



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**LA COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN EL CRECIMIENTO
ORGANIZACIONAL DE DESKMANAGER**

AUTOR:

Nath Mancheno, María Leonor

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

TUTORA

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

**Guayaquil, Ecuador
28 de Febrero del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILSOFÍA, 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 Nath Mancheno, María Leonor, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional.

TUTORA

f. _____

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

f. _____

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

DIRECTORA DELA CARRERA

Guayaquil, a los 28 del mes de Febrero del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Nath Mancheno, María Leonor**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, La comunicación y su impacto en el crecimiento organizacional de Deskmanager** 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 del mes de Febrero del año 2018

LA AUTORA

f. _____
Nath Mancheno, María Leonor



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Nath Mancheno, María Leonor**

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 comunicación y su impacto en el Crecimiento organizacional de Deskmanager**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 del mes de Febrero del año 2018

LA AUTORA:

f. _____
Nath Mancheno, María Leonor

Guayaquil, 22 de Febrero del 2018

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	LA COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE DESKMANAGER.docx (D35717218)
Presentado	2018-02-18 14:26 (-05:00)
Presentado por	leonornath@hotmail.com
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	MARÍA LEONOR NATH MANCHENO Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA:

LA COMUNICACIÓN Y SU IMPACTO EN EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE DESKMANAGER

ESTUDIANTES:

- María Leonor Nath Mancheno

DOCENTE TUTOR:

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, 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. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO
TUTORA

f. _____

Psic. ELBA NARCISA BERMÚDEZ REYES
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

1. RESUMEN	VII
2. INTRODUCCIÓN	2
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
3.1. Cultura organizacional	4
3.2. Comportamiento organizacional	6
3.3. Comunicación Organizacional	7
4. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	11
4.1. Personal.....	11
4.2. Estructura	13
4.3. Procesos.....	14
5. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	16
5.1. Responsables	16
5.2. Recursos.....	17
5.3. Metodología	18
5.4. Presentación metodológica de estrategias	22
6. Conclusiones.....	25
7. Referencias	27

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Presentación de estrategias - Creación de la Jefatura de Recursos Humanos	22
Cuadro 2: Presentación de estrategias - Formalización y estandarización de procesos	23
Cuadro 3: Presentación de estrategias - Plan de comunicación.....	24

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto del sueldo de Jefe de Recursos Humanos	28
Anexo 2: Presupuesto del sueldo de Analista de Recursos Humanos	28
Anexo 3: Presupuesto del área de Recursos Humanos	28
Anexo 4: Estrategias y costo.....	29

1. RESUMEN

El presente trabajo, tiene como finalidad el análisis de la situación de la empresa Deskmanager y se basa en tres aspectos importantes como lo son: la cultura organizacional, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional. Deskmanager es una empresa de larga trayectoria en el mercado de venta de seguros que, a lo largo de su historia, tuvo largos ciclos de alta rentabilidad y estabilidad en el mercado, que se vieron afectados por la llegada de nuevos competidores con importantes propuestas competitivas y periodos de crisis a nivel nacional. Esta situación relegó a la organización a un segundo plano en el cual la sobrecarga de trabajo y reestructuraciones repercutieron gravemente en el ambiente y satisfacción laboral. Otro gran problema identificado es el mal manejo de información por parte de la directiva, mismo que ha concebido entornos informales que distorsionan y dificultan la comunicación, motivo por el cual se diseñaron estrategias para optimizar dicha falencia en la organización. En Deskmanager la comunicación eficaz se presenta como un aspecto muy necesario para el crecimiento, por lo que debe ser correctamente planificado y aplicado para orientar a los colaboradores a los resultados deseados. Con la implementación de estrategias enfocadas a mejorar la situación actual como lo es la creación del área de recursos humanos y la formalización de procedimientos internos, se busca mejorar notablemente el ambiente laboral de los colaboradores aumentando de manera progresiva el compromiso con la organización.

Palabras Claves: Comunicación, Cultura organizacional, Clima laboral, Comportamiento organizacional y Talento humano.

2. INTRODUCCIÓN

Deskmanager es una empresa que se constituye en el año 1978 y surge con el propósito de atender los problemas de cobertura que existían en el mercado de seguros de vida del país. Se inicia en el mercado con un modesto tamaño de colaboradores que gracias a buena acogida por parte de los clientes logró alcanzar el liderazgo de su sector. En los primeros 20 años de su constitución la organización fue liderada por Don Jorge, quien se consideraba así mismo como un hombre visionario con un estilo de liderazgo cauteloso que sentó las bases para un negocio rentable y duradero.

En la actualidad cuenta con 60 colaboradores mismos que se encuentran divididos entre los siguientes cargos: gerente general, jefe de marketing, jefe de ventas, un asistente de marketing, jefe de recursos humanos, cinco asesores de seguros, un asesor financiero, un mensajero, un guardia, una persona de mantenimiento, un contador y un abogado. En los últimos años se han presentado problemas de cargas horarias, así como espacios de oficina oscuros y sub utilizados que sumados a la reducción de bonificaciones y beneficios generan gran malestar en los colaboradores e influyen en la alta rotación de personal.

Con la salida del gerente fundador la empresa vivió una importante reestructuración que repercute en la situación actual al generar una línea de mando muy ambigua y caracterizada por la descoordinación de procesos interdepartamentales. En la mayoría de casos, los procesos internos son informales y la predisposición para trabajar en equipo es casi nula. La situación mencionada también ha generado un alto costo en los procesos administrativos y operativos de la organización, los cuales han llegado a afectar el pago de incentivos, bonos y comisiones que debían recibir los colaboradores.

