decisiones se debe considerar hacer seguimiento, control y análisis de resultados que involucre todas las áreas y colaboradores, que todos conozcan cuál es la situación real de la empresa, esta comunicación permite tener confianza y un buen clima laboral.

ICORP implementó nueva planificación estratégica, cambió su objetivo, revalorizó sus metas, cambió el enfoque, todo lo realizado no obtuvo validez alguna no existía un estudio que sustentara lo actuado, las malas decisiones hicieron despertar el desinterés de los colaboradores, el malestar y la desmotivación.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer la reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del Talento Humano, buscando el mejoramiento continuo a través del rediseño de sus procesos, identificando como foco principal, las necesidades de los colaboradores junto a las del negocio y así trabajar sinérgicamente para el éxito y cumplimiento de las estrategias organizacionales mientras se potencia y desarrolla a su talento humano.

1. Diagnóstico de la Situación

1.1 Cultura Organizacional

Como premisa, se plantea la definición de “cultura” de manera breve y general: “Cultura es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común.” (Sathe, 1983), es por esta razón que Mendoza y Ortiz (2006) complementan su idea afirmando que: “La cultura es un modo de vida que configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización” (p.122).

Con esta breve aclaración, podemos lograr una base enfocada en el sistema organizacional. Para Siliceo, Cazares y Gonzáles (1999): “La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (p. 128-129). De esta manera, se infiere que la identidad corporativa que se da a través de la cultura organizacional va a permitir establecer los parámetros que permitirán cumplir con los objetivos planteados y lograr que la misma sea adherida por todos quienes conforman la empresa.

Es importante reconocer a la cultura como base de todo actuar que se va transmitiendo de generación en generación. Gutiérrez (2013) afirma:

Es un conjunto de creencias, y valores que se van adquiriendo al pasar del tiempo, es decir que dicho concepto no se desliga de sus raíces antropológicas, por ende, la cultura se trasmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen. (p.6)

Por lo tanto, se llega a la conclusión de que la Cultura Organizacional es el conglomerado de todos los aspectos conductuales, normativos, ideológicas, que son percibidos por los integrantes que rigen dentro de una organización. La convivencia, el modo en el que se llevan las relaciones entre los empleados y directivos, son solo algunos de los aspectos que abarca esta cultura institucional.

Según Deal y Kennedy citados por Barahona (1986) se puede identificar el tipo de cultura con dos aspectos retroalimentación y riesgo. En esta encontramos 4 tipos de cultura (p.252):

- Cultura Macho: Caracterizada por un alto riesgo en su actividad y una rápida retroalimentación del éxito. Conduce a actuaciones individualistas de aquellos dispuestos a enfrentarse con el riesgo y la búsqueda de satisfacción inmediata. (p.252)
- Cultura “Be the company”: Desarrollada en entono de altos riesgos y en lo que la valoración de los resultados de las decisiones debe esperar, debido a la lentitud en el conocimiento de lo mismo. Es un tipo de cultura que propicia la acción planificada y sistemática. (p.252)
- Cultura de Procesos: Actividades desarrolladas sin apenas riesgo y con un feedback lento. Se basa en reglas y procedimientos; la continuidad y predictibilidad son característica de esta cultura. (p.253)
- Cultura Work Hard Play Hard: Se desarrolla en un entorno poco arriesgado con un feedback inmediato y busca el trabajo de equipo y la acción. (p.253)

De acuerdo con lo analizado, ICORP se maneja en una “cultura dura” según el Modelo de Deal y Kennedy (1982), se refiere a una organización donde la retroalimentación que existe es rápida y el riesgo es alto frente a estas decisiones. Esta tipología, se enfoca en obtener recompensas financieras, la cual dicha organización buscaba ampliar con su utilidad; es orientada a las ventas y a la meritocracia, la cual es evidente a través de los diferentes cambios en corto plazo que se daban en la organización.

Desde el comienzo de la organización hasta su absorción, se encontró con una organización que no contaba con estructuras y procesos organizacionales formales; con un pequeño equipo de trabajo que no estaba plenamente capacitado para ejercer ciertas competencias que agreguen valor a su gestión. Así mismo, no existió la difusión de estrategias y objetivos de la organización por lo que no se dio la aceptación e interiorización del individuo a las mismas y que no existiera un orden correcto en su crecimiento global.

