



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la
Cultura Organizacional de la empresa Deskmanager.**

AUTOR (ES):

Hurtado Tello, Adriana Madelaine

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

TUTOR (A)

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth. Mg.

Guayaquil, Ecuador

28 de Febrero del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la Cultura Organizacional de la empresa Deskmanager**, fue realizado en su totalidad por **Hurtado Tello, Adriana Madelaine**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth. Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia. Mgs.

Guayaquil, a los 28 días 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, **Hurtado Tello, Adriana Madelaine**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo **Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la Cultura Organizacional de la empresa 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 días del mes de Febrero del año 2018

EL AUTOR (A)

f. _____
Hurtado Tello, Adriana Madeleine



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Hurtado Tello, Adriana Madelaine**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la Cultura Organizacional de la empresa Deskmanager**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Hurtado Tello, Adriana Madelaine



Guayaquil, 26 de febrero de 2018

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento [Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la Cultura Organizacional de la empresa Deskmanager.pdf \(D35869403\)](#)

Presentado 2018-02-23 09:19 (-05:00)

Presentado por Adriana Hurtado Tello (adrianitahurtado@hotmail.es)

Recibido belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje HURTADO TELLO ADRIANA MADELAINE [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA: Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la Cultura Organizacional de la empresa Deskmanager.

ESTUDIANTE: Adriana Madelaine Hurtado Tello.

DOCENTE TUTOR: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

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. BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA. MGS.

TUTOR(A)

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO. MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. SOFIA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA. MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

ÍNDICE	VII
RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO	3
Diagnóstico	3
Estructura Organizacional	3
Cultura Organizacional	5
Comunicación Organizacional.....	7
Comportamiento Organizacional	8
Estrategias	12
Estructura.....	12
Procesos	13
Personal.....	16
Implementación	18
Responsables	18
Recursos.....	19
Metodología	20
CONCLUSIONES	24
REFERENCIAS	25

RESUMEN

En la ciudad de Guayaquil, encontramos a la empresa Deskmanager que cuenta 39 años en el mercado brindando cobertura de seguros de vida. A pesar de que es una empresa consolidada en el mercado, Deskmanager en la actualidad atraviesa un sin número de situaciones que no le permiten desarrollarse de manera adecuada. La retención de personal, informalidad en los procesos, comunicación deficiente y liderazgo poco notable son unos de los problemas que debe atender la organización para luego poder desarrollar estrategias enfocadas a la expansión como lo tienen pensado. Para esto, se realizará un diagnóstico en función de tres aspectos importantes a la hora de proponer cambios, los cuales son: cultura, comportamiento y comunicación organizacional. Esto permitirá que se establezcan estrategias orientadas a atender los problemas principales, y los que se derivan de estos, las que deben implementarse teniendo en cuenta la estructura y la trayectoria que tiene en el mercado ya que es importante recordar que se trata de una organización consolidada.

Palabras Claves: Cultura organizacional, Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional, Informalidad de procesos, Estructura organizacional, Estrategias de cambio.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deben gestionar cambios que les permitan evolucionar y desarrollarse en el mercado que se desarrollan. Para esto es necesario llevar a cabo cambios internos que permitan a las organizaciones enfrentar los retos impuestos por el mercado. Los cambios estructurales marcan un inicio de una nueva etapa de las empresas, internamente se replantean procesos y elementos que van a permitir el alcance de los nuevos objetivos planteados por la organización.

Sin embargo, si una empresa no cuenta con una base estructural que le permita desarrollarse es probable que dicha informalidad no le esté permitiendo crecer en el mercado para lo que requerirá de la estandarización interna para de esta forma poder tener cambios sólidos que perduren a través del tiempo. Además, conocer la estructura y la cultura de una empresa es importante al momento de plantear la ruta de cambio.

El siguiente trabajo muestra la situación de una empresa de seguros llamada Deskmanager situada en la ciudad de Guayaquil la cual atraviesa problemas estructurales y de cultura que han desembocado en el incumplimiento de las metas anuales así como la rotación e insatisfacción del personal.

Debido a los cambios que Deskmanager ha tenido en cuanto a estructura y liderazgo, la empresa requiere de una intervención que permita el ordenamiento de los elementos organizacionales para así lograr establecer una formalización interna que le facilite el alcance de las metas.

Por tal motivo, se ha requerido del desarrollo de un diagnóstico de la situación actual de Deskmanager para luego implementar estrategias dirigidas a la atención de los problemas que presenta con la finalidad de contar con una empresa efectiva en su gestión.

DESARROLLO

Diagnóstico

La situación actual que atraviesa la empresa Deskmanager no le permite cumplir con los objetivos organizacionales para lo cual se realizará un diagnóstico que facilite comprender la problemática interna a partir de la estructura, la cultura, el comportamiento y la comunicación organizacional; aspectos esenciales al momento de explicar los problemas que se han desencadenado internamente en la empresa.

