



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**TEMA:
MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
ADAPTACIÓN AL MERCADO EN LA EMPRESA DESKMANAGER**

**AUTOR (ES):
ROJAS ALARCÓN, CAROL STEFANIA**

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

**TUTOR (A)
PSIC. CABEZAS CÓRDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS.**

**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**, fue realizado en su totalidad por **Rojas Alarcón, Carol Stefania**, 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 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, Rojas Alarcón, Carol Stefania

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Modelo de optimización de procesos administrativos y adaptación al mercado en 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 del mes de Febrero del año 2018

EL AUTOR (A)

f. _____
Rojas Alarcón, Carol Stefania



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, Rojas Alarcón, Carol Stefania

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Modelo de optimización de procesos administrativos y adaptación al mercado en la empresa 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

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Rojas Alarcón, Carol Stefania



INFORME DE PLAGIO



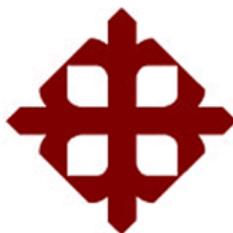
TEMA: MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ADAPTACIÓN AL MERCADO EN LA EMPRESA DESKMANAGER

ESTUDIANTE: Carol Stefania Rojas Alarcón

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 PATRICIO GALARZA COLAMARCO, MGS.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	VIII
INTRODUCCIÓN	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	4
1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	7
1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	9
2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	10
2.1 Estructura	10
2.2 Procesos	13
2.3 Personal	16
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	18
3.1 Responsables	18
3.2 Recursos	18
3.3 Metodología	19
CONCLUSIONES.....	24
RECOMENDACIONES	24
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo pretende dar solución a los diferentes problemas existentes en la empresa DeskManager mediante la implementación de estrategias, para lo cual previamente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización enfocándose principalmente en la Cultura, Comportamiento y Comunicación Organizacional. Una vez realizado el diagnóstico se logró identificar que DeskManager cuenta con una estructura centralizada, no se ha elaborado un plan de carrera, los incentivos se redujeron y las remuneraciones siguen siendo las mismas de hace 20 años. Además carece el liderazgo, debido que no existe una buena relación entre el Gerente General y el Comité de Empresa la comunicación es negativa ocasionando un ambiente conflictivo en todos los niveles jerárquicos de la organización. Los problemas mencionados anteriormente están ocasionando que no se logró cumplir con las metas, así como desmotivación en los colaboradores de DeskManager y constantes renuncias ocasionando un alto índice de rotación de personal. Para disminuir estas situaciones se implementará estrategias enfocándose en 3 aspectos en la estructura, en los procesos y en el personal.

Palabras Claves: Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Liderazgo, Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional, Comportamiento Organizacional.

INTRODUCCIÓN

DeskManager con más de 40 años en el mercado, constituida en el año 1978 es una organización que nació con la finalidad de atender los problemas de cobertura que existían en el mercado de seguros de vida en el país. La empresa fue creada por Don Jorge, un hombre visionario, muy cauteloso en la toma de decisiones además le gustaba atender personalmente y de forma personalizada los reclamos de seguros de los clientes.

En el primer año de constitución la organización tenía como estrategia el crecimiento de clientes a través de la venta de pólizas de seguros, las cuales eran generadas por los asesores comerciales. Desde el primer al tercer año el patrimonio de la organización creció en un 500%, el volumen de clientes había superado las expectativas que tenía en su momento el Gerente General. Los bonos, incentivos así como las comisiones tenían muy satisfechos a los colaboradores.

Sin embargo, debido al incremento de demanda de seguros, el personal que contaba la compañía no era suficiente para poder seguir captando nuevos clientes por lo que se generó un ambiente de tensión constante debido a la carga laboral que tenían todos y cada uno de los colaboradores por lo que Don Jorge decide al primer semestre del cuarto año contratar a una consultora que realizó un levantamiento de carga horaria e identificó que se debía contratar al menos tres personas: Dos asesores comerciales y una personas que se dedicó a atender los casos de reclamos de cobertura de seguros.

Al cierre del cuarto año se logró estabilizar la carga de trabajo pero se enfrentaron a una nueva situación la competencia, la cual tenía una fuerte estrategia de publicidad, habían pautado en todos los medios de comunicación y comenzaron a captar clientes de manera muy rápida. Se realizaron varios cambios en cuanto a la designación de presupuesto a las

diferentes áreas con la finalidad de posicionarse en el mercado como la empresa número uno en seguros.

Don Jorge decide desligarse de la empresa y darle a su hijo Carlos la Gerencia General. Crea un Comité de Empresa y hace partícipe del mismo a sus otros dos hijos, Romina y Daniel, quienes siempre figuraron como accionistas pasivos de la empresa. Esto ocasiona que se genere muchos desacuerdos en la toma de decisiones por lo que lleva al retraso de las actividades.

DeskManager se convirtió en una empresa muy inflexible, con un ambiente conflictivo en todos los niveles jerárquicos, Además con personal insatisfecho, algunos de ellos con más de 20 años trabajando en la empresa, inconformes con su remuneración, con los problemas de toma de decisión, con los procesos informales y la predisposición para trabajar en equipo era casi nula.

