



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**TEMA:
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FORTALECIMIENTO DE LOS
CANALES DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL
COMPROMISO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
DESKMANAGER**

**AUTOR:
ARMENDÁRIZ COELLO, IRENE MABEL**

**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, Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores de la Empresa Deskmanager**, fue realizado en su totalidad por **Armendáriz Coello, Irene Mabel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Cabezas Córdova, Belén Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

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, **Armendáriz Coello, Irene Mabel**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores 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 del mes de febrero del año 2018

EL AUTOR (A)

f. _____
Armendáriz Coello, Irene Mabel



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Armendáriz Coello, Irene Mabel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores de 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. _____
Armendáriz Coello, Irene Mabel



Guayaquil, 26 de febrero de 2018

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores de la Empresa Deskmanager.pdf (D35882815)
Presentado	2018-02-23 22:55 (-05:00)
Presentado por	irenemabe06@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Armendáriz Coello, Irene Mabel Mostrar el mensaje completo 0% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA: Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores de la empresa Deskmanager.

ESTUDIANTE: Irene Mabel Armendáriz Coello.

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. _____

BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA

TUTOR(A)

f. _____

ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.1 Comportamiento organizacional	4
1.2 Comunicación organizacional	9
1.3 Cultura organizacional	10
1.4 Compromiso organizacional.....	11
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	12
2.1 Estructura.....	14
2.2 Procesos	19
2.3 Personal	23
3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	25
3.1 Responsables	25
3.2 Recursos	25
3.3 Metodología	26
3.4 Cronograma de actividades	27
CONCLUSIONES.....	28
RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS	30

RESUMEN

En el presente trabajo se analizan procesos de intervención mediante la propuesta de la creación de la planeación estratégica en la empresa Deskmanager, ya que con ella se plantea que los miembros de la organización conozcan acerca de su compañía y se comprometan no solo en la consecución de los objetivos planteados sino también en ese deseo de permanecer dentro de ella, a la vez que puedan fortalecer los canales de comunicación para que ésta sea más fluida y eficaz pues la que se maneja es una comunicación informal.

En búsqueda de que Deskmanager vuelva a ser la empresa pionera en el mercado de seguros de vida, se proponen una serie de estrategias que están enfocadas a la mejora de la compañía, siempre y cuando se considere como prioridad no solo la rentabilidad de la compañía sino también la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de todo el personal que labora ahí.

Palabras Claves: planeación estratégica, comunicación informal, compromiso organizacional, estrategias, procesos, objetivos, canales de comunicación.

INTRODUCCIÓN

Deskmanager es una empresa de seguros de vida que fue constituida en el Ecuador en el año 1978 por un empresario llamado Don Jorge, con el objetivo de cubrir el mercado de seguros de vida del país. Consta de sesenta y cinco colaboradores, entre ellos su hijo Carlos, quien es el actual Gerente General de la compañía.

Durante los primeros años de formación de la empresa, Deskmanager fue líder en el mercado y poco a poco tuvo que incrementar su nómina para abastecerse en el mercado. Con el pasar de los años, aparece una empresa que se convierte en la principal competencia de Deskmanager, pero a pesar de las múltiples estrategias de marketing y publicidad no pudieron volver a liderar, es más, cada año las noticias eran malas con el incumplimiento de las metas.

A través de la propuesta se aborda la importancia de que las empresas establezcan su planeación estratégica desde el día de su constitución, las empresas no se pueden dar el lujo de no tener su razón de ser y sus objetivos bien planteados y socializados con el personal, como es el caso de Deskmanager, el fundador tenía sus metas planteadas para sí mismo pero nunca las socializó con su personal para que sea un trabajo en equipo.

Asimismo, la comunicación es informal y se ve afectada por la inexistencia de canales de comunicación formales. Éstos y otros problemas identificados en el caso dan como resultado que los miembros que forman parte de la compañía no tengan un rumbo establecido a donde llegar, ni conozcan la compañía donde trabajan, no se sientan comprometidos y a los pocos meses se vayan a la competencia, donde se considera que tienen mejores oportunidades laborales.

En base a los problemas descritos anteriormente, se determinan estrategias que fomenten la creación de la planeación estratégica de la empresa articulada con el fortalecimiento de los canales de comunicación para que así los colaboradores se sientan comprometidos, motivados y satisfechos,

pero sobre todo involucrados y predispuestos de formar parte del cambio positivo de la empresa.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar la situación de la empresa Deskmanager a partir de tres elementos importantes: el comportamiento organizacional; en sus tres niveles individual, grupal y organizacional, la comunicación organizacional y la cultura organizacional.

1.1 Comportamiento organizacional

En cuanto al comportamiento organizacional Robbins y Judge (2013) afirman:

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (p.10)

Esto significa que el estudio del CO aporta a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas, permite extender las posibilidades de superación ya que se logra un lugar de trabajo complejo, desafiante y más dinámico.

Nivel Individual

El nivel individual necesita un análisis en cuanto a las aptitudes, satisfacción laboral y motivaciones de los individuos, las cuales nos ayudarán a tener una perspectiva más amplia del comportamiento individual dentro de las organizaciones.

En este sentido, Robbins y Judge (2009, p.45) nos indican: “El término aptitud se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo”. Por ello, se identifica el comportamiento de Don Jorge, pues le gustaba atender y solucionar los reclamos de sus clientes de manera personalizada. Asimismo, todas las decisiones las tomaba él, teniendo mucha cautela y sin correr riesgos. Eso, podría

considerarse que Don Jorge estaba en su zona de confort, al querer mantenerse solo en el mercado de seguros de vida y no arriesgar más.

En relación a lo antes mencionado, al principio del caso se indica que Don Jorge es un hombre visionario orientado hacia la actividad, al logro de las aspiraciones y satisfacción de sus necesidades, entre esas, ver a Deskmanager como líder del mercado. Él tenía su meta planteada bien interiorizada, pero no supo compartirla de manera que todos los colaboradores también se unan al cumplimiento de la misma. Su comportamiento individual por un lado trajo perjuicios a la compañía, pues debió compartir su visión y objetivos a todo su personal para que así haya un acompañamiento y seguimiento.