Estructura Organizacional

Según Daft (2011), para definir la estructura organizacional se requiere de tres elementos. En primer lugar, la estructura de una organización establece relaciones formales de subordinación; en segundo lugar, la estructura permite que se reconozca la forma en que las personas se agrupan y tercero contiene el diseño de sistemas para comunicar, coordinar e interactuar entre las diferentes áreas de la empresa. Sin lugar a dudas, dentro de las organizaciones la estructura es la base que determina el desarrollo de los procesos y las relaciones por lo que es necesario que los directivos reconozcan el tipo de estructura que tiene la empresa para, en función de esto, gestionar los procesos.

El tipo de organización así como su propósito en el mercado hacen posible que exista diferentes clases de estructura organizacional y para esto Judge y Robbins (2009) mencionan que existen tres categorías de estructuras: la estructura funcional, la burocrática y la matricial.

Podemos mencionar que Deskmanager es una empresa que posee una estructura de tipo funcional porque la formalización de procesos es escasa ya que no se indica la existencia de descriptivos de funciones, manuales de procedimientos o reglamento interno que guíe la gestión operativa y administrativa de la empresa. Esta informalidad es percibida por los mandos

medios ya que también consideran que los procesos no están estandarizados.

Además, según lo descrito, Deskmanager tiene una organización de tipo departamental ya que en la empresa el personal se encuentra agrupado en tres áreas las cuales son Ventas, Marketing y Recursos Humanos. Pero el espacio físico (oficinas) que ocupan los colaboradores se encuentran subutilizados probablemente porque no existe una división física de los departamentos. Por lo mencionado en el caso de la empresa Deskmanager, la misión, visión y valores organizacionales son aspectos que no están definidos formalmente lo que dificulta a los diferentes niveles de la organización identificar el objetivo que desea alcanzar la empresa.

Por otra parte, Deskmanager cuenta con un organigrama el cual fue modificado por última vez cuando la empresa contaba con 15 colaboradores. Con el transcurso del tiempo, la empresa ha incrementado el número de colaboradores por lo que se implementaron nuevos niveles (jefaturas).

Con el cambio de directivo y la creación del Comité de Empresa, el nivel de liderazgo sufrió cambios. Anteriormente, cuando Don Jorge fundador de la empresa, estaba al mando de Deskmanager tenía un liderazgo de tipo autocrático asumiendo la toma de decisiones sin tener asesoramiento alguno. Sin embargo, el estilo de liderazgo cambio cuando Don Jorge decide darle la Gerencia General a Carlos quien es su hijo. A diferencia de Don Jorge, Carlos en la actualidad maneja un liderazgo de tipo participativo ya que la toma de decisión ha dejado de ser centralizada y las jefaturas tienen la competencia para decidir sobre situaciones concernientes a su área. (Newstrom, 2007)

Además, con la creación del Comité de Empresa se dio paso a la participación activa de los diferentes niveles que conforman la organización permitiéndoles expresar sus opiniones acerca de las decisiones que se pretenden tomar y que afectan a diferentes grupos de la empresa.

Aunque ya ha transcurrido varios años desde que Deskmanager cambió de Gerente General y que se han dado cambios importantes en aspectos como

el liderazgo y la participación de grupos representativos (Comité de Empresa) es importante que se señale que la estructura de la empresa no ha sufrido modificaciones contribuyendo a que se generen problemas.

Tal como mencionan Judge y Robbins (2009) la estructura funcional es efectiva en cuanto sea aplicada en una empresa pequeña ya que es difícil aplicarla en una que no sea chica o esté en proceso de crecimiento, porque conforme va creciendo se hace cada vez más inadecuada por su poca formalización y a que la mucha centralización tiende a generar una sobrecarga de información en la dirección.

Cultura Organizacional

De acuerdo con Judge y Robbins (2009), la cultura organizacional hace referencia a los significados que se comparten entre los integrantes de una organización, y esto permite que se distinga una organización de otra. Es por eso que se considera a la cultura como un elemento clave de diferenciación entre las organizaciones.

Dada la situación en la que se encuentra la empresa Deskmanager, podemos mencionar que dentro de su cultura existen factores que están afectando directamente el rendimiento de la compañía, entre los más notables se encuentran: la escasa formalización de procesos, rotación que genera fuga de conocimiento y desacuerdos entre la gerencia y el comité que obstruyen la toma de decisión.

Fernandez (2010), menciona que existen cuatro tipos de cultura organizacional, donde describe la cultura de clan y menciona que se caracteriza por mantener a su personal como la base para solucionar problemas y generar nuevas ideas. Sobre el control, Fernández menciona que la supervisión sobre el comportamiento del personal es casi nulo debido a la informalidad de sus normas y procesos. Sin embargo, la interiorización de valores hace que los trabajadores logren crear un comportamiento establecido gracias a la tradición. Además, dentro de la cultura de clan se

maneja una memoria social lo que les permite tener presente acontecimientos que marcan de una u otra forma la historia de la empresa dando paso a las costumbres.