A través del diagnóstico que se realizó se pudo determinar que el principal problema que está afectando a toda la organización es la Comunicación Negativa que existe en el nivel alto jerárquico, generando un mal clima laboral. Para disminuir todos los problemas existentes y volver a DeskManager una empresa estable y rentable se debe implementar estrategias enfocadas a la estructura, a los procesos y al personal dichas estrategias están planteadas a lo largo del desarrollo del caso.

1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A través del diagnóstico que se realizó del caso práctico de la empresa DeskManager dedicada al mercado de seguros de vida, fundada en 1978 por un hombre visionario llamado Don Jorge se logró identificar que en la empresa existen varias situaciones o problemas que están afectando significativamente a la empresa.

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos. (Zapata, 2007, p.173)

Se entiende por Cultura Organizacional al conjunto de valores, hábitos, normas y costumbres que identifican a la organización de otra, dicha cultura es comprendida y compartida por todas las personas que conforman las organizaciones.

La cultura original procede de la filosofía de su fundador, la cual, a su vez, ejerce influencia fuerte en los criterios de contratación. Los actos de los directivos actuales fijan el ambiente general de qué comportamiento es aceptable y cuál no lo es. Cómo se socialicen los empleados depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección como de los métodos de socialización preferidos por la administración. (Robbins, 2004, p.535)

Como se observa en el caso, la cultura organizacional de la empresa DeskManager se originó por su Fundador Don Jorge, el cual en los primeros años de fundación era una persona visionaria, cautelosa a la hora de tomar de decisiones, donde personalmente atendía los reclamos de los clientes y el personal se sentía muy satisfecho debido a las remuneraciones, incentivos que recibían. Al inicio la empresa estuvo direccionada por Don Jorge considerado por los colaboradores como un líder cauteloso, donde siempre trataba de minimizar los riesgos, precavido en la toma de decisiones

y muy atento con el servicio que se ofrecía a los clientes, como consecuencia logró superar las expectativas.

Como lo menciona Robbins (2004) los actos de los directivos influyen en dicha cultura y esto se observa en el caso. A medida que la empresa se expande y su organigrama crece, los directivos no logran ponerse de acuerdo en la toma de decisiones, por lo cual esto genera no solo un retraso en las actividades sino además ocasiona que los colaboradores trabajen en un ambiente donde la discusión predomina convirtiendo a DeskManager en un lugar donde no es agradable trabajar.

A pesar de que en sus inicios DeskManager era una empresa donde Don Jorge logró no sólo crecer un 500 % sino que se interesaba por su personal dándoles grandes incentivos, donde la toma de decisiones era realizada solo por él de manera cautelosa, por lo que se obtuvo grandes resultados para la organización. A medida que pasaron los años, Don Jorge decide nombrar a su hijo Carlos como el nuevo Gerente General y crear un comité de empresa.

Don Jorge no se imaginó que al crear dicho comité generaría un ambiente laboral desfavorable para los colaboradores debido a las constantes discusiones y desacuerdos que existen en todos los niveles jerárquicos, principalmente en la gerencia. Debido al ambiente conflictivo que se vive diariamente en la organización no existe la predisposición de trabajo en equipo, además la reducción en los incentivos hacen que los mejores colaboradores después del año renuncien y laboren con la competencia.

Que la cultura de una organización sea fuerte, débil o haya algún punto común entre ellas depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se originó la compañía. Algunas organizaciones no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles. (Robbins, 2004, p.53)

La cultura Organizacional de la empresa DeskManager es débil, rígida, e inflexible ya que los directivos no se preocupan por el bienestar de sus colaboradores, donde la desmotivación predomina gracias a la reducción de

los incentivos y el ambiente conflictivo que existe en la organización. La cultura DeskManager está enfocada solo en cumplir objetivos financieros generando una despreocupación total por el personal, existen colaboradores con más de 20 años ocupando los mismos cargos por lo cual se evidencia la carencia de un plan de carrera. En el caso no se esclarece si los procesos han sido creados o reestructurados por lo que no están beneficiando a la organización. Adicional a esto los directivos son inflexibles, esto quiere decir que cada uno mantiene su punto de vista y no buscan un acuerdo en las decisiones a tomar sino más bien generan conflictos y comunicación negativa dentro de la organización provocando un retraso o no se logra cumplir con las metas establecidas.

En una Cultura de Mercado, los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado). (Hellriegel, 2012, p.604)

Claramente existe este tipo de cultura en DeskManager ya que Carlos actual Gerente General está enfocado en la expansión de la empresa y no se involucra en los problemas que están surgiendo y están afectando a la rentabilidad de la empresa. Los directivos no logran llegar a un consenso en la toma de decisiones, por lo que existe constantes discusiones en todos los niveles jerárquicos de la organización, situación que afecta significativamente no solo a los colaboradores sino también en las metas y rentabilidad de DeskManager.