Se preocupó mucho por el cumplimiento de las metas a nivel organizacional, y dejó a un lado su papel de líder, de guía con sus colaboradores. Pues, si todos compartían las mismas metas y la misma visión que él, iba a ser mucho más fácil alcanzarlas.

Se podría considerar un comportamiento muy individualista.

Por otro lado, la satisfacción es otro punto destacable en el comportamiento individual y como dice Amorós (2007, p. 74): “La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo”. En base a ello, el dueño y Gerente General de Deskmanager los primeros años se mantuvo satisfecho con su trabajo y con los resultados que obtenía, pero con el pasar de los años esa satisfacción se fue convirtiendo en insatisfacción porque su organización estaba perdiendo el protagonismo en el liderazgo del mercado.

En efecto, esa insatisfacción que le generaba estar en segundo lugar en el mercado de seguros, fue perjudicando su motivación. De acuerdo a Manzoor (como se citó en Fierro, 2013) la palabra motivación viene de “motivar” que significa moverse, influenciar, o empujar para lograr algo y lo describe como un poder que da fuerzas al comportamiento, desencadenando la tendencia a progresar. Esto, se evidencia en Don Jorge cuando se sentía impotente e incapaz de revertir los resultados del mercado, su motivación decayó y eso se vio afectado en el clima organizacional.

Para Robbins y Judge (2009) los gerentes de las compañías tienen el deber de preocuparse en las actitudes de sus colaboradores ya que eso les permitirá darse cuenta sobre los problemas que se presentan. Los empleados satisfechos y comprometidos no se van de sus trabajos ni presentan comportamientos negativos. En la práctica, Don Jorge puso toda su atención en ver a Deskmanager como líder del mercado, tuvo un comportamiento ambicioso y se despreocupó de mantener a sus trabajadores motivados y con satisfacción de su trabajo.

Dentro del caso también podemos identificar el comportamiento individual de Carlos, hijo de Don Jorge, pues en su afán de diversificar la empresa, dejó a un lado la parte operativa y no midió los riesgos en cuanto a la rentabilidad. Lo que ocasionó que por primera vez en la historia de la compañía siendo él el Gerente General, no llegaron a cumplir las metas. Quizás, tener un tipo de liderazgo democrático participativo, no le ayudó mucho en su desempeño como Gerente. Pues, al tratar de involucrar a todos en la toma de decisiones le generó problemas que cuando su papá estaba al mando, ya que Don Jorge manejaba un liderazgo autocrático.

De la misma manera se puede identificar el comportamiento de los colaboradores a nivel individual, pues como se menciona en el caso, las personas, salvo contadas excepciones, trabajaban un año y se marchaban a la competencia por la insatisfacción y desmotivación que tenían en Deskmanager.

Nivel Grupal

El segundo nivel que se debe abarcar para analizar el comportamiento organizacional es el nivel grupal y por ello Chiavenato (2009) menciona: “Las variables a nivel grupal son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes” (p.p. 11-12).

Es por ello que para poder comprender este nivel es importante tener la definición de grupo muy clara. Amorós (2007) afirma:

Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no está estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como respuesta a la necesidad de contacto social (informal). (p.107)

En relación a lo antes mencionado podemos identificar que la empresa Deskmanager contaba con grupos tanto formales como informales.

Los grupos formales que estaban definidos por la estructura de la organización, como se indica en el caso, los mandos medios y mandos de apoyo, entre ellos por ejemplo el grupo de los asesores comerciales, trabajaban aunque de manera individual para cumplir sus metas cada mes, trabajaban también en grupo para lograr que Deskmanager llegue a ser la empresa pionera del mercado de seguros. Este grupo de trabajo, se desempeñaba de manera que poco a poco fue creciendo por la carga de trabajo y para poder abastecerse en el mercado, sobre todo para seguir cumpliendo sus metas organizacionales.

Pero en el intento de Deskmanager de posicionarse en el mercado, invirtieron varios recursos y cambiaron las asignaciones del presupuesto, donde se vieron afectados el sistema de bonos, incentivos y comisiones del personal, lo cual generó insatisfacción, desmotivación del grupo y poco trabajo en equipo, haciendo que los colaboradores renuncien y se vayan a la competencia.

A diferencia de estos, los grupos informales, aparecen ante la necesidad de contacto social (Robbins y Judge, 2009). Por ejemplo, en las fiestas de navidad y fin de año que se realizaban en la empresa, se identificaban estos grupos informales, pues año a año se informaba el cumplimiento o incumplimiento de las metas organizacionales. Aquí, se evidenciaban los grupos no formales y las relaciones sociales que se establecían.

Cabe mencionar también que el Comité de Empresa que se creó a raíz de la salida de Don Jorge de la compañía, dejando a Carlos (su hijo) al mando de ella, es un grupo formal que se identifica en Deskmanager. Pues, aunque este grupo presentaba problemas de comunicación y toma de decisión, fue creado y forma parte de la estructura de la compañía.

Nivel Organizacional

En cuanto al nivel organizacional, Robbins y Judge (2009) mencionan que una estructura organizacional especifica la manera en que se dividen y coordinan los trabajos de las actividades, los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización, los cuales son la especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.

En base a lo antes dicho, podemos analizar la estructura organizacional de la siguiente manera: en Deskmanager se cuenta con un organigrama que es la base para la formación de los grupos y los departamentos. Sin embargo, aun cuando se cuenta con organigrama, las líneas de comunicación no funcionan y por ende las unidades de mando se ven afectadas.

La autoridad estaba centrada en Don Jorge, el Gerente General y dueño de la compañía, quien tomaba las decisiones. Se puede entender de la misma manera que existía especialización en el trabajo o división del trabajo, pues cada colaborador tenía sus actividades claras para el cumplimiento de las metas.

Basándonos en el caso, la planeación estratégica de la empresa Deskmanager (misión, visión y valores) considero que estaban establecidos implícitamente por Don Jorge, pero en realidad no se estaba ejecutando de manera correcta ya que los colaboradores no tenían conocimiento de los mismos y por ende había muchos problemas en cuanto a cultura, comunicación, liderazgo y procesos.