La cultura que existe en la organización no está aislada del clima a la que la rodea, es decir, no puede prevalecer de manera independiente a influencias que prácticamente están arraigadas una con la otra. Se presume, la cultura Organizacional influye directamente en el clima que se maneje dentro de la organización, mientras exista un clima óptimo dentro de la empresa, el grado de cultura de todos sus elementos será igual de óptimo. En el caso se pudo evidenciar que existía un ambiente de incertidumbre ante los cambios que se estaban realizando, las nuevas estrategias que María quería establecer no fueron compartidas por el Directorio lo que mostró resistencia al cambio y generó un mal clima entre los colaboradores y mostrando comportamientos indeseados en el lugar de trabajo y fuera de este dando una imagen negativa a la marca de la empresa.

De esta manera, la cultura y el clima organizacional deben ser vistas como componentes esenciales para la productividad organizacional, ya que el grado en el que se encuentre estos dos factores generarán el compromiso en el individuo que la empresa espera para cumplir con sus objetivos organizacionales.

También, se evidenció que al realizar la absorción de Soporte Digital a ICORP no existió un acompañamiento por parte de la multinacional a los nuevos colaboradores para que ellos conozcan los diferentes elementos que conforman esta nueva cultura; fue una decisión que no fue comunicada formalmente y creó una desestabilización en sus actividades y los resultados esperados.

1.2 Comportamiento Organizacional

En este apartado se analizan las diferentes perspectivas y conceptos acerca de Comportamiento Organizacional que plantean diversos autores. Robbins y Judge (2009) afirman: “Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.10).

Según Robbins y Judge (2009), en las organizaciones existen 3 niveles de comportamiento:

Nivel Individual. - En este nivel existen una serie de comportamientos en cada uno de los sujetos como rasgos de la personalidad, emociones, valores, actitudes, aptitudes percepción que inciden en el aprendizaje individual y la toma de decisiones en la organización. Se puede tomar como ejemplo a María Goodman, actual CEO de ICORP, quién anteriormente ocupaba el cargo de Directora Ejecutiva de Innovación y la conocían por su toma de decisiones drásticas. En ICORP, el nivel individual se refleja en mucho de los colaboradores e inciden en la toma de decisiones y en el futuro de la empresa. Por ejemplo, María Goodman, se mostraba con una personalidad radical y autoritaria por lo que sus decisiones tanto en innovación, comunicación y cultura no tenían buena percepción frente a los demás colaboradores y algunos de ellos tuvieron errores, comportamientos indeseados y poco interés sobre la nueva propuesta. (p.33)

Nivel Grupal. - Este nivel se caracteriza por cómo se encuentra estructurado el grupo, ya que de ello podemos determinar quiénes conforman cada equipo de trabajo, la comunicación, el liderazgo y confianza que repercute en la toma de decisiones en grupo y por consecuencia tendremos conflicto (diferentes pensamientos por cada individuo), poder y política. En el caso, María Goodman (nivel individual), su personalidad, decisión y criterios como en comunicación y liderazgo en la organización, incidieron a nivel grupal dando como resultado poca asistencia y participación en las reuniones de directorio, conflictos entre inter-departamentos, desmotivación de las Direcciones Ejecutivas, incumplimiento de tareas por falta de comunicación y comportamientos indeseados en el lugar de trabajo. (p.33)

Nivel organizacional. - Este nivel tiene como prioridad la estructura y el diseño de la organización, ya que de esta se desprende la clase de cultura que se viva en la organización, las políticas, las normas y las prácticas que se llevan a cabo en recursos humanos. ICORP, se muestra como una organización lineal donde la toma de decisiones se centra en una sola persona y también podemos ver que su enfoque o mayor capital humano está dentro de los departamentos comerciales y operaciones.

Es decir, se puede determinar que las decisiones de María Goodman (nivel individual) que incidieron en los distintos departamentos (nivel grupal) se debe a una carencia de una estructura o diseño en la organización ya que no existe ese socio estratégico (talento humano) que nos permita alinear con sus diferentes subsistemas (selección, capacitación y comunicación) la estrategia del negocio. (p.33)

Es importante reconocer que las acciones y actitudes que la línea de una organización maneje repercutirá directamente en la cultura de la organización y en el compromiso organizacional del colaborador. Es por esto, que al no tener en consideración la participación del Directorio en la toma de decisiones esto generó conflictos interdepartamentales y reclamos de los colaboradores debido a la actitud que ellos tomaron respecto a los cambios presentados.