Los directivos de DeskManager no consideran al capital humano relevante para el crecimiento de la empresa, no se valora ni desarrolla a los colaboradores y no se percatan que una de las consecuencias que por cual las metas no se cumplen es por contar con un personal totalmente desmotivado. El ambiente es tenso, conflictivo y el trabajo en equipo no existe dentro de la organización. Aunque Don Jorge y Carlos se consideran ser líderes democráticos participativos, en DeskManager existe un liderazgo

autocrático ya que las decisiones son tomadas por la alta gerencia y los colaboradores no tienen ningún tipo de participación solo realizan los que les comunican. Existe una carencia de liderazgo dentro de DeskManager, por lo que esto genera los diferentes problemas ya expuestos. Es de gran importancia solucionar lo mencionado anteriormente para que DeskManager logre ser la empresa que era al inicio.

1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para definir el comportamiento Organizacional dentro de la empresa DeskManager se tomará como referencia la siguiente definición:

Hellriegel y Slocum (2009) afirman que el CO es: “El estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”.

Como menciona Hellriegel y Slocum (2009), el Comportamiento Organizacional estudia la conducta de los colaboradores dentro de las empresas, es decir la manera en como los individuos actúan, interactúan dentro de las organizaciones. Se debe tener presente que cada comportamiento del individuo lo diferenciará del otro.

Para Chiavenato (2009) el Comportamiento Organizacional es: “La interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización. Nivel Individual se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo”.

De acuerdo al caso el primer nivel que es Individual se puede observar que dentro de la organización cada quien ve por sus intereses, los mandos altos no son unidos, cada uno tiene un fin o meta diferente. Carlos Gerente General y Don Jorge se consideran líderes democráticos participativos pero la realidad es otra ya que dentro de DeskManager el liderazgo autocrático predomina. Carlos no logra ponerse de acuerdo con los demás directivos,

debido a que a fines en común. Carlos está enfocado en su meta que es expandir la empresa como consecuencia no se involucra más con su equipo y no trata de solucionar los problemas que están afectando a la organización. En cambio el comité de empresa quiere cerrar la Organización, debido a que no llegan a un consenso en las decisiones entre el Gerente General y los miembros del comité se generan constantes conflictos en DeskManager.

Según Chiavenato (2009) el nivel grupal es: "Todo grupo humano se concibe como un sistema social, constituido por las actividades, interacciones y los sentimientos que se dan entre los miembros del grupo".

En DeskManager debido a la mala relación entre los directivos, el constante ambiente conflictivo que se vive diariamente, y la mala comunicación han ocasionado que en la organización cada colaborador vea por sus propios intereses y por su bienestar, es decir existe la ausencia del trabajo en equipo y compañerismo.

Para Chiavenato (2009) el nivel organizacional es: "El estudio de CO debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno".

A nivel organizacional, se puede identificar que en DeskManager los colaboradores están desmotivados ya que sienten que no son valorados, ni reconocidos por parte de la alta gerencia. Existen colaboradores con más de 20 años en el mismo cargo y sin ningún aumento en las remuneraciones, no existe un plan de carrera que permita el desarrollo del personal. Los procesos son informales y no están claros, la cultura es rígida e inflexible debido a la mala relación entre la gerencia y el comité de empresa. Como los directivos tienen intereses diferentes existe una gran dificultad en la toma de decisiones, lo cual genera en la organización un mal ambiente laboral, creando un clima de constante discusión que afecta a todos los que conforman DeskManager.

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Previo a la identificación del tipo de comunicación que existe en la empresa DeskManager se debe tener claro dicho significado.

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Fernández, 2002, p.27)

La comunicación es vital en las organizacionales ya que diariamente los miembros de la organización interactúan entre sí, se transmite información y mientras mejor sea dicha comunicación y se la maneje adecuadamente se lograrán cumplir con los objetivos y llevar al éxito a la organización.

En la empresa DeskManager la comunicación es negativa ya que entre la gerencia y el comité de empresa no existe una buena comunicación ni relación como consecuencia se retrasan las tareas y el cumplimiento de los objetivos. Debido a que DeskManager posee una estructura centralizada la comunicación es descendente por que la información se transmite desde los altos cargos hacia los cargos inferiores.

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como "rumores". (Peña y Batalla 2016,p.26)

Robbins (2004) afirma que: "La Comunicación Oral es el principal medio de transmitir mensajes, discursos, encuentros formales entre dos personas y discusión en grupo".

En la empresa DeskManager la comunicación oral es la que predomina ocasionando distorsión de información, rumores. El tipo de comunicación que existe es la Informal ya que es espontánea y no se han establecido canales de comunicación, es tan espontaneo que comunican los problemas por lo que atraviesa DeskManager cuando se realizan momentos de

integración como en las fiestas de navidad, ocasionando que momentos donde se deben integrar los colaboradores el ambiente sea tenso y de preocupación.