Los procesos en Deskmanager son informales, cuando el colaborador se va de la empresa, se lleva todo el conocimiento.

1.2 Comunicación organizacional

La comunicación es un proceso importante que las organizaciones deben practicar de manera eficiente y es por eso que Benjamín y Fincowsky (2009) añaden que la comunicación: “Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado” (p. 376).

Sin embargo, en Deskmanager, podemos identificar que al principio Don Jorge trata de mantener una buena comunicación con sus colaboradores, y se interesa en estabilizar las cargas horarias para el cumplimiento en la captación de clientes. En base a las inconformidades de ellos y al ambiente tenso que se vivía en la empresa, el gerente trata de modificar esos detalles y escuchar los asesoramientos.

Asimismo, Benjamín y Fincowsky (2009, p. 376) afirman: “La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera”. En el caso se especifica que la comunicación en Deskmanager es informal, los canales de comunicación no los usan apropiadamente y toda notificación se da de boca a boca.

Un aspecto importante en la comunicación informal de Deskmanager es que los correos electrónicos los usaban en contadas ocasiones y para ello Robbins y Judge, (2013) dicen:

Los mensajes electrónicos se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a un destinatario o a miles con un solo clic del mouse, y el costo por enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o un folleto en papel (p. 345).

En efecto, como lo mencionan los autores la importancia de utilizar los correos electrónicos ahorra tiempo y dinero, pero también nos permite tener un respaldo digital de lo que enviamos y recibimos. Lo negativo del uso de estos, es quizás que lo que escribimos no sabemos si el receptor lo

entenderá de la misma manera en la que nosotros queremos, pues hay mucha diferencia en lo que decimos con lo que realmente significa.

1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es otro de los puntos importantes que debemos abordar en este diagnóstico y para ello, Shein (como se citó en Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006) la definen:

Un patrón de premisas básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna— que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.41)

En relación a la definición anterior podemos entender que la cultura organizacional es establecida o determinada por las personas que conforman la organización a partir de su fundación. Las personas que vayan ingresando, tendrán el reto de adaptarse a ella, ya que la cultura será transmitida por los integrantes antiguos.

Es importante identificar el tipo de cultura organizacional que tenía la empresa Deskmanager, pues según Hellriegel y Slocum (2009) mencionan: “El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado) caracterizan a la cultura de mercado” (p. 472).

En este sentido, se debe reconocer que el caso de la empresa Deskmanager gira en torno al cumplimiento de objetivos, metas, incremento de clientes y liderazgo en el mercado de seguros. Pues, el mayor problema para ellos fue una fuerte competencia que tenían y que les impedía lograr sus fines a pesar de las múltiples estrategias que implementaron.

“La cultura de mercado con frecuencia está vinculada a metas de desempeño mensuales, trimestrales y anuales basadas en las utilidades”

Hellriegel y Slocum (2009, p.473). En base a eso, en Deskmanager realizaban la fiesta anual de fin de año, en donde ponían en evidencia el cumplimiento o no de las metas organizacionales, lo que indica que tenían una cultura de mercado muy arraigada. Don Jorge, el Gerente General, cada vez se sentía impotente o incapaz de revertir los resultados, pues la competencia estaba liderando el mercado.

Por otro lado, para Ivancevich et al. (2006, p. 42) refieren: “Debido a que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidos, influye en individuos, grupos y procesos organizacionales”. En referencia a lo antes mencionado, la cultura de mercado que Don Jorge implantó en la empresa, ya estaba influyendo negativamente en los colaboradores. Sus expectativas y actitudes de impotencia por los resultados en las metas, hacía que se perciba un clima tenso y poco amigable.

Adicional a ello, se preocuparon tanto por la rentabilidad y cumplimiento de objetivos, que despreocuparon los procesos organizacionales que los ejecutaban de manera informal, pues en la cita anterior, el autor enfatiza ese conjunto de actitudes también influyen en los procesos.

1.4 Compromiso organizacional

“El compromiso organizacional es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella” Hellriegel y Slocum (2009, p.57). Basándonos en el concepto del autor podríamos considerar entonces que los colaboradores de la empresa Deskmanager no se sienten comprometidos con la compañía, no se identifican con ella porque no conocen su razón de ser, sus objetivos organizacionales y sus valores.

Las personas no se pueden identificar ni sentirse comprometidos con algo que no conocen.

Como vimos, la cultura de Deskmanager es una cultura de mercado, que como se mencionó está centrada en las metas y los objetivos

organizacionales. Por ello, los trabajadores quizás no se sienten parte de ella, ya que no han sido un foco de atención para la empresa.

Muchas veces se escuchan a trabajadores hablar de sus empresas de manera personal, es decir, “Nosotros fabricamos las telas de mejor calidad” y es porque se sienten tan comprometidos con la empresa que la hacen tan suya y hablan bien de ella. Por eso Hellriegel y Slocum (2009) dicen:

El compromiso con la organización va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización. El compromiso con la organización representa una actitud ante el trabajo más amplia que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización y no sólo al empleo. Es más, el compromiso por lo general es más estable que la satisfacción porque es menos probable que los acontecimientos diarios lo modifiquen. (p. 57)

Colaboradores comprometidos con la organización no se van de ella y como vimos en el caso de la empresa Deskmanager, los trabajadores ahí cumplían cierto tiempo y se iban a trabajar a la competencia. Esto afecta a las compañías y en especial a Deskmanager porque tienen una alta rotación y fuga de talentos que no están en condiciones económicas de soportar.

2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias que se plantearán están basadas en el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa Deskmanager y para ello, Mondy (2010, p. 104) dice: “La planeación estratégica es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán”.

Adicional a los propósitos y objetivos organizacionales como dice el autor, también se plantean la misión y visión que identificará a los colaboradores para el cumplimiento de dichos objetivos.

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta *¿Qué queremos llegar a ser?* Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la

situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. (D'Alessio, 2008, p.89)

Y en cuanto a la misión, D'Alessio (2008) afirma:

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: *¿Cuál es nuestro negocio?* y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.

Tener identificadas tanto la misión como la visión de la compañía permitirá diferenciarse de otras compañías que aunque tengan el mismo giro de negocio, no tendrán las mismas ideologías.