Se infiere, de acuerdo con lo analizado en el caso, no existe un verdadero conocimiento por parte del CEO de su capital humano respecto a cuáles son sus aspiraciones o intereses, su alcance frente a las actividades que realizan día a día y si realmente son el personal que cuenta con las competencias o habilidades que la empresa requiere.

1.3 Comunicación Organizacional

La cultura organizacional, tiene como objetivo generar identidad e imagen a la organización. Para esto, es muy importante que cada colaborador la conozca y vaya transmitiéndola, ya que ésta integra los comportamientos que permitirá cumplir con las metas planteadas. Esta socialización se debe dar a través de la Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional, según Brandolini et al. (2009) “comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos hasta que alcanzaron a ser comprendidos por el destinatario. Además, asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa” (p.24).

El tipo de comunicación en una organización según Guevara (2011), se divide en:

Interna: Son programas establecidos por la organización y dirigidos al personal de la organización para dar como consecuencia la creación y prevalecimiento de las buenas relaciones, mantener informados, integrados y motivados para contribuir a los objetivos de la organización. (p.15)

En el enfoque interno, encontramos dos tipos de comunicación:

Formal: Esta comunicación se encuentra debidamente pautada, ya que, el manejo del flujo de la información se da a través del organigrama institucional. (p.18)

Informal: Este tipo de comunicación surge de las relaciones sociales en la institución. Nace de las percepciones de los colaboradores y se emite de forma no oficial y que puede tener relación o no con las actividades de la organización. (p.18)

De acuerdo con lo presentado en el caso, ICORP se desarrolla en un ambiente de comunicación informal, ya que no existía un organigrama debidamente estructurada que establezca el flujo de comunicación, Así mismo, no se evidenciaba un manual que indique los diversos canales de comunicación con los que contaba la organización, se infiere que el correo y celular eran los únicos medios por los que se informaba al personal de las actividades.

Externa: Se define como el conjunto de medios que nos ayuda a mantener contacto con nuestros stakeholders, este medio nos ayuda a tener una mejor relación, vender nuestra imagen o promover productos o servicios de la organización. (p.15)

Es importante entender que la gestión que se maneje frente a los stakeholders en este proceso puede generar un impacto positivo o negativo en las actividades o decisiones de la organización. En primer lugar, como antecedente se pudo evidenciar que Soporte Digital negociaba sus productos y servicios de manera verbal o telefónica lo que le impedía llevar una relación comercial más profunda con el cliente y así evitaba que entendiera las necesidades que este tenía.

En Segundo lugar, vimos que María Goodman procede a imponer nuevos canales de comunicación sin haber realizado un análisis sobre el impacto que puede generar el uso de estos canales por las diferentes generaciones que forman parte del Directorio y organización sin haber tenido previamente.

A partir de lo analizado en el caso, se puede evidenciar una falencia en el proceso de comunicación interna de la empresa, ya que no existe ningún manual o procedimiento que sustente de que manera se debe gestionar la comunicación interna. María Goodman, actual CEO, manejaba una comunicación donde existía poca retroalimentación de su parte a sus subordinados y/o equipo de trabajo, lo que permitía que ellos no estén de acuerdo frente a sus decisiones y se den índices de ausentismo, pérdidas en resultados, conflictos interdepartamentales, pérdida de atracción a clientes y desmotivación en el equipo.

“Líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que, en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas.” (Zuzama, 2017, p.6)

A continuación, se definen los tipos de liderazgo:

- **Autoritario:** “Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan”. (Zuzama, 2017, p.11)
- **Democrático:** “Un líder es democrático cuando fomenta el trabajo en equipo, el diálogo, los acuerdos por consenso, el cumplimiento de los deberes de todos los miembros del grupo no actúa de manera individual, sino que lo hace con el equipo y en su representación.” (Fierro y Villalva, 2017, p.159)
- **Laissez – Faire:** “No marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores.” (Choque et al, 2014, p.70)

Se infiere que la desmotivación del equipo se muestra, ya que no existe la figura de un líder que se preocupe por los intereses de sus colaboradores, que busque alinear los objetivos con la estrategia de la organización y donde sobre todo genere

empoderamiento en sus actividades. Goodman, maneja un liderazgo autoritario, donde plenamente se enfoca en resultados, pierde el interés en las motivaciones de sus trabajadores y apuesta por el cumplimiento de metas, sin importar de qué manera lo logre.