Con esto evidencia que la alta gerencia toma muy a la ligera la manera y el lugar de comunicar al personal las situaciones por la que está atravesando la organización. A pesar de que se cuenta con correo electrónico la mayor parte del tiempo los miembros de la organización no lo utilizan, dentro de DeskManager predomina la comunicación oral por lo que se generan los rumores y se distorsiona la información, ocasionando que el ambiente de trabajo sea totalmente desfavorable para todos los que forman parte de la organización.

2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con el fin de mejorar la situación por la que atraviesa la empresa DeskManager se ha considerado realizar las siguientes estrategias:

2.1 Estructura

De acuerdo al diagnóstico realizado se puede determinar que DeskManager es una organización centralizada e informal, es decir el poder se centra en la cúspide de la organización. Se parte de la premisa que en la organización no se han establecido las políticas, normas, reglamentos, valores y objetivos. Por lo que es de gran relevancia que se creen dichos elementos ya que así se contará con una organización ordenada, que exista la planificación y esté enfocada en cumplir sus objetivos.

Una vez que se realicen dichos elementos se debe proceder con la socialización a todos los integrantes de la organización empezando desde la alta gerencia, en la cual se desarrollará varias campañas de comunicación denominadas “Cultura DeskManager” en estas campañas se realizarán charlas informativas para que los colaboradores se sientan identificados con este cambio y además se darán a conocer y promover la utilización de los canales de comunicación. Lo mencionado permitirá que los colaboradores

conozcan cual es el fin de la organización, hacia donde se quiere llegar y estén alineados con los objetivos de la organización.

En DeskManager se debe crear ciertos departamentos, debido a los constantes reclamos y abandono del servicio por parte de los clientes, se debe establecer un departamento de atención al cliente y reclamos con la finalidad de conocer las razones por las que los clientes se van a la competencia y a su vez intentar retenerlos. Para un control y mejor manejo de los ingresos y gastos de la empresa se debe crear un departamento Financiero el cual también se encargará de diagnosticar las necesidades de cada área y asignarle un adecuado presupuesto.

Es necesario reestructurar el departamento de Talento Humano, se debe integrar dos asistentes que den soporte al área con la finalidad de disminuir la rotación del personal para así asegurar un mejor ambiente laboral para los colaboradores. Como se expuso anteriormente en DeskManager se debe realizar ciertos cambios en su estructura con la finalidad que la organización sea rentable, para que se pueda comprender mejor dichos cambios a continuación el diseño de la propuesta del organigrama.