Es importante que toda empresa cuente con una planeación estratégica, pues aunque no les asegure el éxito, lo que sí permite es establecer su dinámica de trabajo, analizar su ambiente tanto externo como interno entre ellos, la determinación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen que enfrentar en el entorno en el que se desenvuelven. En base a ello, Mondy (2010) dice:

El diseño de planes estratégicos se relaciona con flujos de información provenientes tanto de ambientes internos como externos. Del interior fluye información acerca de las competencias organizacionales, las fortalezas y debilidades. La exploración del ambiente externo permite a los estrategas organizacionales identificar las amenazas y las oportunidades, así como las restricciones. (p.105)

En cuanto a los valores de una organización, deben ser como la filosofía de vida de ella, representarán sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad. Servirán de guía para encauzar el desempeño y comportamiento de los trabajadores dentro de la organización.

Hay que tomar en cuenta que es necesario que el líder de la organización haga un seguimiento constante y oportuno para que la planeación estratégica tenga los resultados que se planean, Mondy (2010) afirma:

Una formulación estratégica será exitosa en la medida en que el gerente que lidere el proceso logre un adecuado y permanente monitoreo de las variaciones que se presentan en el entorno, en la competencia y especialmente en la demanda (clientes y consumidores), y le imprima un carácter iterativo e interactivo al proceso. (p. 39)

2.1 Estructura

La primera estrategia en cuanto a la estructura es desarrollar la planeación estratégica de la empresa Deskmanager, ya que como se especificó en el diagnóstico, Don Jorge tenía claros los propósitos y objetivos de la empresa para él mismo y nunca supo compartirlos con sus colaboradores para que ellos también estén alineados al cumplimiento de dichas metas. Desde que la empresa consultora de Talento Humano realizó el levantamiento de carga horaria en la compañía, se debió diseñar la planeación estratégica y considerar lo dicho por Mondy (2010):

La planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas: 1. determinación de la misión de la organización, 2. evaluación de la organización y de su ambiente, 3. establecimiento de objetivos específicos o de la dirección y 4. determinación de las estrategias para lograr esos objetivos. (p.104)

Al contar Deskmanager con una planeación estratégica, se estará dándole rumbo e identidad propia a la compañía, pues, tendrá una razón de ser (misión), objetivos claros y alcanzables y por supuesto las estrategias o los medios para poder lograr lo establecido. Por consiguiente, se debe seguir un proceso para la planeación estratégica (véase figura I) que permita que Deskmanager tenga las bases sólidas para ser una empresa competitiva en el mercado de seguros y de la misma manera tenga colaboradores

comprometidos y alineados a la organización.

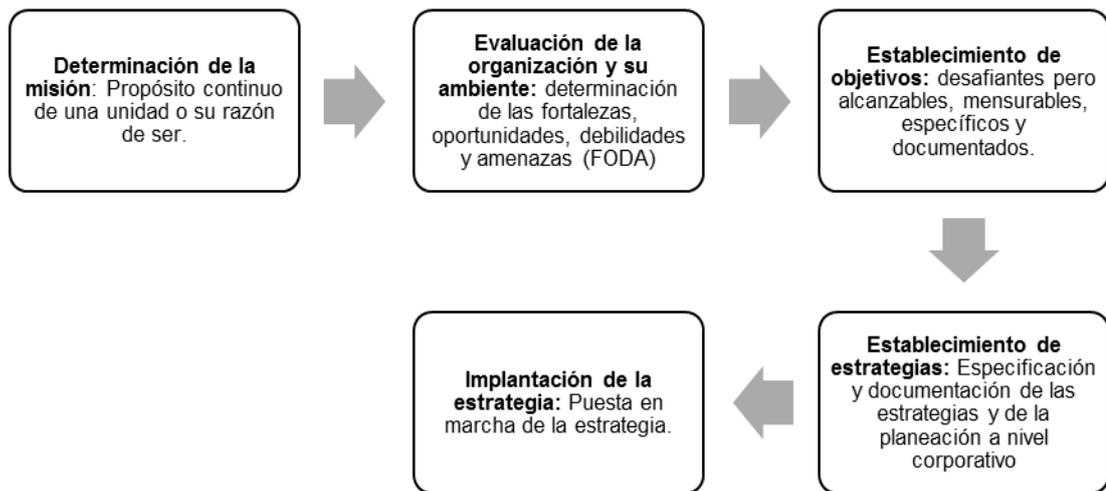


Figura 1. Proceso de planeación estratégica. Elaboración propia basado en Mondy (2010)

El proceso de la planeación estratégica debe comenzar con la determinación de la misión y visión, para luego proceder a evaluar o analizar los entornos tanto interno como externo de la organización, con ellos se podrá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que está expuesta. Una vez que se realiza el FODA, se deben establecer los objetivos que se plantean alcanzar a corto, mediano y largo plazo. El siguiente paso es establecer las estrategias las cuales deben tener pertinencia en cuanto a rentabilidad, eficiencia y competitividad.

Luego se implantan las estrategias, donde los gerentes deben ser muy cautelosos para que se ejecuten de forma correcta. Al final del proceso, se debe realizar una evaluación de los resultados, pues es importante medir y comparar los resultados obtenidos del mismo.

La planeación estratégica le permitirá a Deskmanager poder hacer un análisis realista y objetivo del contexto en el que se está desarrollando actualmente, pero con una visualización clara del futuro al que se aspira llegar, estableciendo objetivos alcanzables a mediano y largo plazo y

planteando el rumbo para cumplir con la misión por la que fue fundada la empresa.

Se destaca que la falta de una planeación estratégica en Deskmanager ocasionó que la empresa no obtenga los resultados que esperaban, los colaboradores no tenían conocimiento de las metas, ni la razón de ser de la compañía. No estaban alineados ni comprometidos con la misma intensidad de Don Jorge, pues cuando no existe dicha planeación estratégica, no existe un rumbo ni un camino que seguir.

El primer paso dentro de la planeación estratégica es que Carlos (actual Gerente General), trabaje con su equipo y la consultora contratada para diseñar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa para que puedan ser socializados con todo el personal.