A partir de esta descripción planteada por Fernández podemos mencionar que la empresa Deskmanager tiene un tipo de cultura de clan porque, tal como se menciona en el diagnóstico de la estructura organizacional, no se precisa si en Deskmanager existen manuales de procedimientos o reglamentos internos que faciliten el control sobre el personal.

Inicialmente, la toma de decisiones es uno de los procesos que se ve afectado por la informalidad ya que, a pesar que la empresa Deskmanager cuenta con un número fijo de empleados y con una estructura, que hace algún tiempo, implementó las jefaturas los mandos medios no logran determinar una forma que les permita llegar a soluciones viables para los problemas que enfrente la organización. Esto, sumado a que el Gerente General está enfocado en la expansión de la empresa y que el comité no apoyo dicha estrategia, genera que exista un estancamiento y que la organización no pueda afrontar un desarrollo necesario para su crecimiento en el mercado.

Por otra parte, el liderazgo participativo manejado dentro de Deskmanager favorece a que se considere al personal como parte activa en la solución de problemas. Sin embargo, se debe considerar que la toma de decisión es un proceso empírico dentro de la empresa ya que el personal cuenta con las herramientas necesarias para alinear las decisiones con los objetivos de la organización. Como producto de lo mencionado anteriormente, podemos mencionar que la sucesión de los cargos se hace de tal forma que se considera aspectos irrelevantes que no implican que la persona a ocupar ese puesto cuente con las habilidades, conocimientos y experiencia necesaria. Situación que se repite a la hora de retener personal ya que no se cuenta con incentivos que permitan motivar a los colaboradores y estos optan por abandonar la organización llevándose el conocimiento y experiencia que han adquirido dentro de la empresa.

Como elemento notable de su cultura, Deskmanager tiene como tradición realizar una fiesta de fin de año la cual en un inicio fue pensada para ser un momento de la integración. Sin embargo, desde hace algunos años dicha reunión ha perdido su esencia ya que en una ocasión los directivos decidieron compartir los resultados del desempeño de la organización empañando la celebración con rumores y generando tensión entre los colaboradores.

Comunicación Organizacional

Para Newstrom (2011), la comunicación consiste en transferir información con el fin de llegar a las demás personas para que logren entender ideas, hechos, pensamientos y valores. Dentro de las organizaciones, si la comunicación no se gestiona de forma correcta los colaboradores no sabrán lo que se quiere lograr, se dificulta la organización de las tareas e incluso se da paso a la difusión de rumores que perjudican el alcance de los objetivos organizacionales.

Deskmanager al ser una empresa con liderazgo de tipo democrático participativo ejerce una comunicación ascendente donde la información va desde los niveles bajos de la jerarquía hasta llegar al más alto. Por lo general, este tipo de comunicación facilita la visión de existencia de un clima laboral y contribuye a aclarar los rumores que puedan generarse. (De Castro, 2017, p. 15)

Sin embargo, la comunicación dentro de Deskmanager es uno de los procesos que no está formalizado por lo que no posee canales establecidos que permitan llegar un proceso efectivo. Los rumores tienen un papel protagónico debido a que la información se propaga de boca en boca entre los empleados y no hay comunicados oficiales ni una figura representativa que transmita confianza e información efectiva a los colaboradores. La escasa utilización del correo electrónico también es un factor que influye ya que esto puede generar distorsión en los mensajes y no existe respaldo de lo que se trasmite, a quién y cuándo.

La informalidad en los procesos comunicativos de la empresa Deskmanager puede estar originando problemas en la toma de decisión de sus directivos, ya que no existe una cohesión entre la visión de la Gerencia General y el Comité de Empresa entorpeciendo la puesta en marcha de estrategias destinadas a atender la situación de la organización.

Comportamiento Organizacional

Maristany menciona que las personas y las organizaciones no sólo están juntas, sino que, precisamente por el hecho de estar juntas, tienen un comportamiento. Todos nos comportamos de alguna manera, es decir, todos tenemos ciertas conductas. La forma en que se relacionan las personas entre sí es analizada por el comportamiento organizacional. (2007, p. 44)

Para hacer un diagnóstico tomando en consideración el comportamiento organizacional es necesario que se consideren tres aspectos esenciales: el comportamiento individual, grupal y el organizacional.