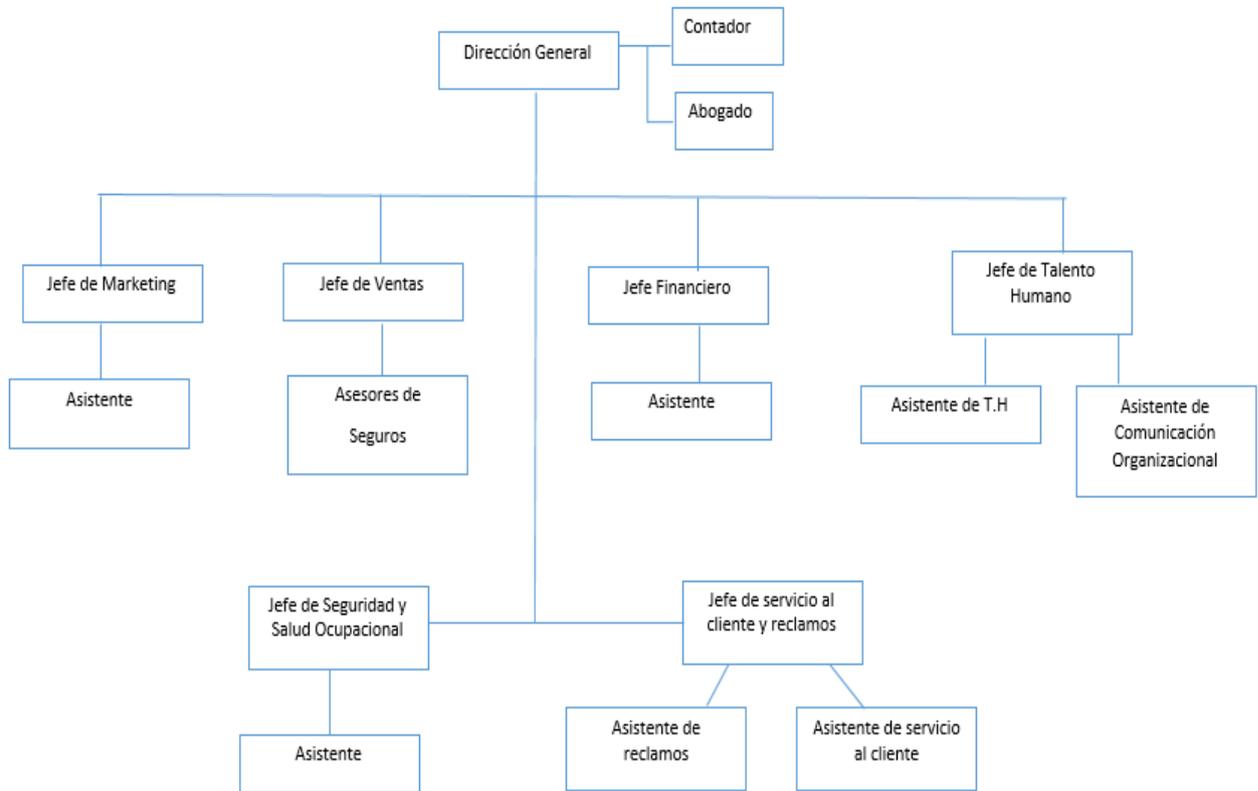


Gráfico 1. Propuesta del nuevo organigrama en DeskManager

Autor: Elaboración propia

Es importante implementar el organigrama propuesto ya que da solución a los diferentes problemas existentes en DeskManager, mediante el organigrama no solo se podrá contar con una estructura más clara sino también ayudará a la disminución de la carga laboral y mejorará la comunicación en la organización.

Las oficinas en la organización son oscuras y subutilizadas se debe realizar una revisión de las instalaciones de la empresa, verificar si cada oficina en la organización es un lugar apto para que el colaborador desempeñe sin dificultad sus funciones por lo que es oportuno crear un departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

2.2 Procesos

DeskManager cuenta con procesos que tienen más de 20 años sin ser reestructurados, por lo cual se empezará con la reestructuración del Departamento de Talento Humano, como se indicó en estructura se incorporará dos asistentes que darán soporte al área debido que el Jefe no se abastece y posee sobrecarga de trabajo.

Debido que en DeskManager la comunicación es negativa e informal, es fundamental contar con un asistente de Comunicación Organizacional, el cual se encargará de diagnosticar, elaborar e implementar un sistema de comunicación interna, el mismo que permitirá un involucramiento a todos los colaboradores de la organización aportando a la solución de los problemas existentes, además de la formalización de los canales de comunicación como: Cartas, memos, carteleras, boletines, buzón de sugerencia, correos institucionales y redes sociales de la Organización.

Una vez definido el sistema de comunicación interna se procederá con la socialización en DeskManager para lo cual se realizará campañas que se denominará “Comunícate en DeskManager” donde los colaboradores conozcan dichos canales, den opiniones y los pongan en práctica así existirá un involucramiento más directo por parte de ellos.

Otra estrategia es realizar un análisis de puestos de todas las áreas de la organización, una vez realizado dicho análisis se procederá con la elaboración de los manuales de funciones y a su vez será de gran ayuda y mejora en otros procesos como reclutamiento y selección del personal, etc. Es importante realizar una reestructuración de salarios e incentivos de acuerdo a la experiencia, cargo y años de servicio ya que no han sido modificados por más de 20 años.

Es evidente que en DeskManager no se realiza evaluaciones de desempeño por lo que se debe implementar en todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y

desarrollo de los evaluados. Debido al mal ambiente laboral se debe implementar una encuesta de clima con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción y opinión de los colaboradores para así dar solución a dichos problemas que a su vez mejorará a la organización.

DeskManager carece de un plan de carrera por lo que se procederá a la realización e implementación del mismo el cual se debe considerar lo siguiente: Contar con un organigrama totalmente actualizado, cada puesto debe ser analizado y tener identificado las funciones, competencias, habilidades, nivel de estudio, fortalezas, debilidades y experiencia que requiere cada puesto en la organización. En cuanto a los colaboradores es necesario que el departamento de Talento Humano cuente con un registro de los datos personales, el nivel de estudio, el puesto que desempeña actualmente, los años de servicio, e identificar cuáles son sus destrezas y habilidades. Para la realización también se requiere realizar un análisis y diagnóstico de la situación actual de la organización.

Uno de los principales problemas que tiene DeskManager es que al ser una organización familiar, la selección de los altos ejecutivos no se considera las competencias, habilidades necesarias para el cargo por lo que eso ha afectado sobretodo en el liderazgo ya que no es el adecuado lo cual se desarrollará un plan de sucesión de líder para el desarrollo del mismo lo primero que se debe realizar es identificar los puestos claves en la organización, una vez identificado dichos puestos se debe identificar las habilidades, competencias, experiencia, nivel de estudio.

Una vez identificado lo mencionado se procederá a la elección de los posibles sucesores de acuerdo al perfil requerido, se debe realizar un análisis en cuanto a las habilidades, fortalezas, debilidades de los posibles sucesores y seleccionar al más idóneo para el rol. Es fundamental que tanto el plan de sucesión del líder y carrera deben ser dados a conocer por todo los miembros de la organización.

Otro departamento que debe reestructurarse es Marketing, estamos en épocas donde la tecnología predomina por lo que el departamento debe revisar los medios de publicidad que utilizan. Una estrategia clave es enfocarse en el manejo de las redes sociales, realizar una excelente campaña publicitaria en las redes más utilizadas como Facebook, Instagram ya que son herramientas más económicas que otros medios como la radio y la televisión, es decir que al utilizar las redes sociales como una estrategia de publicidad se estará logrando un ahorro en la organización.