Entre los principales problemas identificados en la "Deskmanager", se presenta la informalidad de la comunicación entre los colaboradores de la organización, motivo por el cual a lo largo del presente trabajo se presentarán estrategias enfocadas en optimizar dicho proceso. La comunicación eficaz es

un importante aspecto dentro de una organización, puesto que, es un recurso estratégico que permite desarrollar y sobrevivir en un mundo altamente competitivo; es decir, que permite adaptarse a los cambios del entorno, aumentar la rentabilidad y competitividad de la organización, además permite que las funciones de los colaboradores se optimicen.

En los últimos años la organización atravesó un nuevo periodo de crisis pero en el último periodo se han reportado una mejoría en el mercado con tendencia positiva, razón por la cual Deskmanager debe implementar todos los cambios necesarios para sacar provecho de esta situación. Ante la delicada situación de la empresa se debe realizar un plan de intervención que tenga en cuenta las necesidades a futuro de la organización, en cuanto a gestión del talento humano, así como mejorar la situación actual de la empresa.

La propuesta de mejora se basa en tres estrategias que consisten en la creación de la Jefatura de Recursos Humanos, la formalización y estandarización de procesos de toda la organización y por último la implementación de un plan de comunicación. La primera estrategia responde a la necesidad de administrar de manera adecuada los sistemas básicos de la gestión de personal. La segunda estrategia se enfoca en reducir los problemas de coordinación jerárquica, establecer tareas o responsabilidades claras facilitar la formación y desarrollo de los colaboradores.

La estrategia de implementación de un plan de comunicación busca reducir el ruido generado por los entornos informales que afectan gravemente el clima dentro de la organización. Mediante la incorporación de un sistema comunicación institucional se busca favorecer el flujo de información y la transmisión de la cultura organizacional. Las estrategias buscan contribuir al crecimiento organizacional mediante la reducción de problemas, costos y establecerse como la primera opción en el mercado de seguros.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Cultura organizacional

La cultura hace referencia al aspecto filosófico que influye en la manera que los colaboradores perciben a la empresa. Se refleja principalmente en creencias, costumbres y valores, mismos que surgen a partir de las condiciones únicas de cada empresa y que se construyen con la convivencia.

Según Franklin (2014) la cultura organizacional es el “conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan” (p. 5). La cultura presente en una organización permite integrar una gran variedad de colaboradores que, en la medida que se sientan identificados, aportarán a los objetivos de cada empresa.

La cultura organizacional se define como la filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales y objetivos comunes. (Romero, 2009, pp. 1-2)

La conformación y manifestación de una cultura es un efecto inherente a la actividad humana, misma que debe ser cuidadosamente manejada por las organizaciones con el propósito de generar un ambiente de trabajo que favorezca el bienestar, la productividad y la innovación. Según Romero (2009) “una forma en que se manifiesta la cultura organizacional es en la capacidad de una empresa de realizar exitosamente su misión, de aplicar sus planes y estrategias, y de lograr sus objetivos” (p. 2).

Referente al caso Deskmanager fue fundada con el propósito de atender los problemas de cobertura, mediante la atención personalizada de sus clientes. Esta misma característica permitió un rápido crecimiento del 500% en el número de clientes. A pesar de su reducida dimensión la organización se

caracterizaba por poseer gente emprendedora y entregada que, desde el inicio, sacó la empresa adelante obteniendo muy buenos resultados.

Con el tiempo Deskmanager logró conseguir un importante nicho en mercado de venta de seguros y en consecuencia de manera inadvertida la sobrecarga de trabajo fue una problemática que se fue acumulando por muchos años, misma que se veía compensada en bonos y un buen ambiente de trabajo. Con la llegada de nuevos competidores y la reducción de la cartera de clientes, la situación de los colaboradores se agravó considerablemente al punto de generar un ambiente de insatisfacción.

Estos y otros factores relacionados a la comunicación generaron una grave crisis, que pudo haber sido manejada de mejor manera, mediante un efectivo sistema de información formal y controlado. Franklin (2014) afirma que la cultura organizacional posee un importante contexto social en el cual “la comunicación se usa para mejorar las relaciones personales” o “para intercambiar hechos e información” (p. 7).

En los últimos 10 años, la cultura que dio paso a los grandes logros que obtuvo la empresa, fue dejada en último plano. Actualmente debe ser retomada para aprovechar al máximo el periodo de estabilidad que vive la empresa. Deskmanager debe definir y transmitir a sus colaboradores el sentimiento de identidad y pertenencia a objetivos, mismos que deben ser claramente definidos y representar tanto un beneficio para la empresa como para los colaboradores. La cultura debe estar siempre orientada a las declaraciones formales de la empresa expresadas en su misión, visión, valores e historia, para construir una identidad común.

La filosofía básica de la cultura organizacional se apoya en una tabla de valores, es decir, en un código ético y en un cuidadoso registro de experiencias, en un proceso que asegura y facilita la comunicación entre los miembros del equipo para transmitirse e intercambiar esas experiencias acumuladas. (Romero, 2009, p. 2)

Guízar (2013) menciona que “Cuando una empresa posee una cultura corporativa, se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse con más facilidad a las situaciones cambiantes del medio” (p. 283). En Deskmanager la formalización de la cultura ayudará a reducir la descoordinación entre los niveles jerárquicos, facilitando la toma de decisiones y procesos acorde a las necesidades de la empresa.

3.2. Comportamiento organizacional

Robbins y Coulter (2005) definen el comportamiento organizacional como el “campo de estudio que se ocupa de las acciones (conducta) de las personas en el trabajo” (p. 32). El Comportamiento organizacional se presenta una importante área de estudio dentro de las organizaciones, de la cual los administradores reciben conceptualizaciones en temas tales como la motivación, el trabajo en equipo, la motivación o el liderazgo (Robbins y Coulter, 2005, p. 33). Resulta erróneo ver a los colaboradores como un recurso más dentro de las empresas y no tomar en cuenta los factores relacionados a la conducta humana en un que muchos administradores.