Judge y Robbins (2009), mencionan que una de las dimensiones del comportamiento individual es la aptitud intelectual la cual es la necesidad que tienen las personas de desarrollar actividades mentales. Dentro de Deskmanager los individuos no perciben a la organización como un lugar que les permita hacer una carrera profesional ya que en la mayor parte de los casos, los trabajadores se mantienen un máximo de un año y luego se van de la organización. Es probable que la falta de capacitación y desarrollo del personal esté ocasionando que las personas se sientan poco valoradas por la organización porque no se muestra interesada en desarrollar las aptitudes mentales de sus trabajadores y estos optan por desligarse de la organización.

Además, el que se haya eliminado el sistema de incentivos hace que los trabajadores tengan un desempeño limitado al no contar con motivación para lograr un rendimiento máximo. Debido a esto, los integrantes de la empresa

Deskmanager no tienen un comportamiento proactivo y se limitan a la hora de desarrollar sus funciones perjudicando al desarrollo de la organización.

Carlos, actual Gerente General de Deskmanager, lleva 20 años liderando la organización. Anteriormente, era el Jefe de ventas hasta que su padre decidió dejarle la Gerencia General. Es importante considerar la antigüedad que Carlos tiene en la organización porque es probable que genere en él una lectura viciada de la realidad de la empresa, por lo que no considere necesario replantear o modificar determinados aspectos de la organización.

La actual situación de la empresa Deskmanager es una problemática que para Romina y Daniel, ex integrantes del Comité y hermanos de Carlos, no podrá ser solucionada y requiere de otro tipo de decisiones. Al no estar involucrados con la gestión operativa de la organización, Romina y Daniel no cuentan con la información necesaria sobre los problemas que se han generado lo que ocasiona que tengan una percepción negativa de la capacidad de la empresa para afrontar problemas. Estas percepciones los lleva a considerar que la única solución es vender la empresa ya que no se podrá llegar a obtener resultados positivos a pesar de los esfuerzos que realicen. Es importante conocer que dentro de las organizaciones, las percepciones juegan un papel importante porque es la forma en que sus colaboradores interpretan sus sentimientos acerca de la empresa en donde trabajan.

Por otra parte, el comportamiento organizacional también debe ser diagnosticado en función del comportamiento grupal de los miembros de la organización. La agrupación puede responder a una constitución formal de los grupos (la organización define la existencia de grupos) o a intereses en común (las personas se agrupan voluntariamente). Como menciona Maristany (2007) en ambos casos, las personas se relacionan para enfrentar dificultades.

En cuanto a lo grupal, podemos mencionar que en Deskmanager existe el Comité de Empresa quien representa a los grupos formales de la

organización. A pesar de que el Comité juega un papel importante en la toma de decisiones, este no logra llegar a acuerdos notables con los directivos de la organización porque la visión del Comité y del Gerente General al momento de tomar decisiones es diferente lo que genera una barrera para la solución de problemas.

Además, en Deskmanager los mandos medios son un grupo el cual se considera insatisfecho por la manera en que se lleva la administración interna. Es importante que se considere que los mandos medios son cargos estratégicos dentro de la organización porque son quienes mantienen un contacto más cercano con el personal de cargos inferiores y la percepción que estos tengan sobre la organización puede llegar a influir en el comportamiento del resto de trabajadores que están bajo su mando.

El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, por ejemplo ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos, y a entender y explicar las interacciones de grupos.

Tal como lo menciona Newstrom (2007), los administradores de las empresas deben ser capaces de mejorar resultados mediante las acciones que ellos y sus empleados emprendan, y el comportamiento organizacional es útil para alcanzar esta meta.

Como en toda organización, el cumplimiento de metas es algo esencial para mantener la estabilidad en su funcionamiento. Una empresa con la trayectoria que tiene Deskmanager suele enfrentarse con problemas propios de la inestabilidad de los sistemas, sin embargo la antigüedad en el mercado es una ventaja que puede llevarla a recobrar la estabilidad. Y principalmente esto es lo que lleva al Gerente General de Deskmanager a solicitar ayuda que le permita entender por qué no se están cumpliendo los objetivos.

La orientación hacia el logro de objetivos está ocasionando que se descuide aspectos como el desarrollo del personal por lo que esta empresa se ha

convertido en un lugar transitorio para los trabajadores ya que en la mayoría de los casos los colaboradores no logran estar más de un año en la organización. Esta situación se refuerza con el hecho de que no existen medidas de compensación, ya sea salarial o emocional, para los colaboradores que contribuyen significativamente con los objetivos organizacionales.

Finalmente, la inexistencia de planes de carrera y sucesión contribuye a que por parte de los colaboradores no exista una visión de permanencia en la empresa, lo que repercute en que no se considere a la organización como un lugar propicio para realizar una carrera.

La suma de estos factores hacen que la empresa Deskmanager no logre conseguir los objetivos que se plantea y desencadenando la pérdida desfavorable de sus clientes internos y externos.