2. Determinación de las estrategias

Una vez realizado el diagnóstico situacional de la empresa, se procederá a elaborar la estrategia de intervención considerando su enfoque y alineación en estructura, procesos y en las personas.

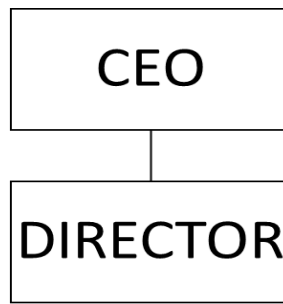
Se pudo evidenciar los siguientes puntos: No existe estructura u organigrama en el Dpto. de Recursos Humanos que ayude la gestión en los diferentes subsistemas como selección, capacitación, desarrollo y comunicación. Segundo, el proceso de comunicación en ICORP no ha sido efectivo para el cambio y tercero, poca disponibilidad a los cambios , ya que, no existe una figura de líder que los involucre en la toma de decisiones.

2.1 Estructura

En la empresa ICORP, por sus antecedentes inferimos que la empresa presenta un organigrama departamental por funciones con estructura y estrategias definidas, donde con los años los departamentos destacados han sido el de operaciones y comercial, sin embargo, en el área de talento humano se presume que no cuenta con una estructura que involucre los diferentes subsistemas que gestione el talento humano, ya que se expone únicamente que el área cuenta con una persona, quien es el Director de Recursos Humanos, José Hinojosa.

La estrategia consiste en diseñar una estructura de talento humano con sus subsistemas respectivos enfocándose en los procesos de selección, capacitación y comunicación, donde se buscará implementar estrategias que impulsen la gestión de cada una de ellas.

Gráfico 1: Organigrama actual de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia.

Es por esta razón que se ha identificado en la organización que para generar mayor impacto tanto en los departamentos de ventas y operaciones, en el proceso de comunicación, identificación de cultura y la gestión del talento humano, se va a rediseñar el organigrama de Talento Humano, para esto se considerará el modelo de “Los procesos de la gestión del talento humano” de Chiavenato (2004), en donde según la necesidad de la empresa, tomaremos dos procesos para la creación de dos áreas: Selección y Desarrollo. (pag.9)

Gráfico 2: Rediseño del Organigrama de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia.

Con esta estructura se conseguirá un nuevo socio estratégico que permitirá alinear sus diferentes subsistemas a la estrategia del negocio. Es importante considerar que al momento de rediseñar la estructura de alguna organización o departamento se deberá conocer cuáles son las necesidades de la organización, el número de personas que formarán el nuevo equipo y definitivamente determinar cuáles son las funciones o el alcance que cada uno de ellos tendrán en el área y organización para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. Los directivos al contar con una nueva estructura se enfrentan a nuevas y complejas decisiones, por eso es necesario, realizar un análisis y descriptivo de cargos del área con el fin de orientar correctamente el cambio organizacional.

Además, al tener establecida la nueva estructura del socio estratégico de la organización, cada equipo deberá revisar los objetivos estratégicos organizacionales que se plantearon y empezar a trabajar en planes de acción para el cumplimiento de estos. Es por eso, que cada subsistema del área de talento humano creará programas y procedimientos enfocándose en los procesos críticos en los que no se ha trabajado o explotado a profundidad para alcanzar los resultados esperados.

2.2 Procesos

A partir del rediseño en la estructura de talento humano, las estrategias en las que se trabajarán serán las siguientes:

Para diseñar las estrategias de intervención, es importante conocer las funciones y alcance que tendrá cada colaborador, es por lo que se llevará a cabo el análisis y descripción de Puesto de acuerdo con la nueva estructura de talento humano y con esto se comenzará a trabajar en las estrategias que tendrá bajo a su cargo cada subsistema alineadas a la del negocio.