Para lograr que los colaboradores se involucren en la organización, se plantea realizar grupos focales, donde el personal pueda expresar sus opiniones en cuanto a la visión, visión, objetivos y valores de la empresa. Serían reuniones previamente planificadas y coordinadas con el personal con el objetivo de que aporten sobre lo que consideran que es la razón de ser de la empresa, cómo la visualizan y cuales consideran que son los valores que la rigen. Con esto no se les impondrá nada y más bien serían parte de la formación y creación de los mismos, a su vez incide en el compromiso organizacional.

Cabe destacar, que esta planeación estratégica debe entrar en revisión y modificación por lo menos cada cinco años, ya que se estima que con el transcurso del tiempo, la visión y los objetivos organizacionales se vayan cumpliendo.

Adicional a ello, aunque Deskmanager cuenta con una estructura formal y un organigrama que evidencia las jerarquías presentes en la empresa, se necesita un rediseño del mismo donde la comunicación no sea solo descendente, pues con el rediseño se crearán líneas de comunicación ascendente, descendente y horizontal, las cuales aportarán para que ésta sea más fluida y llegue con éxito a cada subsistema de la compañía.

Al rediseñar el organigrama organizacional, también se definirán las líneas de autoridad, es decir, como Chiavenato (2009) afirma: "...la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional" (p.336). Es importante destacar que si existe una buena comunicación y las líneas de autoridad están bien definidas, existirá un buen liderazgo en la compañía Deskmanager y así cada departamento se desempeñará de manera eficiente en sus funciones. Como Robbins y Jugde (2009) mencionan:

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. (p.p. 385-386)

Es por ello que el organigrama establecerá líderes formales que servirán de nexo para que la comunicación fluya y llegue a todos los rincones de la empresa a la vez que sean los líderes quienes fomenten esa comunicación efectiva.

Por consiguiente, se propone que el organigrama de la compañía sea a mediano plazo el siguiente:

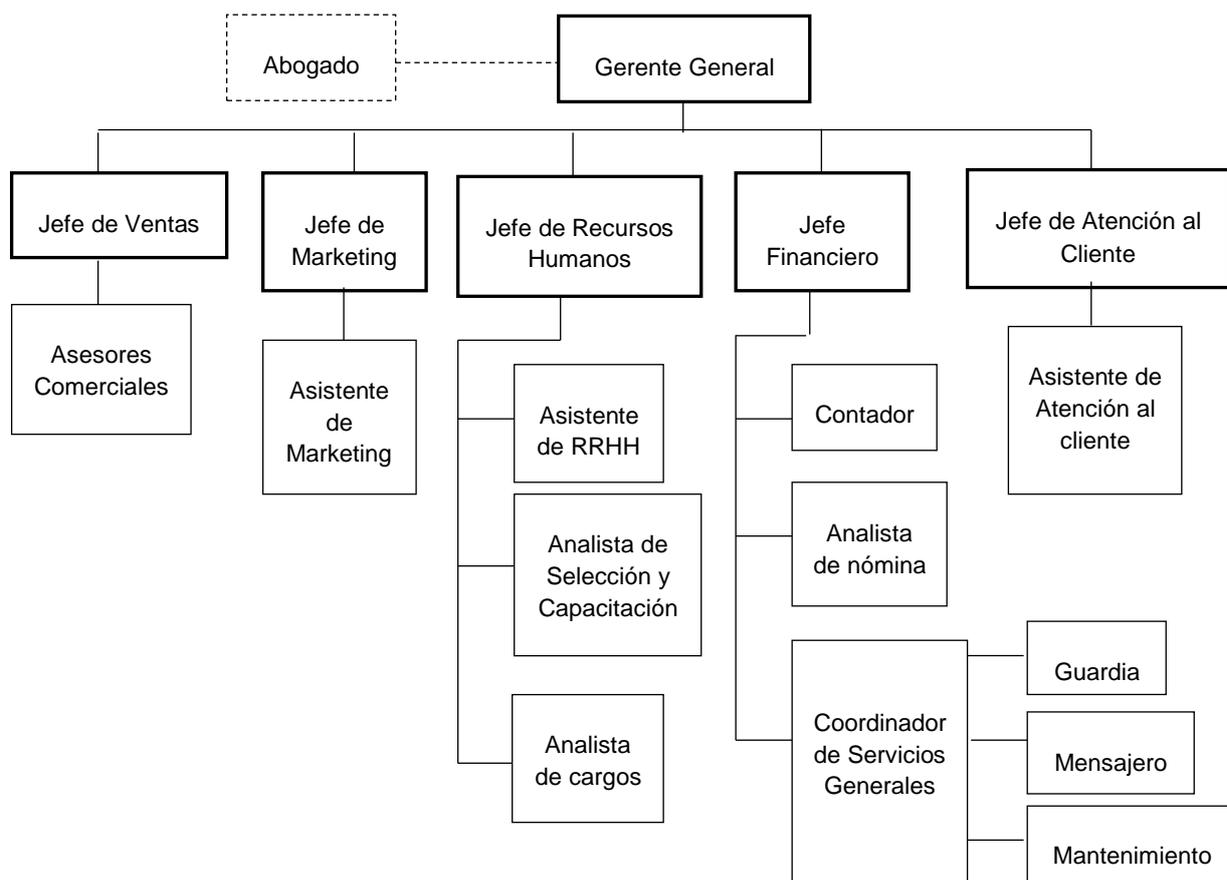


Figura II. Rediseño del organigrama organizacional. Elaboración propia

En la figura II como podemos observar el organigrama que se propone, se ha realizado el aumento de los siguientes puestos de trabajo:

- Asistente de RRHH, Analista de Selección y Capacitación, Analista de cargos. En el caso se menciona al responsable de Recursos Humanos, pero se desconoce si existen cargos que den soporte al área.
- Jefe Financiero con el analista de nómina.
- Jefe de Atención al cliente con su respectivo asistente, ya que en el caso se indica que los problemas de reclamos de los clientes los atendía directamente Don Jorge, una vez que él sale de la compañía, se desconoce quien realiza esas funciones.