Estrategias

Tomando en consideración lo planteado en el diagnóstico anterior se establecerá las estrategias que permitan brindar una solución oportuna a los problemas presentas en la empresa Deskmanager.

Estructura

Para llevar a cabo los cambios a nivel organizacional se debe considerar si la estructura actual de la organización posibilita la implementación de dichos cambios. Como se mencionó en el diagnóstico, Deskmanager es una empresa con una estructura de tipo funcional caracterizada principalmente por la informalidad de procesos. Con el paso del tiempo Deskmanager tuvo cambios sin embargo su estructura inicial no los tuvo lo que en la actualidad está afectando en el alcance de los objetivos organizacionales.

Considerando que la estructura funcional ya no es adecuada para la empresa, se aconseja el cambio de estructura organizacional a una de tipo burocrática, basándonos en la necesidad de estandarización que requiere la organización como base para desarrollar los cambios que se van a plantear. Como menciona Judge y Robbins (2009), las organizaciones con estructuras burocráticas desarrollan procesos de trabajo estandarizados para una mejor coordinación y el control. Aunque su aplicación por lo general se realiza a tareas operativas y muy rutinarias, dentro de Deskmanager se puede lograr realizar funciones de forma eficiente ejerciendo el control necesario.

Inicialmente, para lograr implementar una estructura burocrática dentro de Deskmanager se requiere establecer la visión, misión y valores que van a encaminar la gestión de la organización. Una vez establecidos los aspectos antes mencionados, se debe realizar la actualización del organigrama considerando que ahora la empresa cuenta con 60 trabajadores, nuevos niveles y nuevas áreas. Esto permitirá integrar en un gráfico las áreas que en la actualidad conforman la empresa y de esta forma sea fácil identificar los cargos que existen.

La organización de la estructura conlleva que se establezca el reglamento interno que permitirá determinar la conducta deseada de los colaboradores. Ambos elementos, tanto la filosofía como los reglamentos, permiten determinar conductas aceptadas por la organización lo que facilitará la implementación de los cambios en el nivel de comportamiento organizacional.

Como se menciona en el diagnóstico, Deskmanager posee una organización de tipo departamental y cuenta en la actualidad con tres áreas que son: Recursos Humanos, Marketing y Ventas. Al igual que el organigrama, el ordenamiento de las oficinas forma parte de los signos visibles para identificar qué tipo de organización tiene una empresa. También, es necesario que se reconozca que cada área de la empresa tiene una metodología, recursos y finalidad diferente por lo que el ordenamiento debe realizarse con el objetivo de brindarle a cada área su espacio para el desarrollo de sus funciones.

Procesos

Dentro del diagnóstico se mencionó que la informalidad de los procesos era una de las características más notables dentro Deskmanager. Los cambios que ha tenido la empresa con el paso del tiempo impulsan a que internamente se requieran modificaciones para contribuir a una gestión efectiva de la organización. Debido a esto, un elemento a considerar es la formalización de los procesos comenzando por aquellos que son concernientes a la administración del talento humano.

Se debe considerar inicialmente el levantamiento de manuales de procedimientos lo que permitirá dar paso a la estandarización de métodos, prácticas y formas de realizar los procesos operativos y administrativos que se manejan dentro de la organización. Una vez formalizado los procesos se debe continuar con el levantamiento de manuales de funciones que permitan identificar las funciones, requerimientos y responsabilidades de los cargos existentes dentro de la empresa Deskmanager. Los manuales de funciones

podrán determinar con mayor precisión el perfil de los ocupantes de los cargos facilitando la comprensión efectiva de las funciones que debe realizar cada integrante de la organización.

La comunicación dentro de la empresa es uno de los procesos que requiere de cambios para lograr su efectividad. Con el cambio del estilo de liderazgo, dentro de Deskmanager se han presentado problemas en la toma de decisiones, por lo que se va a implementar reuniones periódicas con los directivos y los integrantes del Comité de Empresa para comunicar continuamente lo que ocurre dentro de la organización y de esta forma dar a conocer a los niveles estratégicos de la organización información actualizada.

Además, mensualmente se debe comunicar a nivel organizacional y a través de reuniones breves los avances de la empresa lo que se convierte en una ocasión oportuna para reforzar y comunicar constantemente las metas establecidas.

Al no contar con capital para invertir en un software que permita gestionar la comunicación interna de manera dinámica y atractiva, se debe recurrir a la utilización del correo electrónico de manera innovadora. En la actualidad, los mismos correos electrónicos poseen diversas funciones que permiten compartir información de forma efectiva. Para esto se necesita de herramientas llamativas para atraer a los colaboradores, desarrollando boletines informativos, concursos trivias y los reconocimientos sociales se puede incentivar la utilización del correo. Además, el premiar a los colaboradores que utilicen frecuentemente el correo.