La estructura de talento humano se encuentra conformada por los subsistemas de Selección y de Desarrollo, quiénes según lo levantado en el análisis y descriptivo de puestos trabajarán en lo siguiente:

1. Selección: el proceso consiste en que esta área maneje temas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal, para poder socializar temas de cultura, valores, etc. Además, se encargará de la revisión y actualización de los descriptivos de cargo que existen en la organización, específicamente de áreas críticas del negocio como ventas y operaciones.
2. Capacitación: diagnosticar las necesidades de formación en las que se debe trabajar para desarrollar competencias y habilidades en los colaboradores, para que pueda existir un buen plan de carrera en futuros ascensos.
3. Comunicación: establecer medios internos y externos para la difusión de decisiones y generar una mejor cultura organizacional.

Con esto se presentan las estrategias específicas en las que se enfocará cada subsistema:

Una de ellas, consiste en diseñar un programa de inducción general y por puesto de trabajo que sirva para socializar la marca, cultura, estructura y funciones mientras se trabaja en la fidelización de los nuevos colaboradores.

También, se va a rediseñar todo el procedimiento de comunicación donde se establezcan los principales canales de comunicación de ICORP, con el objetivo de difundir dentro de ICORP la información institucional (cambios organizacionales) con el propósito de mantener sinergia entre los diferentes canales de comunicación aportando así a la cultura y a la disponibilidad de los cambios que existan en la empresa.

Las nuevas decisiones referente a los nuevos canales de comunicación, reasignación de funciones y la innovación que se debe implementar en cada puesto de trabajo, se deberá contar con personal altamente capacitado para responder a las demandas del negocio. Es por esto, se trabajará en implementar un procedimiento de capacitación donde se buscará llevar de manera fluida un diagnóstico de necesidades de cada área de la organización, entrenamiento y por último conocer que acciones tomar mediante las evaluaciones del proceso respectivo.

De acuerdo con la situación comercial actual de la organización, este subsistema comenzará a trabajar en la formación y desarrollo del equipo de ventas y operaciones, quienes forman parte fundamental de la sostenibilidad del negocio en el mercado. Para esto se creará un Programa de Formación de Líderes basado en resultados que tendrá como objetivo desarrollar competencias y habilidades alineadas a las prioridades estratégicas de la organización.

2.3 Personas

Todas las estrategias deben considerar siempre como participantes activos a las personas, ya sea que se trabaje directamente con ellas o se realicen actividades en beneficios de estas.

La empresa al crear una nueva estructura les da la oportunidad a nuevas personas a integrarse a su equipo y que se sientan productivos y con esto fomentar su autorrealización. También, el observar que existe un análisis y revisión de sus funciones, refleja que hay una organización que se preocupa en que sus colaboradores conozcan sus funciones y realicen correctamente sus trabajos, ofreciéndoles oportunidades de innovación en sus tareas.

Es muy importante considerar, que, al tener una estructura de talento humano correctamente establecida, hará que todos los colaboradores sepan que tendrán siempre un soporte o nexos para apoyarse y así lograr los objetivos, pues se verán escuchados y participes en la gestión del cambio.

El diseño del programa de inducción permitirá que cada persona se sienta identificado con la organización, gracias a toda la información de aspectos culturales que se ha transmitido. Además, este proceso ayudará a que conozca completamente su puesto de trabajo sintiéndose correctamente preparados, evitando el reproceso en sus funciones.

De igual manera, el contar con un procedimiento de comunicación, permitirá que sus colaboradores ya no muestren resistencia frente a los cambios que se realicen y su socialización sea de forma rápida, esto creará en ellos fidelización con la organización, fortalecer compromiso y con esto fomentar un crecimiento constante,

ya que teniendo claridad de su trabajo podrán entender sus actividades y con esto también las necesidades de la empresa.

Y, por último, el capital humano se sentirá cien por ciento motivado al ver que su organización se preocupa por formarlos y desarrollar sus habilidades y competencias para que se identifiquen como aliados de los líderes y juntos conformen un equipo competitivo y enfocado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3. Implementación

3.1 Responsables

En el presente se explicarán las estrategias que se implementarán en ICORP, estas son: El rediseño del organigrama de Talento Humano, análisis y descripción de puestos, rediseño del procedimiento de comunicación, diseño del programa de inducción general y por puesto de trabajo, establecer políticas y procedimientos de capacitación y creación del programa de Formación de Líderes para el equipo de ventas y operaciones.

En el rediseño del organigrama de Talento Humano y del Análisis y Descripción de puestos de esta área, estará a cargo el CEO, el Director de Talento Humano y la consultora, quienes se encargarán de establecer la nueva estructura de Talento Humano, objetivos y funciones.