El departamento Financiero es esencial en todas las organizaciones ya que aseguran un control y mejor manejo de los recursos. Al crear este departamento en DeskManager será de gran ayuda ya que se encargará de controlar los ingresos y egresos de la organización, existirá un presupuesto más adecuado a cada área según las necesidades que previamente el departamento identificó. Este departamento se encargará de manejar los recursos financieros de DeskManager la cual asegurará una optimización de recursos y una organización más estable y eficiente.

Como se ha mencionado anteriormente los clientes de DeskManager abandonan el servicio y buscan la competencia, existe constantes reclamos por lo cual se debe crear un departamento de atención al cliente y reclamos ya que el departamento de ventas no se abastece debido al poco personal y la sobrecarga de trabajo. Este departamento se encargará de tener un contacto más directo con los clientes, escucharlos y conocer las razones por las que deciden irse. Una vez que se realice se debe desarrollar junto con el departamento de ventas estrategias para desarrollar la fidelización de los clientes y por ende mejorar el servicio en DeskManager con la finalidad de que contar con clientes felices y satisfechos no solo con el servicio sino también con la atención que los colaboradores brindan.

Por último debido al mal estado de las oficinas se debe crear un departamento de Seguridad y Salud Ocupacional que se encargue de

diagnosticar, evaluar las instalaciones de todas las áreas de la organización. Este departamento debe encargarse de brindar a los colaboradores un espacio, lugar apto para realizar cómodamente sus funciones así como evitar los riesgos, accidentes que pueden suceder en el trabajo.

2.3 Personal

El capital humano juega un papel muy relevante dentro de toda organización, en DeskManager se ha dejado a un lado a los colaboradores consiguiendo un personal desmotivado e insatisfecho. Para lo cual se ha propuesto ciertas estrategias:

Reconocer y retener el talento, DeskManager cuenta con colaboradores altamente calificados para cada uno de sus cargos que desempeñan en la organización. Debido al mal ambiente laboral, malos incentivos; los mejores colaboradores prefieren renunciar llevándose los conocimientos a la competencia generando pérdidas a la organización. Motivar al personal es fundamental para asegurar su permanencia y un excelente desempeño laboral para lo cual se debe reestructurar incentivos y establecer incentivos no monetarios como: asignación de proyectos, que cada área realice proyectos con la finalidad de mejorar a la organización y el mejor proyecto se implemente y exista un reconocimiento de todos principalmente de los altos ejecutivos.

Otra estrategia es que en cada cierre de ventas se elija al mejor vendedor y colocar su foto en el área y a su vez en los diferentes canales de comunicación como cartelera o realizar mailing dentro de la organización. Otra forma de motivar es realizando talleres de réplica, los cuales consisten en seleccionar a colaboradores destacados y con grandes conocimientos para que compartan dichos conocimientos con los demás, esto no sólo será un logro para ellos sino que generará un beneficio para todos.

Milano (2015) destaca cuatro aspectos que los colaboradores de hoy en día buscan: Crecer profesionalmente, Aprender, Ganar experiencia y que su voz sea escuchada. Como lo indica Milano (2015) esos aspectos son los que todo individuo busca para sentirse realizado en una organización, dichos aspectos no se encuentran en DeskManager para lo cual se debe crear un plan de carrera para así los colaboradores tengan la oportunidad de desarrollarse, y a su vez puedan adquirir nuevos conocimientos.

Como en DeskManager el ambiente laboral es conflictivo y los colaboradores están desmotivados, por lo cual carece el compromiso con la organización con la finalidad de reducir dichos problemas se implementará la tendencia "Happiness" la cual consiste en generar un ambiente que propicie felicidad ligado al compromiso con la organización. Milano(2015)

Para lo cual es importante fomentar el trabajo en equipo como ya se lo ha mencionado en DeskManager debido al ambiente conflictivo la convivencia entre los miembros de la organización es negativa. Para esto es importante mejorar en primer lugar la relación jefe-subordinado para después fomentar la convivencia entre compañeros, para esto los jefes de cada área deben conocer a cada uno de sus subordinados y hacer que entre los integrantes de cada área se conozcan y mantengan un trato amigable. Aquí debe intervenir el Departamento de Talento Humano en realizar actividades recreativas como: un viaje anual, olimpiadas, o torneos deportivos internos que permitan la integración y que los miembros de la organización puedan pasar un momento agradable de recreación con sus compañeros de trabajo.

Milano (2015) afirma que:"La felicidad en un trabajador no solo tiene que ver con el aspecto económico, es decir tener un buen salario, también implica incluir a los colaboradores, hacerlos partícipes de las decisiones de la empresa".

En la organización claramente no se involucra a los colaboradores en las decisiones es por esto que se debe realizar quincenalmente reuniones entre los jefe de área con sus subordinados para comunicar las situaciones que

sucedan en la organización, comunicar las metas, objetivos. Las reuniones lograrán que exista un acercamiento jefe-subordinado y que cada uno de las personas que integren el equipo o grupo de trabajo puedan dar sus opiniones, ideas y aquellas deben ser respetadas y escuchadas por todos, la finalidad es que los colaboradores se sientan involucrados y parte de DeskManager. El Gerente General y el comité de la organización deberán fijar un plazo para que la organización demuestre mejoras para que así exista un involucramiento y compromiso de todos para que DeskManager sea incluso mejor que cuando inició.