Cabe recalcar que en esta propuesta de organigrama se está contando con el actual número de colaboradores de Deskmanager (65) que dependiendo de sus funciones y competencias se podrían mantener o reubicar para no alterar la estabilidad laboral del personal.

De aceptarse el nuevo organigrama organizacional, se deben levantar las políticas y normas que regirán a la empresa Deskmanager y a quienes forman parte de ella, pues deberán estar contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo, el cual será difundido y socializado con el todo el personal.

2.2 Procesos

Una vez que se rediseña el organigrama, Deskmanager debe realizar un levantamiento de información para la elaboración de un Manual de Funciones que permita que cada colaborador tenga conocimiento de su misión del cargo, sus objetivos a cumplir, a quien reporta y sus funciones específicas, de manera que cada uno tenga claro sus funciones y no haya duplicidad de tareas. Adicional a ello, este Manual servirá para poder realizar constantemente el feedback a los trabajadores y por ende mejorará el liderazgo.

Contando ya con un Manual de Funciones, se deben formalizar los procesos de Talento Humano, ya que son la base para que los demás procesos en la compañía puedan realizarse de manera correcta. Por ello, se presentan los siguientes procesos:

- Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección debe tener un responsable en el área e inicia cuando se solicita la vacante y el jefe del área realiza el requerimiento, previa aprobación de la cabeza de la organización. Se debe efectuar tanto interna como externamente dependiendo de la vacante.

Se hace la publicación de la vacante utilizando los canales de comunicación de la compañía para que las personas que cumplen el perfil puedan postular.

Y de la misma manera se publica la vacante en redes sociales o plataformas laborales para el reclutamiento externo.

Se gestionan las entrevistas con los candidatos que cumplen el perfil del cargo y posterior a ello se les toma pruebas psicológicas y/o psicotécnicas.

Se debe realizar el respectivo informe de cada candidato para que el jefe del área donde hay la vacante pueda seleccionar los 3 mejores y tener una entrevista con ellos.

Se realizará el levantamiento de las referencias laborales y se le dará a conocer al candidato la noticia que fue seleccionado.

- Análisis y Valoración de Cargos

Con el Manual de Funciones actualizado y con la seguridad de que cada colaborador tiene conocimiento de las premisas básicas de su cargo (qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y para qué lo hace) se procede a realizar la valoración del cargo. No solo lo que es justo pagar sino también revisando y analizando las tablas sectoriales y cómo paga el mercado.

Adicional a ello, este Manual servirá para poder realizar constantemente el Feedback a los trabajadores ya que en él también estarán especificado las competencias y habilidades que debe cumplir el trabajador en ese cargo.

La formalización de este proceso permitirá a su vez que los sesenta y cinco colaboradores de Deskmanager tengan la seguridad de que están en el cargo y puesto adecuado dependiendo de sus funciones, aptitudes, habilidades y competencias. Caso contrario se debe reubicar al trabajador en el cargo adecuado, o en el peor de los casos, si se visualiza que no se ajusta ni se alinea, separarlo de la organización.

- Capacitación

El responsable de este proceso debe realizar un levantamiento de necesidades de la organización y en base a ello, hacer un programa de capacitación anual in-house. Se deben seleccionar temas de total interés

para los colaboradores, pero sobretodo que aporte a desarrollar y potencializar sus competencias y habilidades.

Después de cada capacitación se debe proceder a una evaluación periódica para determinar si la misma tuvo el impacto que se esperaba y si los colaboradores ponen en práctica los conocimientos adquiridos para su puesto de trabajo.

- Desarrollo

El proceso de Desarrollo de carrera permite a los colaboradores subir escalones en la estructura jerárquica donde puedan desempeñarse en puestos más altos.

Para que este proceso se ejecute de la manera correcta, se deben crear Planes de Desarrollo que permita que el colaborador obtenga un puesto más alto del que ya tiene y para ello se debe considerar el Manual de Funciones y las evaluaciones de desempeño realizadas, las cuales determinarán si el trabajador está apto o no.

Sin embargo, la organización debe proporcionarles a todos los colaboradores el camino o la ruta que ellos deben seguir para aspirar una posición más alta.

Y de la misma manera se debe considerar una evaluación después de cierto tiempo para confirmar que el colaborador esté cumpliendo con las expectativas planteadas desde el principio.

Adicional al Plan de Desarrollo, Deskmanager debe crear un Plan de Sucesión de carrera y un Plan de Sucesión del futuro líder. De acuerdo a Araya (como se citó en Trevinyo, 2012) piensa que la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación.

Las bases o criterios que se deben tomar en cuenta para que los colaboradores puedan acceder al Plan de Sucesión de carrera son:

1. Mínimo 3 años de formar parte de la organización.
2. Evaluaciones de desempeño muy satisfactorias donde se hayan resaltado las habilidades y competencias que cumplen con el futuro cargo.
3. Excelentes referencias laborales de sus jefes inmediatos.
4. Aprobar las pruebas psicológicas y/o psicotécnicas.
5. Haber demostrado liderazgo y buena comunicación en sus funciones.

En cuanto al Plan de Sucesión del futuro líder, surge la necesidad de crearlo, ya que Carlos, el actual Gerente General de Deskmanager está considerando salir de la empresa y otorgarle por antigüedad el cargo a Alberto, en vista de que ninguno de los otros hermanos de Carlos quiere asumir la responsabilidad. Una vez que Alberto sea designado el nuevo Gerente General, ya que es la única persona que conoce el giro del negocio y cuenta con la suficiente experiencia es necesario que cree el plan para el sucesor/a.

Es por ello que, Araya (como se citó en Treviño, 2012) afirma: “La sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo”.

- Comunicación

El proceso de la comunicación es uno de los primordiales en formalizar, y para ello, Deskmanager se ve en la necesidad de fortalecer los canales de comunicación mediante la creación de un Plan de Comunicación que otorgue las pautas necesarias de cómo comunicarse, ya que la comunicación en la empresa es informal.

