



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**TEMA:**

**Operación Deskmanager**

**AUTOR:**

**Mackliff Cavanna Ignacio José**

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

**TUTORA**

**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**28 de Febrero del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Mackliff Cavanna Ignacio José** como requerimiento para la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**

**DIRECTOR DELA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**

**Guayaquil, 28 de febrero de 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Mackliff Cavanna Ignacio José**

**DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo**, “**Operación Deskmanager**” previo a la obtención del título de **Licenciado 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, 28 de febrero de 2018**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Mackliff Cavanna Ignacio José**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil, 22 de Febrero del 2018

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">Operacion Deskmanager.docx</a> (D35569034)
Presentado	2018-02-12 17:18 (-05:00)
Presentado por	mackliff@gmail.com
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	IGNACIO JOSE MACKLIFF CAVANNA <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**TEMA:**

OPERACIÓN DESKMANAGER

**ESTUDIANTES:**

- IGNACIO JOSE MACKILFF CAVANA

**DOCENTE TUTOR:**

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.

---

FIRMA



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Mackliff Cavanna Ignacio José**

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

**Guayaquil, 28 de febrero de 2018**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Mackliff Cavanna Ignacio José**



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

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**REVISOR(A)**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.**

**DECANO O DIRECTOR DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Carrillo Sofía Viviana, Mgs.**

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	4
1.1. ELEMENTOS DEL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION:.....	4
1.2. CULTURA.....	4
1.3. LA COMUNICACIÓN .....	6
1.4. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	7
1.5. LIDERAZGO.....	8
<b>2. ESTRATEGIAS DE CAMBIO PARA LA ORGANIZACIÓN</b> .....	10
2.1. PROCESOS .....	10
2.2. ESTRUCTURA.....	11
<b>2.3 PERSONAL</b> .....	11
<b>3. PLANIFICACIÓN</b> .....	12
3.1. RESPONSABLES .....	12
3.2. METODOLOGÍA .....	14
3.3. RECURSOS .....	15
<b>CONCLUSIONES</b> .....	16
<b>CUADRO DE ESTRATEGIAS Y PRESUPUESTO</b> .....	18
<b>Bibliografía</b> .....	22

## RESUMEN

Deskmanager es una empresa que ofrece cobertura de seguros en todo el país que cuenta con 40 años en el mercado ecuatoriano. Su fundador fue Don Jorge es ,un hombre con visión, que trabajó durante muchos años liderando la empresa y logró posicionarla entre las primeras del sector .La organización contaba con 15 trabajadores y generaba altas ganancias; sin embargo, conforme pasaron los años, la empresa empezó a lidiar con obstáculos que influyeron en su crecimiento interno e impacto en el mercado. El incremento de la competencia en el mercado, el no innovar en estrategias, el aumento de personal ,el retiro de clientes, la fuga de información confidencial, etc. fueron algunas de las situaciones que afectaron el clima, la imagen, la identidad y la cultura de la empresa, a nivel interno y externo. Una vez identificado los diferentes puntos claves que afectan a la organización, se establecieron cuatro variables para trabajar el caso: Cultura, Comunicación, Clima y Liderazgo. Posteriormente se realizó estrategias considerando tres escenarios (procesos, personal y estructura), que permitirán que Deskmanager continúe con estabilidad en el mercado a largo plazo.

**Palabras Claves:** Cultura, Comunicación Organizacional, Identidad Corporativa, Planeación Estratégica, Liderazgo.



## **INTRODUCCIÒN**

En el presente caso, tenemos a la empresa Deskmanager que durante muchos años de liderazgo en el mercado de seguros se enfrenta a problemas externos; como los cambios en las normas de seguros en el país, la dolarización y más que toda una competencia agresiva que busca sacarlo del mercado. A su vez, a nivel interno van surgiendo problemas relacionados a la cultura, clima, liderazgo y comunicación.

Actualmente la empresa intenta mantenerse en el mercado, generando ganancias que en su mayoría se invierten en marketing, reduciendo ciertos beneficios al persona y creando un sin número de problemas en otras áreas que han afectado la productividad de la organización. Deskmanager ha fijado su objetivo en retener y adquirir clientes, aumentar ganancias y sostenerse en el mercado, aun cuando esto influye negativamente en el desempeño de los trabajadores.

La desmotivación, rotación y fuga de información son situaciones latentes que denotan un declive en escenario del personal. Adicional a esto, el jefe de la organización intenta llevar un estilo de liderazgo que no permite tomar decisiones, transformando cualquier situación pequeña en un cuello de botella para poder lograrlo.