Una vez implementado el organigrama de talento humano, el Dpto. de selección y el director del área estarán a cargo de diseñar el programa de inducción general y por puesto de trabajo. Sin embargo, el proceso de revisión y actualización de descriptivos de cargo lo realizará solamente el equipo de selección.

En la reingeniería del procedimiento de comunicación lo llevará a cabo el Director de Talento Humano y la consultora, quienes realizarán el análisis del alcance que tendrán los nuevos medios y canales de comunicación en la organización.

Por último, el área de capacitación y la consultora estarán a cargo de implementar los nuevos procedimientos del área junto al programa de Formación de Líderes enfocados en resultados.

3.2 Recursos

Para lograr el cumplimiento de las estrategias en mención se contará con el recurso humano, material y tecnológico. En relación con el recurso humano, tendremos la parte principal que son el CEO, el director y el departamento de Talento Humano; y la consultora que nos ayudará con la reingeniería y el diseño de todo lo planteado en las estrategias. Mientras, en la segunda parte participará todo el capital humano restante que conforma ICORP.

En el Recurso Material lo comprende el espacio físico, en este caso sería en la empresa ICORP comprendida por sus oficinas y edificio en general, se necesitará laptops, in focus, sillas, pizarra, plumas, lápices, etc. La empresa se encargará del lugar físico para los refrigerio o cafetería.

En tanto al recurso tecnológico será indispensable contar con conexión a internet y sistemas que nos ayudará en el funcionamiento de la mayoría de los nuevos canales de comunicación. Además, se debe considerar que este recurso representa una ventaja competitiva, ya que permitirá que tanto los clientes internos y externos se mantengan constantemente informados y por sus herramientas permitirá que cada canal que utilice este recurso sea evaluado y valorado por sus usuarios; así se espera conocer las ventajas que está ofreciendo este canal a las estrategias del negocio y sus oportunidades de mejora para seguir trabajando en ellas.

Por último, el recurso financiero es muy importante al igual que los demás, pues permitirá que las estrategias y objetivos propuestos se lleven a cabo, como lo detallaremos a continuación:

Tabla 1**Recursos financieros para implementación de estrategias**

Tipo de evento	Proveedor de Servicio	Descripción	Número de personas	Valor Presupuestado
Capital Humano	ICORP/ Consultora	Contratación Dpto. Talento Humano	5 personas	\$39,600
Asesoría de Procesos	Consultora	Programa de inducción, procedimiento de comunicación, políticas y procedimiento de capacitación	1	\$800
Escuela de Líderes	Consultora	Programa de Formación de Líderes	10 personas	\$ 20,000
Total				\$60,400

Los valores presupuestados en esta tabla se encuentran sujetos a cambio por el CEO de la organización

3.3 Metodología

La creación del organigrama de talento humano permitirá que exista una debida planificación tanto en recursos como en funciones, es por esta razón que el CEO, Director de Talento Humano y consultora realizarán un análisis y levantarán los descriptivos de cada nueva posición de la estructura de Talento Humano. En este proceso, se identificará la misión de los cargos, nivel de reporte, supervisión y relaciones externas e internas, responsabilidades del cargo y nivel de autoridad. Además, se deberá levantar también información como formación académica, experiencia, conocimientos y competencias requeridas. Esto, ayudará a tener claridad de los puestos de trabajo y así diseñar planes de acción que permitan la intervención en áreas de la organización en donde se ha evidenciado deficiencias en el cumplimiento de sus funciones y objetivos organizacionales.

Luego de tener claridad de la descripción de los cargos, se empezará en el área de selección comprendido por la Especialista y su asistente, en la que se enfatizará en la inducción del personal nuevo para empezar a fomentar cultura e identidad de la organización y en la revisión de los descriptivos de cargo del área comercial y operaciones, ya que, estas áreas estratégicas han presentado deficiencias en su gestión para el cumplimiento de las metas planteadas.

En relación con el diseño de programa de inducción, el Director de Talento Humano y la Especialista de Selección empezarán por el levantamiento de aspectos culturales de la organización, tales como: misión, visión, valores, estructuras, lineamientos generales, etc. El levantamiento de información para la inducción por puesto de trabajo se realizará con los jefes de cada área junto a los descriptivos de cargo, donde se definirá el entrenamiento respectivo que debe tener el nuevo colaborador para el mejor desempeño de sus funciones y logro de los objetivos organizacionales, donde al tener toda la información presentada se entregará una guía de entrenamiento por cada puesto que quedará establecida para todos los nuevos ingresos respectivos.