El comportamiento organizacional es el campo estudio dedicado a la investigación de los efectos que producen el comportamiento humano tanto a nivel individual, grupal y estructural en la forma de actuar de una organización con el propósito de aumentar su desempeño, efectividad y bienestar (Franklin, 2014, p. 52). Respecto al caso, el ámbito individual de los colaboradores evidencia la falta de disposición para trabajar a causa de la excesiva carga laboral. En cuanto a los comportamientos grupales en la empresa existe muy poca predisposición para trabajar en equipo y una generalizada percepción de insatisfacción.

Frecuentemente se utiliza la analogía del iceberg para dar cuenta que solo percibimos los aspectos organizacionales visibles, como la estructura, políticas u objetivos y se deja de lado las percepciones, normas grupales o conflictos (Robbins y Coulter, 2005, p. 342). Tener conocimiento de estos

aspectos, ayudará a los gerentes a establecer metas y esperar resultados positivos de sus colaboradores.

La estructura de la empresa no ha podido responder al crecimiento constante de clientes y de los procesos relacionados. En cuanto a los procedimientos que maneja la organización, una gran parte de los procesos no tienen un procedimiento estándar que beneficie la comunicación entre departamentos y reduzca la existente ambigüedad de la cadena de mando en los miembros del comité.

Entre los aspectos ocultos que se encuentran en Deskmanager están los conflictos laborales que existen con el gerente general, el reducido número de procedimientos formalizados por parte de la gerencia y la casi nula disposición para trabajar en equipo. Aspectos que, sumados a un mal manejo de la comunicación, y una inadecuada remuneración recibida, generan una percepción importante de insatisfacción. Para Chiavenato (2009) “el comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional. Por esta razón, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades” (p. 504).

3.3. Comunicación Organizacional

La correcta administración del flujo de la información dentro de las organizaciones es una actividad que se recalca de manera reiterada en la totalidad de la literatura sobre administración (Guízar, 2013, p. 140). Para Dubrin (2008) la comunicación es “el envío, la recepción y la comprensión de los mensajes...es el proceso básico por el cual gerentes, trabajadores que tienen contacto con los clientes y profesionales llevan a cabo su trabajo” (p. 39).

La comunicación se presenta como una actividad vital que bien manejada puede presentar una gran ventaja competitiva o si es gravemente descuida convertirse en un grave problema dentro de las organizaciones. Con respeto

a su importancia Werther (2008) afirma que “para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización” (p. 25).

La manera de transmisión y recepción de un mensaje, ocurre dentro de un proceso conformado por seis componentes: un emisor o fuente, un mensaje, un canal, un receptor, la retroalimentación y un entorno; todo este proceso propicia una comunicación eficaz (Dubrin, 2008, p.39).

En Deskmanager, se identifica a los componentes del proceso de comunicación: la gerencia como el emisor; los informes de resultados y nuevas estrategias son los mensajes, los canales de comunicación no están formalmente establecidos y los receptores son los colaboradores. En cuanto al componente de retroalimentación, es muy difícil evaluar el proceso ante la imposibilidad de medir la recepción del mensaje.

Uno de los procesos clásicos que se presenta a diario en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable a la organización. (Guízar, 2013, p. 140)

La comunicación organizacional permite mantener alineados a los colaboradores, ayuda a disminuir el ruido generado en ambientes informales así como brinda apoyo y seguimiento a los demás procesos internos (Chiavenato, 2009, p. 26). En la organización no existe un entorno de respeto y confianza para transmitir información; los colaboradores usualmente utilizan espacios informales de comunicación. Cualquier cosa que irrumpe en la comunicación es considerada ruido en el proceso de comunicación, la organización presenta factores como el estrés, poca motivación y actitudes negativas. (Dubrin, 2008, p. 40).

La comunicación organizacional también representa una importante herramienta que hoy permite mantener interconectados a todos los

departamentos y sistemas dentro de una organización, debe sacar el máximo provecho de las tecnologías y plataformas existentes en la actualidad. Deskmanager debe abarcar la mayor cantidad de aspectos relativos a la comunicación y adaptarse a las características únicas de los colaboradores para así obtener los resultados o conductas deseadas.

Las organizaciones se encuentran en un entorno global caracterizado por acelerados cambios, competencia constante desde cualquier parte del mundo, repercusión en el mercado mundial así como aparición de nuevos competidores que abarcan rápidamente la atención del público (Werther, 2008, p.32). Las organizaciones deben responder al ambiente o entorno en el que realizan su actividad productiva, por tal motivo Deskmanager debe generar estrategias que faciliten mantener su imagen y marca en los clientes.

Según Aamodt (2010) menciona que “la mayor parte de la comunicación en las empresas se puede clasificar en cuatro tipos: comunicación ascendente, descendente, de negocios e informal” (p. 402). La comunicación ascendente va desde los colaboradores en la base de la jerarquía a la dirección; la comunicación descendente va desde la gerencia hacia los demás colaboradores. Según Aamodt (2010) “la comunicación de negocios es la transmisión de información de negocios entre los empleados, la administración y los clientes” (p. 408).

La comunicación informal tiene una importante presencia en Deskmanager y ha generado graves daños en su desempeño. La comunicación informal tiene la característica de transmitirse en forma consecutiva o cadena que forma una red de comunicación paralela independientemente de estructura formal. Kurland y Pelled citados por Aamodt (2010) aseguran que “las cadenas de información son comunes porque proporcionan información, poder y entretenimiento a los empleados”(p. 412).

Deskmanager requiere desarrollar un plan de comunicación acorde a las necesidades de los colaboradores y del mercado. El proceso de comunicación debe ser correctamente incorporado en la organización para administrar los

mensajes en los momentos y situaciones indicadas. El primer deber pendiente de la comunicación es generar confianza de los colaboradores con la organización, para ganar terreno a las redes informales que generan ruido y malestar en la organización.

4. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

4.1. Personal

A partir del diagnóstico realizado en Deskmanager se pone en evidencia la importancia del enfoque en el personal que deben tener las estrategias a plantear y desarrollar. El principal problema identificado en esta organización es el mal manejo de la información, el cual frecuentemente repercute en las diferentes áreas y procesos que se realizan. Con respecto al manejo de la comunicación Guízar (2013) señala que “la inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable a la organización” (p. 140).

La comunicación es un importante sistema que tiene mayor relevancia dentro de la organización. La administración planificada de la información podrá reportar importantes cambios en la situación actual que tiene Deskmanager. Werther 2008 afirma que “para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización” (p. 25).

Romero (2009) señala entre las causas de errores y fracasos, es la presencia de “un sistema de comunicación interno ineficiente, falta de información o información inadecuada” (p. 59). Para contrarrestar este problema se plantea el diseño y creación de un Plan anual de comunicación que esté alineado a las necesidades y al público que conforma Deskmanager, el cual, deberá ser estructurado en conjunto por la gerencia general y el comité de la empresa. A dicho plan, se incorporará la trasmisión de nuevos objetivos, el cumplimiento de resultados y el alcance de las metas previamente definidas.

Para Chiavenato (2009) “la comunicación debe ser constante, continua y eficaz, los colaboradores deben recibir información sobre cómo andan las metas y los resultados, en forma de realimentación para orientar su desempeño” (p. 334). La información correctamente transmitida genera importantes resultados dentro de una empresa, por tal motivo, con esta

estrategia se busca mantener orientados a los colaboradores a los intereses organizacionales de manera confiable y participativa.

En cuanto al enfoque en el personal se hace relevante la creación de una jefatura enfocada a la administración de personal, misma que servirá de base para implementación de las actuales y futuras estrategias. En su mayoría, la problemática presente en la organización es el resultado de una improvisada gestión que ha empeorado el ambiente laboral al generar incertidumbre y sobrecarga laboral. Por tal motivo, se necesita incluir un área enfocada en la administración de personal que de manera permanente gestione los subsistemas relacionados a los recursos humanos

Entre las tareas que debe llevar a cabo la jefatura de recursos humanos es el levantamiento de un manual de funciones y un análisis de carga laboral. Con esta medida se pretende reducir el malestar presente en Deskmanager y dar pie a otros importantes procesos del área como lo son: el diseño de un programa de inducción, un plan de carrera dentro de empresa, la identificación de cargos clave y la implementación de un sistema de evaluación del desempeño. El programa de inducción permitirá orientar tanto a los antiguos como a los nuevos colaboradores en el manejo procesos, estructura, políticas, reglamentos, etc.

Con la implementación de un plan de carrea se busca brindar estabilidad y desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización, evitando al perjudicial fuga de talentos que atraviesa la organizacional mismo tiempo que se reduce el elevado índice de rotación de personal. Así también se podrá establecer un plan de sucesión enfocado en la formación del personal con cualidades específicas y estratégicas para la organización, que en un futuro ocuparán cargos claves dentro de Deskmanager permitiendo recuperar a largo plazo la inversión realizada.

La mala administración de la información que presenta la Deskmanager genera más inconvenientes al sumarse la comunicación de resultados que se realiza en momentos poco propicios. Ante esta situación la jefatura de

recursos humanos debe implementar un sistema de evaluación de desempeño que se administre correctamente la transmisión de resultados a los colaboradores, tanto de la gestión individual, por departamentos y global. Mediante el establecimiento de periodos de control se podrá en evidencia el porcentaje de cumplimiento en cuanto a metas, objetivos y responsabilidades.

4.2. Estructura

A lo largo de su historia Deskmanager ha tenido al menos tres grandes reestructuraciones como respuesta al crecimiento de su clientela. Desde el principio la organización generó un impacto positivo en los consumidores, teniendo un vertiginoso aumento que se mantuvo hasta la aparición de nuevos competidores en el mercado.

Otra gran reestructuración fue causada por la salida del gerente fundador, quien cambió la estructura para propiciar una dirección coordinada con sus hijos. Esta medida en lugar de favorecer la toma de decisiones meditadas y cautelosas para generar estabilidad, causó problemas de jerarquía y coordinación, problemas que se reflejan en los constantes desacuerdos entre los miembros del comité.

Los aspectos estructurales repercuten de manera activa en las activadas de la organización, por tal motivo y en favor del mejoramiento de la situación presente en Deskmanager, deben ser orientados a mantener y mejorar el desempeño de la organización. En la actualidad las políticas y procedimientos establecidos generan costos o retrasos que afectan la productividad, por tal motivo, deben ser revisados, rediseñados o desechados. Además, ante la ambigüedad presente en la dirección de la empresa, se deben crear normas y políticas que favorezcan un ambiente de estabilidad.

La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger de manera permanente el buen funcionamiento de la empresa. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar cuando es necesario. (Guízar, 2013, p. 61)

La principal estrategia para mejorar esta situación es la formalización de la actual estructura, la cual podrá ser transmitida a todos los colaboradores. Con la difusión de la estructura se establecerá claramente la línea de mando y se reducirán los costos administrativos. Franklin (2014) señala que “la estructura transforma la fisonomía de la organización en un elemento de la cadena de valor para convertirla en una ventaja competitiva” (p. 17).

4.3. Procesos

Como respuesta del constante crecimiento de clientes que ha vivido la organización, se han creado diversas jefaturas que propician la aparición de grupos de trabajo muy diversos y poco comunicados, en algunos casos. Ante la presencia de problemas de jerarquía y coordinación, cada sector de la empresa ha generado de manera informal sus propios procesos, al mismo tiempo que se generan mayores gastos operativos.