El área de Recursos Humanos no tiene ninguna participación dentro la organización porque sus funciones se ven limitadas, los canales de comunicación interna son informales y poco utilizados; a nivel de ergonomía los espacios de oficina se ven oscuros y subutilizados, y las actividades o celebraciones se han vuelto instancias de malas notificaciones. Cada una de estas situaciones, después de algunos años, ha llevado a Deskmanager a un punto crítico, donde es necesario tomar acciones que generen un cambio positivo.

Para lograrlo, se ha desarrollado primeramente un diagnóstico general de la organización en cuatro variables: Clima, Cultura, Comunicación y Liderazgo. En la segunda parte, una vez obtenidos los resultados se determinaron las estrategias considerando los tres escenarios: procesos, personal y estructura. Por último, la implementación de las estrategias definiendo responsables, recursos y metodologías, a fin de que resulte un giro de 360° permitiendo a Deskmanager fortalecerse, para crecer y sostenerse en el futuro.

# **1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

## **1.1. ELEMENTOS DEL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION:**

### **1.2. CULTURA**

La cultura organizacional es un elemento que permite la supervivencia de la organización dentro del mercado y el entorno. Las creencias compartidas, son las encargadas de marcar una diferencia organizacional, a esto se le llama cultura organizacional. Se sabe que las condiciones del trabajo son el factor clave para la eficacia laboral, haciendo que la organización crezca y se adapte a distintos cambios, para esto es necesario manejar una cultura organizacional exitosa.

Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura. (Schein , 2002, pág. 293)

Si trasladamos este concepto al ámbito laboral, podríamos decir que la cultura organizacional es la unión de experiencias, normas y creencias compartidas por las personas que conforman una misma empresa. Desde la concepción sociológica la cultura se define como “el progreso intelectual y social del hombre en general, de las colectividades, de la humanidad”(Fischer , 2004, pág. 54).

La cultura organizacional se refiere a las experiencias, creencias y valores que cada persona posee, por ejemplo los valores culturales de la organización a la que se pertenece. Los valores que son planteados dentro de la organización son ideas sobre el tipo de objetivos y el modo más adecuado en el cual los mismos deberán ser conseguidos.

Los valores organizacionales son aquellos que rigen como un manual dentro de la organización, el cual debe estar presente cuando se haga algún movimiento dentro de la misma. Estos mismos valores van a determinar los comportamientos que deben adquirir las personas que estén dentro de la empresa, también bajo esto se debe de dar una interacción entre los miembros que va a ir acorde a dichos valores, si dentro de la empresa existen valores bien planteados sus integrantes contribuirán para el desarrollo y crecimiento de la empresa y no van a tener un clima organizacional deteriorado.

Sin importar el giro del negocio o el tamaño de la organización, la cultura engloba aspectos particulares que distinguen a una empresa de las demás. Las tradiciones, ideologías, políticas y representaciones le otorgan una identidad empresarial. Acerca de la cultura Robbinsy Judge manifiestan: “La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje” (Robbins & Judge, 2009, pág. 564).

Los rituales son importantes para la difusión de la cultura organizacional, pero, en referencia al caso de la empresa Deskmanager, los eventos realizados tenían poca acogida, algunos colaboradores no sentían identificación en este tipo de rituales que organizaba la empresa cada año, por ejemplo tomar como tema de la fiesta de fin de año los problemas que ha tenido la empresa, esto trae consigo desmotivación a los colaboradores. Así entonces para Robbins y Judge:

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados compartido es un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora (Robbins & Judge, 2009, pág. 551).

Cada organización posee una cultura propia que la distingue de otras, la influencia de sus miembros ira de acuerdo al grado de percepción que tengan de ella, esto ocasionara que los trabajadores se sientan motivados o no a trabajar de forma eficaz y eficiente para cumplir con los logros organizacionales.

Así pues, se ha podido observar que en Deskmanager los trabajadores no se sienten identificados con ella y ven a la organización como un lugar de aprendizaje de la competencia. Por otro lado, la cultura es débil, no ha podido recuperarse de los sucesos que han ocurrido en estos años, brindando un mal servicio y con una tendencia a perder más clientes que ganar, puesto que, tiene una imagen corporativa negativa no solo para los clientes sino para los trabajadores.

### **1.3. LA COMUNICACIÓN**

La comunicación organizacional es un proceso clave que permite lograr los objetivos organizacionales, construir vínculos formales e informales en todos los niveles de la organización, proporcionar retroalimentación, informar a los colaboradores y generar sinergia en el sistema organizacional.