Partiendo de las estrategias de participación poco a poco se va a generar la utilización del correo electrónico como un medio efectivo para agilizar la información. Es importante mencionar que, la finalidad de utilizar el correo no se debe perder porque debe haber sido concebido como medio para comunicar de manera formal la información.

Con la creación de los manuales de funciones y de procedimientos, el desarrollo de otros procesos se hace factible. De la mano de dicha formalización, el desarrollo de personal se convierte en una oportunidad de crecimiento personal y profesional para los trabajadores. Si bien Deskmanager presentaba problemas en la gestión del conocimiento y retención de clientes interno y externo, la necesidad de crear programas de desarrollo se hace persistente. Por lo que es necesario que se realicen capacitaciones mensuales a los trabajadores para que cuenten con los conocimientos necesarios logrando captar y mantener clientes a través de un servicio de calidad.

Con la revisión de la formación y habilidades requeridas en cada cargo, se realizará el programa capacitación en base a temas relacionados con los conocimientos específicos de cada área ya que se debe tener en cuenta que de esta forma se va a contribuir en el desempeño efectivo de las actividades, brindándoles a los trabajadores el conocimiento necesario para desarrollar sus funciones. Además, es necesario que se realice la reinducción donde se comparta a nivel organizacional la planificación estratégica de la empresa.

De la mano del desarrollo de capacitaciones, se implementará las evaluaciones que permitan medir el impacto de las capacitaciones en base al desempeño que tienen los trabajadores. Para aplicar las evaluaciones es necesario recordar que se deben hacer en base al contenido de las capacitaciones ya que no podemos evaluar a partir de información que los trabajadores Las evaluaciones son herramientas que permiten tomar los correctivos necesarios para mejorar la gestión de la empresa mediante el fortalecimiento del talento humano.

Finalmente, es necesario que se establezca dentro del proceso de desarrollo de personal un programa de promoción para incentivar nuevas prácticas abriendo paso a la selección interna y a al ascenso de personal por resultados. Además, se debe plantear el desarrollo de reconocimientos (empleado del mes, empleado más puntual, mejor equipo de trabajo)

considerando que a través de estos medios se puede concebir una forma fácil de llevar procesos de evaluación del desempeño.

Como se mencionó anteriormente con la distribución del espacio físico se debe considerar designar un área que permita impartir las capacitaciones dentro de las oficinas con la finalidad de no tener que gastar recursos en el alquiler de salas de capacitaciones.

Por otra parte, los incentivos monetario que dejaron de darse a los trabajadores con mejor desempeño podrían retomarse si existe una mejor organización de los recursos. En la actualidad, la organización divide el presupuesto de tal forma que invierte un 50% en gastos de nómina; un 30% en gastos administrativos; un 10% en pago de reclamos de clientes y un 10% en publicidad en televisión y radio.

Es importante mencionar que la empresa cuenta con redes sociales, las cuales son gratuitas, y pueden ser utilizadas como medio de publicidad lo que permitiría reducir un 5% en el presupuesto destinado para la publicidad y derivarlo para retomar en menor escala los incentivos. Si para esto se realiza una planificación rigurosa es probable que los gastos derivados de los pagos de reclamos a clientes también disminuyan permitiendo una mayor inversión a los incentivos.

Personal

Las estrategias antes desarrolladas tienen efectos sobre el personal ya que al contar con un nuevo diseño del organigrama, los colaboradores podrán identificar a qué área pertenecen además de las líneas de reporte directas que tienen dependiendo del cargo que ocupan. De igual forma, con la distribución adecuada del espacio físico se podrá generar un ambiente confortable para los trabajadores que les permita desarrollar sus funciones en un espacio adecuado y organizado.

Por otra parte, la formalización de procesos a través de la creación de manuales de procedimientos da paso a que los colaboradores tengan

conocimientos de los mecanismos que deben seguir para llevar a cabo su trabajo de manera correcta. De igual forma, el levantamiento de un manual de funciones permite a los trabajadores tener clara las responsabilidades y autoridades de sus cargos. Con esto también se evitará que los colaboradores presenten sobrecarga de trabajo ya que conocerán de manera precisa sus funciones.

La implementación de procesos de desarrollo de personal está orientados a la especialización de los trabajadores para que estos cuenten con los conocimientos requeridos por el cargo que desempeñen y de esta forma lograr el incremento en la efectividad de los resultados.

Se debe considerar que las estrategias dirigidas a atender las necesidades del personal se deben estar orientadas al desarrollo y satisfacción de los colaboradores. Por esto, estas estrategias se deben trabajar en conjunto con los procesos ya que para que los colaboradores se sientan parte de la organización se debe tomar en cuenta sus opiniones a través del establecimiento de canales efectivos de comunicación.