Es importante destacar que el fortalecimiento de dichos canales ayudará a reducir la incertidumbre y prevenir el rumor, pero sobretodo beneficiará a cada departamento que forma parte de la compañía. Por ejemplo, en dicho

Plan se contemplarán los tipos de mensajes, los medios y la definición de tiempos en los que la información será compartida entre los departamentos, lo cual aportará para que los mensajes sean transmitidos de manera correcta y lleguen de forma oportuna y clara al destinatario.

El objetivo es que todo el personal tenga conocimiento y fácil acceso a los mismos. Por ejemplo, se pueden realizar carteleras informativas, correos masivos, comunicados escritos, reuniones donde se les cuente a los trabajadores de forma creativa los canales y medios de comunicación que pueden emplear dentro de la organización.

La base del éxito de las compañías debe ser una comunicación eficaz, ese fortalecimiento permitirá que las personas estén informados de todo lo que acontece en la empresa y en muchas ocasiones también gestionar ayuda y soporte a las áreas que lo soliciten, siempre pensando en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Dentro de este proceso de comunicación se deben incluir reuniones de calidad donde el personal pueda ser retroalimentado de sus funciones pero a su vez, él también pueda retroalimentar a sus superiores de los procesos. Es una forma dinámica donde se les da la oportunidad a los colaboradores de ser escuchados y darles a notar que sus opiniones cuentan y son importantes para la empresa. Asimismo se los empodera y se comprometen más tanto con la compañía como con sus funciones.

2.3 Personal

Por medio de las estrategias que fueron determinadas en la estructura y los procesos, tendremos incidencias en el personal que serán de mucho aporte a la empresa Deskmanager. Esas estrategias permitirán que los colaboradores tengan sentimiento de pertenencia, se sientan comprometidos de formar parte de la organización no solo por medio de incentivos y reconocimientos. Dichos incentivos no necesariamente deben ser económicos. Pues, en muchas ocasiones las personas se sienten valoradas y estimuladas por factores emocionales que las hacen sentir importantes.

El departamento de Recursos Humanos debe gestionar acciones para fortalecer la motivación de sus colaboradores, entre ellas la creación del Plan de Sucesión de carrera y el Plan de sucesión del futuro líder generará compromiso, pues no solo se gana la motivación y satisfacción de los colaboradores sino que también se logra disminuir la rotación o fuga de talentos, ya que no tienen necesidad de irse porque donde están se sienten bien, comprometidos y tomados en cuenta.

El objetivo del Plan de Sucesión de Carrera y el Plan de Sucesión del futuro líder es totalmente de contingencia. Pues con ello, la empresa puede identificar que cuando un colaborador se vaya o se retire de la compañía tenga quien lo pueda sustituir con igual o mejor desempeño en sus funciones, ya que si no lo tienen previsto podrían surgir complicaciones.

Como la comunicación es un elemento importante en todas las empresas y está afectada particularmente en Deskmanager, es oportuno realizar campañas de socialización del Plan de comunicación que se propone crear en los procesos, y así todos los trabajadores se enteren de los canales de comunicación a los cuales pueden acceder.

Además, con el fortalecimiento de los canales de comunicación y con la creación de la planeación estratégica, las personas se empoderan de sus puestos de trabajo, se reconoce al líder y la comunicación se vuelve apropiada y fluida entre líderes, subordinados y pares, esto le dará a Deskmanager contar con trabajadores comprometidos e involucrados totalmente con sus funciones y con los objetivos organizacionales.

Es importante socializar todos estos cambios con todo el personal, desde el más operativo hasta el cargo más gerencial, con el fin de hacerles conocer los beneficios que tanto la empresa como ellos de manera individual podrán tener, ya que si no se lo hace los colaboradores podrían tener resistencia al cambio ya que desconocen y comenzaría a generarse el rumor.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

3.1 Responsables

Los responsables en la implementación de las estrategias planteadas son la empresa consultora de Recursos Humanos contratada por Carlos, para que puedan ejecutar dichas estrategias de manera objetiva y sin que haya conflictos de intereses. Sin embargo el departamento de Recursos Humanos debe trabajar conjuntamente con la empresa consultora para poder proporcionarle toda la información necesaria y también mantenerla al tanto de las novedades que ocurren.

De igual manera, son responsables todos los colaboradores de la empresa, ya que se necesita la intervención de ellos para los grupos focales para la planeación estratégica, para el levantamiento de información de los manuales de funciones y de igual manera para el desarrollo de las campañas de comunicación.

Sin embargo, hay que destacar que el mayor responsable es Carlos, actual Gerente General de Deskmanager, pues su intervención es primordial para que se implementen las estrategias de manera efectiva, él debe estar involucrado para poder contar con su aprobación en: el rediseño del organigrama organizacional, creación de Plan de sucesión de carrera, Plan de sucesión del futuro líder y Plan de Desarrollo de carrera así como también de la planeación estratégica.

3.2 Recursos

Los recursos que se van a utilizar son:

- Humanos: Todo el personal de la empresa Deskmanager debe estar involucrado, desde el cargo más operativo hasta el más gerencial. Sobre todo este recurso debe estar comprometido y mostrar predisposición a los cambios implementados.

- Base de datos de los colaboradores: esta base ayudará para conocer cuántos trabajadores tiene la empresa y el tiempo en el que llevan trabajando ahí para los planes de sucesión de carrera y planes de sucesión del futuro líder.
- Actual organigrama: para realizar el rediseño del organigrama de la empresa y posterior creación del Manual de Funciones.
- Físicos: tanto carteleras, sistema de intranet, correos masivos, etc. que se emplearán en el Plan de Comunicación para fortalecer los canales de comunicación de Deskmanager.
- Financieros: Por la situación económica de la empresa ya que no cuenta con presupuesto necesario para invertir, y en base a que la consultora ya ha trabajado anteriormente con otros clientes, ya tiene sus propios formatos y no es necesario capital adicional al de los honorarios.

3.3 Metodología

La metodología que se implementará para la ejecución de las estrategias será cualitativa, mediante grupos focales que servirán para la intervención de los colaboradores con el objetivo de conocer sus opiniones de la planeación estratégica (misión, visión, valores y objetivos organizacionales).