El éxito de una empresa en gran medida está relacionado con una buena comunicación en todos los ámbitos que engloban a la organización. Según Goldhaber(2000, pág. 6) la comunicación es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

De acuerdo al caso, en Deskmanager la comunicación organizacional interna es negativa, informal, se da mediante rumores y chismes, y en pocas ocasiones se utilizan medios de comunicación formales como correo electrónico. Por lo tanto, la informalidad con la que se manejan los procesos comunicativos no permite una buena comunicación interna. Utilizar las fuentes informales llevan a considerar que la información recibida no posee certeza y claridad, por lo tanto se entiende que la comunicación no se establece adecuadamente. Andrade (2001) por su parte, realiza una definición en donde va a definir a la comunicación organizacional como aquella que consiste en un: "...conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre esta y su medio" (p. 72).

Con base en la información del caso, la comunicación externa no ha sido efectiva para generar una ventaja competitiva sobre Seguros Confiables, debido a la poca influencia en los clientes. Por el contrario, la competencia ha logrado incidir de manera positiva en los clientes, gestionando adecuadamente su estrategia de comunicación, que ha originado mejores resultados en el mercado de seguros. La estrategia de Deskmanager era buena, pero, no lograba superar a Seguros confiables y su impacto en los clientes, que la habían llevado a ser líder en el mercado.

#### **1.4. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El entorno laboral constituye un pilar fundamental para la productividad porque posee una influencia directa en las actitudes y aptitudes del personal "En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..."(Phegan, 2007, pág. 14). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hacen referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de un efectivo clima laboral de sus empleados.

En la empresa Deskamanger, el colaborador no tiene ningún grado de importancia, ya que es considerado como un ser que genera, sin darle el valor de talento humano y que pueda desarrollarse dentro de su área. Los incentivos salariales son determinantes para un buen clima laboral. De acuerdo al caso, este tipo de reforzamiento económico se redujo para lograr mayor posicionamiento de la empresa en el mercado, como consecuencia no hay un impulso por parte del colaborador a mejorar, ocasionando un incremento en la rotación.

La interacción con el líder de la empresa es un aspecto que configura el ambiente laboral, las actitudes pesimistas y conformistas del líder generan una percepción negativa en los colaboradores. Otro aspecto que genera un inadecuado clima laboral, es el ambiente físico, debido a que la insatisfacción sobre estos aspectos ambientales (iluminación, temperatura, hacinamiento, limpieza), dificulta el correcto desarrollo de las actividades.

Newstron (2013, pág. 49) definen al clima organizacional como el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la forma en que las personas ya sea de forma individual o en grupo actúan en las organizaciones.

La estabilidad es un indicador de un buen clima laboral, los colaboradores que continúan en la empresa se sienten a gusto en su puesto de trabajo, por el contrario altos índices de rotación y ausentismo son indicadores de un mal clima organizacional. En el caso, se menciona que los colaboradores, salvo contadas excepciones, trabajan máximo un año y se van. Y que la competencia contrata a los mejores colaboradores que renuncian de Deskmanager.

## **1.5. LIDERAZGO**

El liderazgo es considerado como una competencia gerencial que impulsa un mejor desempeño en los miembros de la organización y posibilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este concepto va más allá de controlar y supervisar a los colaboradores, puesto que ser un buen líder requiere de habilidades interpersonales que generen mejoras en el personal en términos de productividad, motivación, compromiso y satisfacción.

Salazar, Ruíz y Gutiérrez mencionan: “las cualidades del liderazgo son el parecer bueno, clemente, leal, humano, sincero, religioso y perdonar. Teniendo como finalidad el poder, el orden y la estabilidad” (2015, pág. 14).

Se pudo observar que el estilo de liderazgo que se utiliza en Deskmanager trae muchos conflictos, porque no se pueden tomar decisiones por sí mismo, por el contrario, tienen que centrarse en explicar todo lo que hacen y consultar si pueden hacerlo.

Estas son características de un líder que no permite que esta organización pueda salir adelante, El negocio necesita de un líder que aunque tome riesgos, genere la confianza de sus colaboradores. Logrando asegurar que es una decisión correcta.

Así mismo, es importante para los colaboradores sentirse apoyados por su líder, motivándolos cada día a ser más eficientes y que su trabajo da valor a la empresa.

Siguiendo estos aspectos, se puede entender que:

...el liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*(realimentación) integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directrices fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar y generar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización (Alles, 2005, pág. 114).

Un buen líder genera cohesión entre los miembros de un equipo de trabajo, sin embargo, en Deskmanager la predisposición para trabajar en equipo era casi nula, por ende, existe un problema en el estilo de liderazgo. Además los constantes desacuerdos y conflictos evitaban que el personal se sienta motivado y satisfecho, lo cual no aportaba en el logro de los objetivos organizacionales.