Un factor importante es establecer métodos de compensación emocional que permita trabajar un buen desempeño en los colaboradores a través de refuerzos positivos que logren motivar a los trabajadores para que puedan hacer un trabajo con efectividad. Por otra parte, mantener las tradiciones dentro de la empresa puede tener un efecto positivo en la organización. La tradicional fiesta de navidad y fin de año que realiza la empresa no debe ser mezclada con otro tipo de temática que provoca que se pierda el sentido de compartir entre los trabajadores. Además se pueden implementar, otro tipo de celebraciones tradicionales que pueden ser oportunidades potenciales para compartir con los integrantes de la organización.

Implementación

Responsables

Las estrategias desarrolladas necesitan principalmente del apoyo de la directiva de la empresa para que se realicen de forma efectiva, por lo que se requiere que Carlos, Gerente General, conozca la finalidad de cada estrategia y de esta manera tenga mayor participación y compromiso en lo que se va a realizar. La directiva de la organización será quien defina los objetivos que actualmente quiere conseguir Deskmanager, además deberá definir en base a lo logrado y a lo que se quiere lograr, la visión, misión, valores y reglamento interno que se va a implementar dentro de la empresa.

Por otra parte, la jefatura de Talento Humano será la encargada de la modificación y desarrollo de los elementos de la estructura organizacional, para esto requiere inicialmente establecer los cargos existentes en Deskmanager para poder actualizar el organigrama. Junto con el apoyo de los jefes y los trabajadores, se podrá desarrollar el manual de funciones y los manuales de procedimientos tanto para los procesos administrativos como para los operativos.

Procesos como la comunicación, capacitación, planes de sucesiones y salario emocional son estratégicos para conservar a los colaboradores y lograr motivarlos generando posibilidades de crecimiento profesional. Al ser procesos estratégicos deben ser analizados y desarrollados por los directivos y la jefatura de Recursos Humanos.

Es importante que todos los cambios que se lleven a cabo sean conocidos a nivel organizacional, se debe recordar que la puesta en marcha requiere de personas comprometidas y sobretodo que conozcan la finalidad con la que se realizan los cambios, el desconocimiento es una de las principales razones por la que los trabajadores imponen una barrera al cambio.

Para lograr que toda la organización conozca los procesos que se van a realizar para lograr el cambio se requiere del compromiso de los mandos medios y de los integrantes del comité de empresa ya que estos dos grupos, uno formal y otro informal, son quienes mantienen mayor contacto con el resto de trabajadores y principalmente son quienes tienen el poder de suprimir los rumores que se puedan generar al momento de llevar a cabo los cambios.

Recursos

Como se mencionó en el caso, Deskmanager es una empresa que actualmente no cuenta con recursos financieros para realizar inversiones significativas. Sin embargo, contar con infraestructura propia es una ventaja que facilita llevar a cabo parte de las estrategias planteadas. La distribución del espacio físico, las capacitaciones, las reuniones periódicas e inclusive la difusión de los cambios se puede realizar en un espacio apropiado y destinado para realizar reuniones.

Al contar con una Jefatura de Recursos Humanos, la empresa no requerirá de contratar servicios externos para llevar a cabo procesos como el levantamiento de información o capacitaciones. Es importante que se considere la incorporación asistente para esta área que pueda apoyar la gestión, para lo que se puede realizar un reclutamiento interno donde pueda encontrar a quien, por sus habilidades y estudios, pueda formar parte del área de Recursos Humanos.

Los correos electrónicos existentes son medios que facilitan y formalizan la comunicación por lo que se debe de fomentar la utilización de este recurso que ya existe dentro de la organización. Con el desarrollo del protocolo de comunicación, la implementación y utilización de canales de comunicación institucionales deben difundirse a fin de que todos conozcan los nuevos mecanismos existentes para llevar a cabo el proceso informativo.

Metodología

La entrevista estructurada es la metodología más utilizada que permitirá realizar el levantamiento de funciones y procesos. La información que se obtiene con las entrevistas estructuradas es de vital importancia ya que se logra tener un acercamiento con los trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Para complementar la recolección de información para la elaboración del manual de funciones y de procedimientos se requerirá además de las entrevistas estructuradas la observación a fin de lograr contrastar los datos brindados por los trabajadores.

Además, para recabar información con los mandos medios y los directivos se llevarán a cabo grupos focales que permitan el desarrollo de los diferentes puntos de vista y lograr consolidar la información necesaria.