3. Implementación de Estrategias

3.1 Responsables

El responsable principal para la implementación de las estrategias es Carlos Gerente General de DeskManager también el comité de empresa y los diferentes jefes departamentales. Carlos juega un papel fundamental ya que no solo será el que aprobará las estrategias sino que debe ponerlas en práctica, el cómo la figura máxima de la organización debe servir de ejemplo para que las nuevas estrategias se implementen sin ninguna dificultad. Los jefes de cada área también deben servir de ejemplo y apoyo para que sus subordinados comprendan y cumplan con las estrategias establecidas.

El departamento de Talento Humano debe asegurarse que la alta gerencia se comprometa y de todo su apoyo en la ejecución de las estrategias, así como socializar a cada una de las áreas de la organización y los colaboradores comprendan, entiendan cual es el objetivo de las estrategias que se implementarán.

3.2 Recursos

En la implementación se utilizaran los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. El recurso humano es fundamental para la

ejecución de las estrategias ya que para sacar adelante a DeskManager se necesita la colaboración y compromiso de todos los que conforman la organización. El recurso financiero es vital debido a la situación económica por la que atraviesa la organización se implementarán las estrategias que necesitan un financiamiento en 1 año, según la recuperación que este tenga.

Recurso tecnológico es fundamental ya que vivimos en un mundo donde la tecnología predomina para la cual DeskManager debe adaptarse en dicho entorno utilizando herramientas tecnológicas que beneficiarán a la organización y por el ultimo el recurso material que son los equipos así como las instalaciones que se utilizarán para la implementación de las estrategias.

3.3 Metodología

En el caso se utilizó la metodología mixta es decir cualitativa y cuantitativa. La metodología cualitativa ya que se realizó entrevistas a la alta gerencia, jefes departamentales y colaboradores claves. La metodología cuantitativa ya que se implementó encuestas a los colaboradores de DeskManager, además se utilizó revisión documental y la observación dichas metodologías se usaron para el levantamiento de información y realización de estrategias.

Actividades	Responsable	Involucrados	Tiempo
Elaboración e implementación de políticas, normas, reglamentos, valores y objetivos.	Departamento de Talento Humano, Alta gerencia.	Todos los colaboradores de la organización.	3 meses
Desarrollo de campañas de comunicación denominadas “Cultura DeskManager” en estas campañas se realizarán charlas informativas.	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	3 meses
Creación y restructuración de departamentos en la organización.	Departamento de Talento Humano, Alta gerencia.	Jefes y asistente de los departamentos a crear: Financiero, servicio al cliente y reclamos, seguridad y salud ocupacional.	3 meses

Revisión de las instalaciones de la organización DeskManager	Departamento de Talento Humano, Seguridad y Salud Ocupacional y Alta gerencia.	Todos los colaboradores de la organización.	2 meses
Elaborar e implementar un sistema de comunicación interna.	Departamento de Talento Humano.	Todos los colaboradores de la organización.	1 mes
Realización de campañas que se denominará “Comunícate en DeskManager”	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	Quincenalmente
Elaboración de los manuales de funciones	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	1 mes
Reestructuración de salarios e incentivos	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	1 mes

Implementación de evaluaciones de desempeño.	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	1 mes
Realización de encuestas de clima laboral.	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	1 mes
Realización e implementación del plan de carrera.	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	3 meses
Realización e implementación del plan de sucesión de líderes.	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	3 meses
Establecer incentivos no monetarios como: asignación de proyectos	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	Trimestralmente

Realizar talleres de réplica	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	Trimestralmente
Realizar actividades recreativas	Departamento de Talento Humano	Todos los colaboradores de la organización.	Semestralmente
Realizar reuniones entre los jefe de área con sus subordinados.	Jefes de cada área	Todos los colaboradores de la organización.	Quincenalmente

CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico que se realizó se logró identificar que la empresa DeskManager está pasando por situaciones complejas, las cuales están afectando en la rentabilidad de la organización. Uno de los principales problemas es la carencia de liderazgo principalmente en los ejecutivos por lo que genera un ambiente desfavorable para el personal. La comunicación en DeskManager es negativa, procesos desactualizados, ausencia de plan de carrera provocando desmotivación en todos los colaboradores de la organización.

Como consultora de Talento Humano la organización debe implementar el rediseño de políticas, reglamentos, normas ya que no se tiene claro si existen y en caso de existir se deben reestructurar y ser socializadas en toda la organización. Para mejorar la comunicación en todos los niveles jerárquicos se debe cambiar la estructura organizacional, eliminar dicha organización centralizada.