Según López (2011), la relación entre el líder y los miembros del equipo determina la eficacia en la ejecución. Estos resultados ponen de manifiesto que la relación entre el estilo y la eficacia del líder dependen de una variable situacional compuesta por las relaciones líder-miembros, concretamente la relación del líder ante el grupo, la estructuración de la tarea y la posición de poder del líder (López, 2011, pág. 72).

Por lo tanto, el estilo de liderazgo vigente en esta organización debe cambiar, el líder debe ser una persona que fomente el compañerismo entre todos los departamentos, que permita una buena comunicación y que tenga la capacidad de dirección para brindar soluciones rápidas, que impulsen a los trabajadores a ser más productivos y eficientes.



## **2. ESTRATEGIAS DE CAMBIO PARA LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1. PROCESOS**

Como estrategia para el factor de comunicación, se deben implementar acciones enfocadas en los canales de comunicación, tanto a nivel interno como externo. Internamente, se debe fortalecer la forma de transmitir al personal toda información importante. Para ello, una campaña sobre el correcto uso del correo electrónico y otros medios considerados necesarios para llegar con información oportuna y completa al personal. Dependiendo de lo que se busque comunicar, se pueden diseñar afiches informativos, invitaciones a reuniones generales o entre departamentos, tarjetas de felicitaciones, etc.

Sin embargo, para conocer el impacto de la comunicación y darle realce a la opinión del personal, se debe realizar periódicamente encuestas de satisfacción, opinión, etc., de esta manera con la información que se alcance se puede disminuir la brecha de comunicación entre los altos mandos y los trabajadores, logrando así un adecuado clima laboral.

A nivel externo, la estrategia está más enfocada en posicionar la marca en redes sociales, a fin de dar a conocer la empresa y aumentar su uso como medio de comunicación con los clientes y usuarios. Mediante esta herramienta se puede publicitar los servicios, enviar consejos, información de interés, realizar encuestas de satisfacción y encuestas *top of mind* para reconocer cómo la marca se encuentra en la mente de los consumidores, acercando y afianzando a sus clientes y usuarios potenciales.

Para el factor de planificación, se propone establecer los procesos de cada uno de los productos y servicios que tiene la organización, es decir, diagramar los procesos a fin de identificar los cuellos de botella que se están generando, o bien revisar las entradas, salidas y puntos críticos que estén produciendo pérdidas de tiempo.

Como último factor a considerarse, Deskmanager necesita diseñar el Plan de sucesión del líder, con el objetivo de identificar al candidato idóneo que ocupará la Gerencia de la organización. Se debe elaborar un Plan de carrera y otro de sucesión a fin de delinear los perfiles a ser considerados en los diferentes procesos.

## **2.2. ESTRUCTURA**

En este caso, se considera como única estrategia el re-delinear la planificación estratégica de la organización, con el fin de innovar el enfoque de la organización para crecer y sostenerse a través del tiempo, reformulando los aspectos principales como misión, visión, valores, objetivos y metas. Es importante que, los altos mandos sepan hacia dónde realmente se dirigen y esta visión sea socializada con todos los miembros de la organización para que juntos se enfoquen en lograr esa meta.

## **2.3 PERSONAL**

Los problemas más graves se presentan con los trabajadores, quienes son el cliente interno y base para el crecimiento de la organización. A nivel de ergonomía, se debe evaluar toda la organización, de manera que se tomen acciones de reubicación o adecuaciones para que el personal pueda continuar desempeñando sus funciones, y, de ser factible, realizar un cambio de toda la organización a otro lugar, sin que implique grandes inversiones. El aplicar esta estrategia, hará que los trabajadores se sientan importantes y considerados, mejorando su autoestima y productividad, reduciendo los riesgos laborales.

Otro factor a considerarse en este aspecto, es la alta rotación de personal y el hecho de que sus ex empleados sean contratados por la competencia e inclusive compartan información confidencial de Deskmanager con ellos. Para evitar o reducir lo más mínimo estas situaciones, se deben trabajar mediante contratos de confidencialidad y canales *outsourcing* que faciliten la desvinculación del personal.

Así mismo, es importante conocer los motivos por el cual los trabajadores deciden desvincularse y sus recomendaciones u opiniones al salir para considerar mejoras en la organización. Otra estrategia a considerar, es desarrollar un programa de *coaching* enfocado al liderazgo. Se observa, que el estilo de liderazgo que se maneja trae problemas a la hora de tomar decisiones, por ello, se busca mediante el *coaching* implementar un estilo de liderazgo transformacional, el cual se considera es el que necesita Deskmanager.