El proceso de revisión y actualización de los descriptivos del área comercial y de operaciones será dirigido por la Especialista de Selección, quién lo realizará con el acompañamiento del Director de Talento Humano, donde se revisará los resultados que han reflejado durante el último año estas áreas y las evaluaciones de desempeño de cada miembro del equipo, con el fin de rectificar o ratificar funciones, y conocer las oportunidades de mejora en las que se tiene que trabajar constantemente, no sólo para quiénes se encuentran actualmente en el equipo sino también para las futuras contrataciones que se puedan dar.

En el subsistema de desarrollo, se contará la Especialista y con dos asistentes: una de capacitación y otra de comunicación, que facilitarán a la organización en su estabilidad cada vez que exista un cambio de posiciones o se den cambios que afecten en la gestión de algún proceso o actividad.

Para implementar el nuevo procedimiento de comunicación se deberá trabajar en conjunto con el área de capacitación y desarrollo, Director de Talento Humano y la

consultora externa donde se levantará y definirán objetivos, alcance, responsabilidades y lineamientos. Una vez obtenida la información antes mencionada, se realizará el procedimiento de comunicación, el cual concluido se socializará con las personas que intervienen y el personal activo de la empresa.

Para el desarrollo del procedimiento, se realizará un análisis del impacto para conocer los medios y canales de comunicación que se maneja, se infiere que en la organización se usa solo el correo institucional y hace poco se incluyó el uso de celulares como medio de comunicación, por lo que se propone potencializar los canales antes mencionados e integrar carteleras digitales y físicas, brochure, reuniones o desayunos de trabajo, actividades corporativas (culturales y deportivas) y la publicidad organizacional con el fin de mejorar la transmisión de la información tanto con el cliente interno como con el externo.

Conociendo los canales de comunicación que se utilizarán, podremos definir el contenido que llevará cada uno de ellos, establecer guías que determinen el uso que tendrá cada medio, para que este cambio sea un proceso amigable y pueda llegar a todos los colaboradores de la organización.

En cuanto a la implementación del procedimiento de capacitación lo liderará la Especialista de Desarrollo quién determinará los objetivos, alcance, responsabilidades y lineamientos. Se determinarán las necesidades que tengan los departamentos y sus colaboradores gracias a la evaluación o retroalimentación que ha recibido el Director de Talento Humano y junto a la asistente de capacitación realizarán una matriz de necesidades de capacitación por área que sea revisada junto a los jefes y aprobada por el Director de TH.

De esta manera, se elaborará un plan de capacitación donde se detallen las actividades de formación y entrenamiento, tanto interna como externa y los proveedores con quiénes se trabajarán en este enfoque. Luego se llevará la ejecución del Plan de capacitación y seguimiento correspondiente.

La implementación del Programa de Líderes basados en resultados estará a cargo de la Especialista de Desarrollo y su asistente, para el equipo de operaciones y

comercial, quiénes levantarán la información de la situación actual, se fijarán objetivos, se establecerán los medios necesarios y por último se llevarán a cabo las diferentes actividades que conforman el programa de formación. El programa tiene como objetivo desarrollar un liderazgo basado en resultados en cada uno de ellos que permita junto a su equipo realizar un trabajo de trascendencia en las estrategias de la organización, mientras se desarrolla y potencia competencias como negociación y planificación, que son imprescindibles para conocer las necesidades exactas de los clientes y así generar los resultados esperados para el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo del caso presentado se pudo evidenciar que, si los diferentes procesos que se manejan dentro de la organización no tienen sinergia entre sí, no se podrá lograr los cambios y/o resultados esperados, sin olvidar que el talento humano es imprescindible para la gestión del cambio.

En relación, al rediseño del organigrama de talento humano, se espera que, al contar con un equipo correctamente estructurado, se reflejará un mayor control en los diferentes procesos que se manejen con los clientes internos y externos; y de esta manera trabajar como socio estratégico con la línea de la organización. También con la revisión y actualización de los descriptivos de cargo se espera contar con colaboradores que respondan a los cambios y necesidades que surgen en la organización frente a la competencia. El nuevo equipo de talento humano buscará siempre garantizar el funcionamiento efectivo de los procesos de talento humano y su relación con los de la organización.