En cuanto a los procesos se deben rediseñarlos, en el departamento de Talento Humano se debe realizar una reestructuración completa para así lograr disminuir la desmotivación en los colaboradores. Debido a la sobrecarga de trabajo que tiene ciertos departamentos, es necesario que se creen departamentos como el financiero, departamento de reclamos y atención al cliente.

Para volver a recuperar la antigua DeskManager se debe implementar las estrategias planteadas que deben ser aprobadas, apoyadas, ejecutadas principalmente por los ejecutivos de la organización ya que serán los líderes y el cambio será mucho más rápido ya que se llegará a todos los que conforman la organización.

RECOMENDACIONES

Como consultor de Humano recomiendo lo siguiente:

Es importante contar con un personal motivado por lo que se sugiere incentivar al personal debido a la situación económica por la que atraviesa DeskManager se debe realizar los incentivos no monetarios, pero una vez que recupere rentabilidad se debe realizar incentivos monetarios.

Se debe realizar un ajuste salarial en todos los niveles jerárquicos de la organización, lo cual se sugiere hacerlo a medida que la organización demuestre incremento en sus ingresos.

Los planes de sucesión que se implementarán deben ser comunicados a todos lo que conforman DeskManager para que así conozcan que existe la oportunidad de crecer, ascender para lo cual se debe realizar una adecuada estrategia de comunicación y difusión.

Se ha planteado la creación de varios departamentos por la sobrecarga laboral que existe por el momento debido a los problemas económicos no sería posible pero si es necesario que se creen nuevos departamentos para que los colaboradores estén menos estresados y exista un adecuado clima laboral. Para concluir es relevante que se modifiquen las oficinas, que los colaboradores cuenten con espacios idóneos para trabajar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beatriz peña; Pablo Batalla. (2016). Dirección de comunicación y habilidades directivas. Madrid : Dykinson . Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8490858403>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. D.F, México:McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Obtenido de <file:///C:/Users/HPG5/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idealberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>

Don Hellriegel ; Slocum John. (2009). Comportamiento organizacional. México : Cengage Learning. Obtenido de Definiciones de Comportamiento Organizacional: <https://www.freelibros.org/administracion/comportamiento-organizacional-12va-edicion-don-hellriegel-y-john-w-slocum.html>

Fernández, C. (2002). Organización, comunicación organizacional y sistema de información multimedia. . Obtenido de La comunicación en las organizaciones: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/villasenor_b_a/capitulo1.pdf

HELLRIEGEL. (2005). Cultura Organizacional . Obtenido de Guía de aprendizaje fortalecimiento organizacional: http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Cultura%20organizacional.pdf

Hernández, A. (2004). Tipos de comunicación. Obtenido de <https://licangelahdez.files.wordpress.com/2014/01/unidad-ii-tipos-de-comunicacion-oeii.pdf>

Milano, N. (Marzo de 2015). La retención del talento humano es clave para la productividad de una empresa. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/retencion-talento-humano-productividad-empresas.html>

Robbins, S. (2004). Cultura Organizacional. Obtenido de Centro de desarrollo gerencial: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2014/05/cultura-organizacional.html>

Robbins, S. (2004). Importancia de la comunicación en las organizaciones . Obtenido de Comunicación organizacional :

<http://www.eoi.es/blogs/estefanykaryelindeaza/2012/02/28/importancia-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones/>

Robbins, S. (2004). Qué es la Cultura Organizacional. Obtenido de Cultura Organizacional: <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

Zapata, A. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional . Obtenido de La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional : http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/22/4_La%20cultura%20humana.pdf



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rojas Alarcón, Carol Stefania**, con C.C: # 0940586399 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Modelo de optimización de procesos administrativos y adaptación al mercado en 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: **Rojas Alarcón, Carol Stefania**

C.C: **0940586399**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Modelo de optimización de procesos administrativos y adaptación al mercado en la empresa DeskManager		
AUTOR(ES)	Carol Stefania, Rojas Alarcón		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth, Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de Febrero de 2018	No. DE PÁGINAS:	36
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Liderazgo, Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional, Comportamiento Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>El presente trabajo pretende dar solución a los diferentes problemas existentes en la empresa DeskManager mediante la implementación de estrategias, para lo cual previamente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización enfocándose principalmente en la Cultura, Comportamiento y Comunicación Organizacional. Una vez realizado el diagnostico se logró identificar que DeskManager cuenta con una estructura centralizada, no se ha elaborado un plan de carrera, los incentivos se redujeron y las remuneraciones siguen siendo las mismas de hace 20 años. Además carece el liderazgo, debido que no existe una buena relación entre el Gerente General y el Comité de Empresa la comunicación es negativa ocasionando un ambiente conflictivo en todos los niveles jerárquicos de la organización. Los problemas mencionados anteriormente están ocasionando que no se logró cumplir con las metas, así como desmotivación en los colaboradores de DeskManager y constantes renuncias ocasionando un alto índice de rotación de personal. Para disminuir estas situaciones se implementará estrategias enfocándose en 3 aspectos en la estructura, en los procesos y en el personal.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +59390948248	E-mail: carojas96@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana	Teléfono: +593-4-3804600 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):			