Planificación				
	Estrategia	Responsable	Recursos	Metodología
Estructura	Establecer la visión, misión y valores que van a encaminar la gestión de la organización	Directivos Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Mesa redonda
	Actualización del organigrama	Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Revisión documental
	Elaboración del reglamento interno	Directivos Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Mesa redonda
	Distribución del espacio físico	Gerente General Jefes de área Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Mesa redonda
	Levantamiento de manuales de procedimientos	Jefes de área Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Entrevista estructurada
Procesos	Levantamiento de manuales de funciones	Jefe de RRHH Trabajadores de la empresa	Instalaciones de la empresa	Entrevista estructurada
	Reuniones periódicas con los directivos y los integrantes del Comité	Jefe de RRHH Gerente General Comité de empresa	Instalaciones de la empresa	- Reportes mensuales de gestión - Indicadores de gestión
	Reuniones breves a nivel organizacional	Gerente General Jefe de ventas Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Reportes mensuales de gestión
	Protocolo de utilización de	Jefe de RRHH		- Observación - Socialización

	medios electrónicos de comunicación			
	Elaboración del programa de capacitación	Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Revisión documental
	Elaboración del programa de reinducción e inducción	Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Revisión documental
	Elaboración del programa de evaluación de desempeño	Directivos Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	- Indicadores de gestión - Revisión documental
	Elaboración del programa de promoción y reconocimientos	Directivos Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Mesa redonda
PERSONAL	Establecimiento de áreas y líneas de reporte	Jefes de áreas Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Socialización
	Difusión del manual de funciones y manual de procedimiento	Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Socialización
	Especialización de los trabajadores a través de los programas de capacitaciones	Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Socialización
	Conocimiento del	Jefes de área	Instalaciones	Socialización

	uso adecuado y periódico del correo electrónico	Jefe de RRHH	de la empresa	
	Difusión de los métodos de compensación	Jefe de RRHH	Instalaciones de la empresa	Socialización

CONCLUSIONES

Las estrategias propuestas para llevar a cabo el cambio dentro de la empresa Deskmanager están orientadas a lograr una modificación interna que tenga resultados evidenciados en una gestión externa efectiva. Como se ha mencionado anteriormente, dichos cambios se llevan a cabo con el compromiso y el involucramiento de todos los niveles organizaciones para lograr consolidar en el tiempo las modificaciones llevadas a cabo.

Gestionar de forma continua estrategias que permitan conservar a los colaboradores es un compromiso que debe asumir la dirección de la organización Deskmanager. Debe conocerse que una vez lograda la mejora deseada, se debe trabajar sobre lo realizado para brindar a los colaboradores oportunidades de crecimiento para que a la larga Deskmanager se convierta en una empresa donde los colaboradores quieran hacer una carrera profesional.

Todo procedimiento que se desarrolle en un futuro debe obedecer no sólo a la búsqueda de personal calificado sino que además, debe estar alineado con lo que se quiere lograr como organización por lo que se debe tener en claro los objetivos y estos además deben ser compartidos por quienes son los encargados de la planificación estratégica de la empresa.

Finalmente, la gestión del área de Recursos Humanos debe ser fortalecida para lograr obtener cambios destacados en cuanto al personal, el trabajo continuo en el desarrollo y la preocupación constante por procurar que exista una cultura adecuada son temáticas que permiten trabajar de cierta forma la motivación del personal. En específico, dentro de Deskmanager reforzar el área de Recursos Humanos debe ser una prioridad a atender en cuanto la organización esté en la posibilidad de contratar a más personal.

REFERENCIAS

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.

De Castro, A. (2017). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Editorial Verbum. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=1PRDDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPp6D-pLjYAhXF5CYKHcPVAeQQ6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false>

Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación

Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Hurtado Tello, Adriana Madelaine**, con C.C: # **093151864-1** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la Cultura Organizacional de la empresa 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: **Hurtado Tello, Adriana Madelaine**

C.C: **093151864-1**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diagnóstico e implementación de estrategias enfocadas en la Cultura Organizacional de la empresa Deskmanager.		
AUTOR(ES)	Adriana Madelaine, Hurtado Tello		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova. Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de Febrero del 2018	No. DE PÁGINAS:	34 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional, Informalidad de procesos, Estructura organizacional, Estrategias de cambio.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En la ciudad de Guayaquil, encontramos a la empresa Deskmanager que cuenta 39 años en el mercado brindando cobertura de seguros de vida. A pesar de que es una empresa consolidada en el mercado, Deskmanager en la actualidad atraviesa un sin número de situaciones que no le permiten desarrollarse de manera adecuada. La retención de personal, informalidad en los procesos, comunicación deficiente y liderazgo poco notable son unos de los problemas que debe atender la organización para luego poder desarrollar estrategias enfocadas a la expansión como lo tienen pensado. Para esto, se realizará un diagnóstico en función de tres aspectos importantes a la hora de proponer cambios, los cuales son: cultura, comportamiento y comunicación organizacional. Esto permitirá que se establezcan estrategias orientadas a atender los problemas principales, y los que se derivan de estos, las que deben implementarse teniendo en cuenta la estructura y la trayectoria que tiene en el mercado ya que es importante recordar que se trata de una organización consolidada.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-990826588	E-mail: adrianahurtadotello@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):			