La ventaja de contar con un proceso de inducción completo, donde se conozca con claridad y en totalidad a la organización y el cargo a desempeñar, no solo permitirá que cumpla con sus actividades correctamente, sino que promoverá el desempeño e innovación de sus funciones, buscando siempre lograr el éxito de la mano de su líder en el proceso de aprendizaje y desarrollo profesional.

Además, es importante contar con un procedimiento estructurado de comunicación que identifique a los colaboradores el flujo correcto de comunicación, donde eviten errores y mucha operatividad frente a la toma de decisiones e integren a sus actividades los nuevos canales y medios de comunicación con el objetivo de lograr una retroalimentación inmediata y facilitar los cambios de manera interna y externa también.

Es importante, identificar que la gestión que se maneje en la formación y entrenamiento del personal tiene que ser visto como una inversión mas no como un gasto, ya que quiénes participan de esto es el capital más importante de toda organización, su talento humano, esto les impulsará a contribuir y generar valor a sus funciones y generar cambios de alto impacto para la organización. Con esto, se busca

que la empresa cuente con personal altamente capacitado y motivado que puedan buscar soluciones rápidas frente a los problemas que puedan surgir y generar proyectos de mejora que generen un impacto positivo en sus operaciones.

Todas las propuestas, tienen como finalidad generar una nueva cultura orientada a la participación, cooperación y espíritu de trabajo y por supuesto, quien transmita a sus colaboradores este cambio sea su Líder, un líder más dinámico y participativo, quien influya en ellos y les permita participar en la toma de decisiones, generando mayor compromiso y motivación.

La reingeniería que se realizó en los procesos de talento humano fue una clara propuesta de renovación, crecimiento y mejoramiento necesaria para la sostenibilidad y trascendencia del negocio. El líder, no debe olvidar que será siempre el nexo que se necesitará para ser una organización que genere valor y que junto a sus procesos gestione a su talento humano.

REFERENCIAS

- Barahona, J. J. H. (1986). La cultura, un nuevo campo de análisis en la dirección de empresas. In *Anales de estudios económicos y empresariales* (No. 1, pp. 243-256). Servicio de Publicaciones. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/785484.pdf>
- Brandolini et al. (2009). Comunicación interna. Recuperado de. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Choque et al. (2014). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Universidad Peruana Unión*. 1(1). Recuperado de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/.../849/817
- Deal, T.E.; Kennedy, A.A. (1982). "Corporate Cultures". Addison-Wesley Pub. Co., (Mass)
- Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922017.pdf>
- Guevara, M. (2011). Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/8174>
- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Recuperado de <http://repositorio.unimilitar.edu.co/handle/10654/10669>
- Mendoza, M., y Ortiz , C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVI (1), 122. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*. 20(4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de http://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. McGraw Hill, México.

Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922017.pdf>

Zuzama, J. (2017). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Recuperado de <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/3638>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cabezas Sánchez, Alexandra Nicolle**, con C.C: # **0926903873** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del Talento Humano** 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, **28 de agosto de 2019**

f. _____

Nombre: **Cabezas Sánchez, Alexandra Nicolle**

C.C: **0926903873**



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del Talento Humano		
AUTOR	Alexandra Nicolle, Cabezas Sánchez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Org. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	34 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación organizacional. Desarrollo organizacional y Comportamiento organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Cultura, reingeniería, procesos, cambio, diseño, estrategia</i>		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un nivel alto de competitividad y de cambios constantes, pero no todas se preocupan por realizar cambios alineados a las estrategias de la organización y al bienestar de su capital humano. ICORP, es una empresa tecnológica multinacional que constantemente realizaba cambios dentro de su estructura, específicamente en su primera línea y con ellos en sus procesos. Los cambios constantes y poco socializados de esta empresa generaron resistencia al cambio y con ello la desmotivación de su personal. En este trabajo se propone realizar una reingeniería, que permita a Talento Humano ser estratégico con el cliente interno y externo, enfocándose en el cambio total y efectivo en los procesos de comunicación, inducción, estructura organizacional y capacitación para así lograr el cumplimiento de los objetivos del negocio y generar en los colaboradores satisfacción laboral e identidad corporativa para impulsar el compromiso y cambio organizacional.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 0987215007	E-mail: alexandracabezas97@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			