Asimismo se usará la técnica de la observación al mismo tiempo que entrevistas para la elaboración del Manual de Funciones y para el rediseño del organigrama de la empresa, ya que por medio de la observación se podrá recopilar a las actuaciones, comportamientos y funciones que realizan en el día a día los colaboradores, y; por medio de la entrevista se corrobora lo observado.

3.4 Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	TIEMPO ESTIMADO
1	Grupos focales para la elaboración de la planeación estratégica	Departamento de RRHH y Consultora contratada	Todo el personal	4 semanas
2	Rediseño del organigrama organizacional	Consultora contratada	Departamento de RRHH y Gerente General	2 semanas
3	Levantamiento de políticas y normas organizacionales	Consultora contratada	Departamento de RRHH, Gerente General y todo el personal	1 semana
4	Elaboración del Manual de Funciones	Departamento de RRHH y Consultora contratada	Todo el personal	3 semanas
5	Formalización de los procesos de Talento Humano	Consultora Contratada	Departamento de RRHH	4 semanas
6	Creación del Plan de Comunicación organizacional	Departamento de RRHH y Consultora contratada	Todo el personal	2 semanas
7	Plan de Sucesión de carrera	Departamento de RRHH y Consultora contratada	Todo el personal	2 semanas
8	Plan de Sucesión del futuro líder	Departamento de RRHH y Consultora contratada	Gerente General	2 semanas

CONCLUSIONES

Deskmanager por varios años estuvo centrando sus acciones de marketing y publicidad en la búsqueda de liderar el mercado ecuatoriano de seguros de vida, dejando a un lado la parte fundamental de toda empresa, el personal. Lo que generó en ellos inestabilidad, desmotivación y falta de compromiso. Es por ello que se plantearon una serie de estrategias enfocadas en la estructura y procesos de la empresa que darán buenos resultados en el personal.

Dichas estrategias plantean la creación y rediseño de procesos de Talento Humano que ayudarán a minimizar y erradicar a mediano plazo los problemas identificados en el diagnóstico. Los cuales permitirán contar con personal motivado y sobre todo comprometido con la organización que se verá reflejado en los indicadores de desempeño y en la disminución de rotación del personal.

Asimismo, se hace hincapié a tres factores principales que giran en torno al progreso organizacional de Deskmanager, y estos son:

1. La planeación estratégica, la cual con su creación permitirá tener colaboradores alineados y encaminados a la consecución de objetivos organizacionales. Además, permitirá que los colaboradores conozcan la empresa, se sientan satisfechos de trabajar en ella y “se pongan la camiseta”.
2. Fortalecimiento de canales de comunicación que permitan que la comunicación fluya, sea eficiente y verídica. Los colaboradores deben manejar canales que les permita comunicarse con su líder, ser escuchados y direccionados. Con una buena comunicación, habrá un buen liderazgo.
3. Compromiso organizacional, será el resultado de gestionar acciones en pro del personal, pues obteniendo un mayor compromiso por parte de ellos, se lograrán resultados que serán visualizados en los indicadores de rotación de personal y ventas, los cuales habían

estado muy bajos en Deskmanager y que de alguna u otra forma influyen en el compromiso.

Por consiguiente, Deskmanager deberá someterse a varios cambios organizacionales que permitirán que la empresa siga en marcha con trabajadores comprometidos y alineados, para así evitar la venta de la misma. La Gerencia General deberá apoyar y autorizar todo cambio significativo para recuperar el liderazgo en el mercado y así los clientes vuelvan a confiar en Deskmanager.

RECOMENDACIONES

- El actual Gerente General (Carlos) debe proporcionar todo el apoyo al Departamento de Recursos Humanos y a la empresa consultora contratada, ya que es indispensable la aprobación del mismo para llevar a cabo todos los cambios respectivos.
- El futuro líder (Alberto) debe continuar con los cambios propuestos y realizados por Carlos, para evitar desestabilizar a los colaboradores en sus funciones y que se generen rumores y especulaciones.
- Cada uno de los procesos rediseñados y cambiados deben ser socializados con todo el personal, ellos deben involucrarse y ser parte del cambio y de la mejora. Adicional a ello, después de cierto tiempo considerable se tiene que proceder a realizar el seguimiento respectivo para evaluar si se está cumpliendo con lo propuesto.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Escuela de Economía. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo. Lambayeque, Perú.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. Recuperado de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/527/453
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill Educación.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación
- Fierro, I. (2013). *Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones para la organización actual*. Saber, Ciencia y Libertad. Vol. 8, No.2.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Doceava Edición. México: Cengage Learning Editores.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. México: Mc Graw Hill Educación.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimer Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo Tercera Edición. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*.
Decimoquinta Edición. México: Pearson Educación.



**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, **Armendáriz Coello, Irene Mabel**, con C.C: # 0925575094 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores de la Empresa Deskmanager**, previo a la obtención del título de **Licencia 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: **Armendáriz Coello, Irene Mabel**

C.C: **0925575094**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores de la Empresa Deskmanager		
AUTOR(ES)	Irene Mabel, Armendáriz Coello		
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:	Carrera de Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de febrero de 2018	No. DE PÁGINAS:	(40 páginas)
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento organizacional, Comunicación organizacional y Planeación estratégica.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planeación estratégica, comunicación informal, compromiso organizacional, estrategias, procesos, objetivos, canales de comunicación.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>En el presente trabajo se analizan procesos de intervención mediante la propuesta de la creación de la planeación estratégica en la empresa Deskmanager, ya que con ella se plantea que los miembros de la organización conozcan acerca de su compañía y se comprometan no solo en la consecución de los objetivos planteados sino también en ese deseo de permanecer dentro de ella, a la vez que puedan fortalecer los canales de comunicación para que ésta sea más fluida y eficaz pues la que se maneja es una comunicación informal.</p> <p>En búsqueda de que Deskmanager vuelva a ser la empresa pionera en el mercado de seguros de vida, se proponen una serie de estrategias que están enfocadas a la mejora de la compañía, siempre y cuando se considere como prioridad no solo la rentabilidad de la compañía sino también la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de todo el personal que labora ahí.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-87679684	E-mail: irenemabe06@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Mgs. Carrillo Saldarrea, Sofía Viviana		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			