Ante esta problemática se busca implantar un plan para estandarizar los procesos que se llevan a cabo en la Deskmanager, mismos que deberán ser acompañados de canales de información que permitan la comunicación y coordinación entre todas las áreas de la organización. A partir de la creación del equipo de trabajo, conformado por representantes con experiencia en el manejo de los procesos en las diferentes áreas, se busca implementar nuevos y mejores procesos que respondan a la estabilidad y crecimiento mostrados en el año anterior.

Emprender un proceso de reorganización administrativa es una decisión que la organización debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha. Debe tener claro que revisar a fondo su forma de operar, su comportamiento organizacional, sus estrategias, su estructura, sus procesos, sus programas, sus proyectos prioritarios y su relación con los grupos de interés implica un arduo y complejo trabajo. (Franklin, 2014, p. 370)

En cuanto a procesos relacionados al área de Recursos Humanos, la empresa debe incorporar a su estructura una jefatura de recursos humanos que se encargue de gestionar de manera adecuada todos los procesos relacionados a la administración y desarrollo del personal de la empresa. Entre los cuales destacan el plan de carrera, la remuneración, la compensación, el levantamiento de carga horaria y el pago de bonos en función del desempeño anual.

5. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

5.1. Responsables

Las estrategias planteadas requieren un constante acompañamiento de parte de la gerencia general y de la recientemente creada jefatura de recursos humanos. Del mismo modo se deberá mantener el acompañamiento del grupo de consultores externos, en un principio de manera constante durante las estrategias iniciales y después en intervalos de tiempo.

Entre las principales estrategias se destacan: la creación de la jefatura de recursos humanos; la formalización y estandarización de los procesos, así como también la implementación de un plan de comunicación. Todas estas estrategias buscan mejorar el ambiente laboral y la eficiencia con que Deskmanager maneja sus procesos.

Como responsables principales en la creación de la jefatura de recursos humanos, se encuentra la gerencia general y el comité de empresa, mismos que en coordinación con el equipo de consultores, establecerán los subsistemas y el alcance del departamento, acorde a las necesidades precisas de la organización. La gerencia deberá establecer el número óptimo de colaboradores que, conformarán los subsistemas y que deberán abastecer las estrategias a implementar.

A partir de la creación de la jefatura de recursos humanos, se deberá llevar a cabo el levantamiento de información generada por la empresa, que tendrá la finalidad de identificar la sobrecarga laboral y la posible ambigüedad de tareas o responsabilidades. Todas estas tareas se llevarán en coordinación con la gerencia general, la cual deberá aprobar los productos generados, con el propósito de modificar la estructura o el número de personas requerido para cada área.

La siguiente gran estrategia es la formalización y estandarización de los procesos, que implica actividades ya ejecutadas, con el propósito de aumentar

la eficacia de la organización, al mismo tiempo, la reducción de los gastos administrativos generados por la deficiente comunicación y la falta de coordinación. En su mayoría, las actividades de esta estrategia serán realizadas por la jefatura de recursos humanos con la ayuda de expertos en cada área y bajo la permanente aprobación de la gerencia general.

En cuanto a la estrategia referente al plan de comunicación, la jefatura de recursos humanos toma mayor relevancia al momento de administrar información al personal de manera adecuada, por medios institucionales o por eventos especializados. A su vez, la gerencia general en conjunto con el comité de empresa se encargará de programar y aprobar los eventos que deberán realizarse en intervalos anuales. Otra importante actividad vinculada al plan de comunicación es el restablecimiento de la cultura organizacional en los colaboradores a mediante campañas la difusión.

5.2. Recursos

Dada la actual situación en Deskmanager se busca generar el menor impacto económico posible con la implementación de las estrategias, razón por la cual se prioriza el uso de materiales de oficina, y las instalaciones de la empresa. La estrategia referente a la creación de la jefatura de recursos humanos representará la mayor inversión, puesto que, implica la contratación de nuevo personal para el área, quien será el soporte para los diferentes procesos relacionados a la administración de personal.

En la estrategia de creación de la jefatura de recursos humanos representa la mayor inversión con \$ 26.904,04 divididos entre el pago anual de los 2 colaboradores que pasarían a formar parte del departamento presentado en el Anexo 3. Dicho valor debe incluirse en el presupuesto de la empresa, además de realizarse la aprobación de un plan de incentivos económicos para incentivar y recompensar al personal.

La formalización y estandarización de procesos es la estrategia que representará la menor inversión puesto que será realizada de manera

planificada por el personal del área de recursos humanos con los demás colaboradores de la organización, revisar Anexo 4. La optimización de los procesos generará en su mayoría el costo del tiempo que los colaboradores suspenden sus actividades para participar en entrevistas y reuniones.

Con respecto a la estrategia de la implementación de un plan de comunicación, se podrá utilizar como principal herramienta para la difusión de resultados las plataformas virtuales de preferencia gratuitas con presupuesto máximo de \$ 300, las mismas que serán evaluadas en la medida en que repercutan en el público interno. Dicha inversión va desde el pago de una licencia anual para el uso de determinada plataforma hasta la publicación de un boletín semanal, priorizando las necesidades y características de la empresa.

La estrategia de comunicación, también se relacionar con la organización de programas internos que refuercen la cultura organizacional y el establecimiento de nuevas conductas a través del refuerzo positivo de los logros del personal y la empresa. Mismos que deberán contar con un presupuesto aproximado de \$ 2.750,00, invertidos de forma anual en eventos y fechas específicas que refuercen la importancia de los colaboradores en la concisión de las metas que tiene Deskmanager.

5.3. Metodología

Cada estrategia está conformada por un conjunto de actividades que a su vez están sustentadas en objetivos que la organización debe mejorar o implementar de manera progresiva. La principal metodología de intervención es la entrevista la cual será utilizada para el levantamiento de información sobre la sobrecarga horaria, el levantamiento del manual de funciones, de revisión y de estandarización de procedimientos, entre otros.

Las estrategias planteadas se basan en el uso de instrumentos, materiales y procedimientos que de forma sucesiva aportaran en la estabilidad y crecimiento de la organización. A partir del diagnóstico de la situación

realizado en Deskmanager el plan de intervención consiste en la creación de una jefatura de recursos humanos, la estrategia de formalización y estandarización de procesos y por último la estrategia del plan de comunicación.

Para la creación de la jefatura de recursos humanos requiere como precondition el levantamiento de las necesidades de la empresa para poder definir la estructura, las dimensiones y alcance del departamento. Así también el colaborador responsable la nueva jefatura en conjunto con el grupo de consultores deben recopilar y revisar todos los procesos relacionados al área dentro de la organización, como el manual de funciones o los reglamentos internos.

A partir de la información recopilada se podrá incluir la jefatura dentro de la estructura formal de la empresa con la aprobación correspondiente por parte de la gerencia general, así como la asignación de un presupuesto y el requerimiento del número de colaboradores que serán necesarios para poder administrar correctamente los subsistemas identificados. La creación de la nueva jefatura quedará a cargo del Sr Julio, anterior responsable de recursos humanos por su conocimiento de los procesos y cultura de Deskmanager.

Con la incorporación del personal requerido y con el acompañamiento del grupo de consultores se podrán llevar a cabo necesarios e importantes procesos como la implementación de un sistema anual de evaluación del desempeño en todos los colaboradores, además de la revisión de los beneficios laborales y económicos que reciben los colaboradores. Del mismo modo se deberá programar un ajuste salarial acorde a los resultados de la evaluación de desempeño.

Con el establecimiento de los procesos ya mencionados de podrá construir un plan de inducción que permita transmitir los valores y reglamentos propios de la organización a los nuevos colaboradores así como identificar sus respectivas funciones y responsabilidades. La inducción permitirá mantener alineados los valores, imagen de la empresa, la cultura organizacional tanto a

nuevos como antiguos colaboradores y permitirá una mayor pertenencia e identificación con Deskmanager.

La siguiente estrategia en ser implementada será la formalización y estandarización de procesos, misma que favorecerá una estructura correctamente establecida de la cual se podrá diseñar planes de carrera y sucesión. Mediante la conformación de una comisión interdepartamental de colaboradores con amplia experiencia en el manejo de procesos internos de la organización se realizará la revisión de los principales procedimientos mismos que serán sujetos a la aprobación de la gerencia general.

Mediante el previo levantamiento de información referente a los cargos dentro de la organización y la revisión de la estructura formal de la empresa se podrá realizar la implementación de un plan de carrera dentro de la organización identificando la formación y experiencia requerida para los ascensos. Del mismo modo se podrá determinar los puestos estratégicos dentro de la organización e identificar y atraer a los colaboradores que cumplan los requerimientos de las jefaturas o cargos gerenciales.

La última estrategia consiste en la elaboración de un plan de comunicación que estará gestionado por la jefatura de recursos humanos bajo la supervisión de la gerencia general y al servicio de todas las áreas o departamentos de la empresa. Para la aplicación de esta estrategia será necesario identificar las características de la organización como la estructura o el medio más efectivo para comunicar mensajes, como puede ser el uso de correos electrónicos, papeleras informativas, revista institucional, volantes, etc.

Una vez definido el medio de comunicación se deberán generar actividades y tareas para que todos los colaboradores se vinculen en el uso de este nuevo instrumento. Mediante la creación de grupos interdepartamentales, se busca fomentar la colaboración conjunta, que puede ser a partir de la asignación de proyectos, creación de nuevos paquetes promocionales, tormenta de ideas, generación de informes de gestión, concursos, etc.

Mediante el plan de comunicación se podrá mantener a los colaboradores al tanto de los objetivos y metas organizacionales además de mantener contacto con los colaboradores en fechas y festividades importantes, tanto de la empresa como de los colaboradores. El plan debe favorecer la difusión de todas las actividades importantes a lo largo del año mediante recordatorios a corto, mediano y largo plazo. Además debe propiciar una participación equitativa de todas las áreas de la organización.

El principal objetivo que se busca con el plan de comunicación es posicionar la plataforma institucional como una fuente confiable de información mediante la constante interacción con los colaboradores y transmisión constante de datos relevantes. Deskmanager ha gestionado de manera incorrecta la comunicación institucional al no tener un control constante del flujo de información, por tal motivo debe planificar cuidadosamente este tema, para a mediano o largo plazo repercutir positivamente en los colaboradores.

Dentro del plan de deben incorporar protocolos o estrategias de comunicación en el caso de presentarse una crisis que pueden ir desde incumplimiento de las métricas establecidas hasta acusaciones infundadas por parte de la competencia. El plan servirá para fomentar una comunicación directa desde todas las áreas o departamentos con la jefatura de recursos humanos, para consultas o también para identificar de primera mano problemas relacionados al clima laboral.

5.4. Presentación metodológica de estrategias

Cuadro 1: Presentación de estrategias - Creación de la Jefatura de Recursos Humanos

Estrategia	Actividades	Objetivos	Responsables	Metodología	Inversión
Creación de la Jefatura de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de los subsistemas de recursos humanos. 2. Levantamiento de información de carga laboral / levantamiento de un manual de funciones. 3. Diseño e implementación de un programa de inducción 4. Implementación de un sistema de evaluación de desempeño. 5. Revisión de la política de bonos y beneficios en base a resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorecer la correcta administración del personal y mejoramiento del clima laboral. 2. Definir las responsabilidades que reduzca la sobrecarga de trabajo. 3. Brindar orientación sobre la estructura y el manejo de los procesos en el nuevo personal para la alineación de los antiguos colaboradores. 4. Controlar de forma planificada los resultados de los colaboradores. 5. Implementar un sistema de compensación económica que reduzca el malestar de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General - Comité de empresa - Consultores 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las necesidades de la empresa a partir de cuestionarios y encuestas. - Revisión de los procesos existentes relacionados al área. - Creación de procesos relacionados al área a partir del análisis de necesidades. - Reclutamiento de colaboradores especializados en el área. - Levantamiento de funciones y cargas laborales. - Implementación de un sistema anual de evaluación del desempeño. - Revisión de beneficios laborales y políticas vinculadas con el sistema de evaluación del desempeño. 	\$ 26.904,04

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuadro 2: Presentación de estrategias - Formalización y estandarización de procesos

Estrategia	Actividades	Objetivos	Responsables	Metodología	Inversión
Formalización y estandarización de procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y Estandarización de los procedimientos de toda la organización 2. Declaración formal de la estructura de la empresa. 3. Diseño e implementación de un Plan de carrera dentro de la organización. 4. Diseño e implementación de un Plan de sucesión en los puestos estratégicos para la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir de la ambigüedad en la dirección de la empresa y los problemas de Jerarquía. 2. Reducir los problemas de coordinación entre las diferentes áreas. 3. Mantener a los colaboradores en la organización. 4. Identificar a los colaboradores clave para la transición de las jefaturas y la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General - Jefatura de recursos humanos - Consultores 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una comisión interdepartamental con representación de la gerencia general. - Revisión de los procesos de Recursos Humanos así como los demás procesos realizados en la organización para su aprobación por la comisión interdepartamental. - A partir del análisis de cargos y la revisión de la estructura de la organización se diseñará un plan de carrera basado en formación y desarrollo. - Localizar los puestos con más responsabilidades dentro de la organización para generar un plan que mantenga a los talentos presentes en la organización. 	\$ -

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuadro 3: Presentación de estrategias - Plan de comunicación

Estrategia	Actividades	Objetivos	Responsables	Metodología	Inversión
Plan de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación un medio de comunicación institucional. 2. Creación de grupos interdepartamentales. 3. Transmisión y alimentación de la cultura organizacional. 4. Posicionar la plataforma institucional como una fuente confiable de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar la comunicación vertical, horizontal e interdepartamental con todos colaboradores a la organización. 2. Fomentar la comunicación interdepartamental. 3. Fortalecer la cultura en los colaboradores alimentando el compromiso y participación con la empresa. 4. Tener un instrumento que permita reducir el ruido generado por los ambientes informales de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General - Comité de empresa - Jefatura de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar un sistema de comunicación que se adapte a las necesidades y características de la organización. - Favorecer el trabajo en grupos interdepartamentales mediante tareas conjuntas que permitan favorecer la comunicación. - Transmitir de manera constante las características de la organización con mensajes que recalquen los logros conseguidos, festividades relacionadas la organización, fechas y celebraciones importantes. - Permanente administración de información relevante para la organización, respuesta inmediata a los colaboradores así como ser la primera fuente de información en situaciones de crisis. 	\$ 3.050,00

Fuente: Elaborado por la autora.

6. Conclusiones

Deskmanager en el pasado ha logrado destacarse entre las demás empresas del sector y también posicionarse como marca en los consumidores, todo esto como resultado del constante trabajo y la dedicación de los colaboradores. Por tal motivo, debe enfocar sus esfuerzos en poder sobresalir una vez más. La organización cuenta con ciertas deficiencias que por el momento no afectan de manera vital el desarrollo de actividad del negocio, pero que repercuten gravemente en los colaboradores y en los clientes.

La organización presenta una gran variedad de problemas, en este trabajo se realizó un abordaje solo a los que guardan relación a la perspectiva del talento humano. Dicha perspectiva se ha visto afectada en gran medida por la falta de un departamento enfocado en ese tema. La implementación de una jefatura de recursos humanos correctamente orientada a las necesidades y características que tiene Deskmanager produciría una mejoría notable en el ambiente interno de la organización.

La transición de mando vivida por la empresa dio como resultado una jerarquía muy ambigua que, trajo consigo, la implementación de procesos informales, que sumados a lo anterior han generado un ambiente de incertidumbre y sobrecarga laboral. La falta de la unidad en la dirección de la empresa ha producido también importantes complicaciones como: la falta de coordinación de tareas, barreras de la comunicación interna e incorrecta retroalimentación de los resultados, los cuales pueden ser remediados, mediante la formalización y estandarización de procesos.

Deskmanager debe efectuar grandes cambios enfocados en mejorar el ambiente de trabajo, así como, la satisfacción del personal, la cual se ve afectada por el mal manejo de la comunicación interna por parte de los administradores. La comunicación de la empresa debe ser correctamente planificada por el área de recursos humanos, para reducir el ruido generado por los ambientes informales. La comunicación debe enfocarse en orientar a los colaboradores tanto en los objetivos organizacionales como en las metas departamentales.

Por último, la correcta alineación de la estructura, los procesos y el personal permitirá implementar en Deskmanager nuevos y necesarios procesos que, a mediano o largo plazo, aportarán al crecimiento sostenido de la organización. En la actualidad la empresa reporta condiciones favorables que deben ser respaldadas con un eficiente uso de los recursos disponibles asegurando el bienestar de los colaboradores y los clientes.

7. Referencias

- Aamodt, M. (2010). Psicología industrial/organizacional. Belmont, Wadsworth
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Dubrin, A. (2008). Relaciones humanas. Novena edición. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2014) Organización de empresas. México: Mc Graw Hill.
- Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Romero, S. (2009). La cultura organizacional como valor empresarial ¿Un activo de capital? o ¿Un pasivo oculto? México: Pearson Educación
- Werther, W. (2008). Administración de recursos humanos. Sexta Edición. México, McGraw-Hill

Anexos

Anexo 1: Presupuesto del sueldo de Jefe de Recursos Humanos

Descripción	Mensual	Anual
Sueldo	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Décimo Tercer Sueldo	\$ 75,00	\$ 900,00
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 32,17	\$ 386,00
Aporte Patronal (11,15%)	\$ 100,35	\$ 1.204,20
Vacaciones	\$ 37,50	\$ 450,00
Fondo de Reserva (8,33%)	\$ 74,97	\$ 899,64
Total	\$ 1.219,99	\$ 14.639,84

Fuente: Elaborado por la autora.

Presupuesto estimado para el cargo de jefe de recursos humanos y calculados en base al SBU del 2018.

Anexo 2: Presupuesto del sueldo de Analista de Recursos Humanos

Descripción	Mensual	Anual
Sueldo	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Décimo Tercer Sueldo	\$ 62,50	\$ 750,00
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 32,17	\$ 386,00
Aporte Patronal (11,15%)	\$ 83,63	\$ 1.003,50
Vacaciones	\$ 31,25	\$ 375,00
Fondo de Reserva (8,33%)	\$ 62,48	\$ 749,70
Total	\$ 1.022,02	\$ 12.264,20

Fuente: Elaborado por la autora.

Presupuesto estimado para el cargo de analista de recursos humanos y calculados en base al SBU del 2018.

Anexo 3: Presupuesto del área de Recursos Humanos

Cargo	Colaboradores	Mensual	Anual
Jefe del Área	1	\$ 1.219,99	\$ 14.639,84
Analista	1	\$ 1.022,02	\$ 12.264,20
Total	2	\$ 2.242,01	\$ 26.904,04

Fuente: Elaborado por la autora.

Presupuesto estimado para los 2 cargos del área de recursos humanos y calculados en base al SBU del 2018.

Anexo 4: Estrategias y costo

Estrategias	Actividades	Inversión	Descripción
Creación de la Jefatura de Recursos Humanos Formalización y estandarización de procesos	Implementación de los subsistemas de recursos humanos.	\$ 26.904,04	Presupuesto anual de la nómina de departamento.
	Levantamiento de información de carga laboral / levantamiento de un manual de funciones.	\$ 0,00	Proceso interno gestionado con el propio personal
	Diseño e implementación de un programa de inducción	\$ 0,00	Proceso interno gestionado con el propio personal
	Implementación de un sistema de evaluación de desempeño.	\$ 0,00	Proceso interno gestionado con el propio personal
	Revisión de la política de bonos y beneficios en base a resultados.	\$ 0,00	Solicitud de asignación de recursos para ajuste salarial sujeto a la aprobación de la gerencia
Formalización y estandarización de procesos	Revisión y Estandarización de los procedimientos de toda la organización	\$ 0,00	Proceso interno gestionado con el propio personal
	Declaración formal de la estructura de la empresa.	\$ 0,00	Proceso interno gestionado con el propio personal
	Diseño e implementación de un Plan de carrera dentro de la organización.	\$ 0,00	Proceso interno gestionado con el propio personal
	Diseño e implementación de un Plan de sucesión en los puestos estratégicos para la empresa.	\$ 0,00	Proceso interno gestionado con el propio personal
Plan de comunicación	Implementación un medio de comunicación institucional.	\$ 300,00	Búsqueda de herramienta adecuada a las necesidades de la empresa, de preferencia sin costo
	Creación de grupos interdepartamentales	\$ 0,00	Proceso interno con el propio personal y materiales de oficina
	Transmisión y alimentación de la cultura organizacional.	\$ 150,00	Organización de eventos para transmisión cultura y resultados
	Posicionar la plataforma institucional como una fuente confiable de información.	\$ 2,600,00	Eventos y boletines destinados a ese propósito

Fuente: Elaborado por la autora.

Presupuesto total aproximado de \$ 29.954,04 mismos que abarcan aspectos básicos del plan de intervención, de los cuales la gran mayoría de procesos no tienen costo al realizarse con personal interno y con el asesoramiento del equipo de consultores.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Nath Mancheno, María Leonor**, con C.C: **0950474783** autora del **componente práctico del examen complejo: La comunicación y su impacto en el crecimiento organizacional de Deskmanager**, 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 Febrero de 2018**

f. _____

Nombre: **Nath Mancheno, María Leonor**

C.C: **0950474783**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	La comunicación y su impacto en el crecimiento organizacional de Deskmanager.		
AUTOR(ES)	María Leonor, Nath Mancheno		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psc. Alexandra Patricia, Galarza Colamarco		
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 Febrero de 2018	No. DE PÁGINAS:	38
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación Organizacional, Talento Humano, Procesos Organizacionales.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación eficaz, Cultura Organizacional, Clima Laboral, Comportamiento Organizacional, Talento Humano.		
RESUMEN/ABSTRACT:	El presente trabajo presenta el análisis de la situación de la empresa Deskmanager, una empresa de larga trayectoria en el mercado de venta de seguros. Empresa caracterizada por largos ciclos de alta rentabilidad que se vieron afectados por la llegada de nuevos competidores con importantes propuestas competitivas y periodos de crisis a nivel nacional. Esta situación sumada a la sobrecarga de trabajo y las reestructuraciones, repercutieron gravemente en el ambiente y satisfacción laboral. Además, otro problema identificado es el mal manejo de información por parte de la directiva, mismo que ha concebido entornos informales que distorsionan y dificultan la comunicación, motivo por el cual se diseñaron estrategias para optimizar dicha falencia en la organización mejorando en conjunto el rendimiento y desempeño de la organización. Mediante la implementación de estrategias como la creación del área de recursos humanos y la formalización de procesos se busca mejorar notablemente la situación actual de los colaboradores.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2233182	E-mail: leonornath@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana.		
	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):			