Para implementarlo, se debe identificar personas claves, definir objetivos, hacer un plan de ruta y reconocer las habilidades necesarias para alcanzar el estilo de liderazgo. Este estilo, pretende una mejora en la visión que tienen los altos cargos respecto a sus trabajadores, no darle un enfoque solo de ganar dinero, sino cuidar de sus empleados, motivándolos y generando confianza, lealtad y compromiso para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Otra estrategia a aplicar, es hacer un énfasis en fortalecer la Imagen e Identidad corporativa de Deskmanager, iniciando desde los colaboradores, a fin de reforzar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Se deben desarrollar actividades en equipo que motiven y fomenten en los trabajadores un mejor desempeño de funciones y servicio al cliente, como se dice, que se pongan la camiseta de la empresa.

### **3. PLANIFICACIÓN**

#### **3.1. RESPONSABLES**

El departamento de comunicación será el responsable de que funcionen adecuadamente los canales de comunicación. A nivel interno se debe delegar un equipo que se encargue de transmitir las invitaciones, la información, y las actividades, etc. a los colaboradores.

A nivel externo, se requiere alguien de marketing o un *community manager*, que se enfoque en manejar las redes sociales de la empresa para que esté actualizada. Cabe señalar que es necesario que, los altos directivos estén al tanto de todas las actualizaciones e información que se suba a la red.

Para la propuesta del Plan de sucesión y de carrera, el departamento de Recursos Humanos deberá reunirse con el comité general y definir el perfil del candidato idóneo para la sucesión; desarrollar el proceso de selección y preparación la sucesión. En el plan de carrera, el jefe de cada área en colaboración con recursos humanos, debe establecer y definir los aspectos para el plan; así como también el acompañamiento y asesoramiento que permitan elevar los conocimientos y las oportunidades de crecimiento del colaborador en carrera.

Otra tarea en conjunto con los altos mandos y el comité general, es re-delinear la planificación estratégica, reformulando la misión y visión, los objetivos y las metas. Es necesario para ello, socializar el cambio con los trabajadores, actualizar los procesos con los jefes de cada área para su optimización.

En el aspecto ergonómico, el área financiera en conjunto con el departamento de Recursos humanos, debe evaluar las opciones de mejoras en el sitio de trabajo, considerar reubicaciones, rediseñar espacios, optimizar los recursos, realizar presupuesto y plazos que se puedan ir cumpliendo para considerar un cambio o inversión paulatina que mejoren las áreas laborales.

Una de las tareas del departamento de Recursos humanos es ayudar a los empleados a *ponerse la camiseta* mediante diversas actividades de bajo costo como: celebrar los cumpleaños mensuales, concursos internos, premios para empleado del año, posadas, o celebraciones. Estas actividades representan espacios de distracción y acogida para los colaboradores, instancias que no impliquen una alta inversión económica pero sí una mayor vinculación.

Para detener la fuga de información, el departamento de Recursos humanos debe realizar un contrato de confidencialidad con sus colaboradores y encargarse de la desvinculación, realizando entrevistas de salida para conocerlos motivos que impulsan esta decisión, y de ser el caso, la empresa pueda mejorar por algún comentario.

Otro aspecto, que es responsabilidad del departamento de Recursos humanos es el desarrollo del programa de *Coaching* enfocado en un liderazgo transformacional, de preferencia que se desarrolle con la asesoría de una consultora externa. Es importante que también se pueda definir junto con los altos directivos las personas claves que ayudarán en la organización a motivar, influir y a estimular intelectualmente a los trabajadores. Esto permitirá lograr alcanzar los objetivos y metas personales de los colaboradores, mejorando de esta forma el clima organizacional y fortaleciendo la cultura.

### **3.2. METODOLOGÍA**

Para lograr obtener la información necesaria se realizará un levantamiento de información cualitativo y cuantitativo, que implicará aplicar encuestas de satisfacción, opinión y también crear formatos de salida para todos los colaboradores que decidan renunciar.

El departamento de marketing debe realizar un estudio de mercado mediante la aplicación de encuestas y entrevistas breves de servicio al cliente y encuestas *top of mind* a nivel de redes sociales que permita conocer cómo se encuentra la organización en la mente del consumidor y poder mejorar los servicios, esto será realizado mediante un estudio cuantitativo y cualitativo.

Se utilizará una metodología cualitativa para la elaboración de los perfiles del Plan de sucesión de liderazgo y Plan de carrera y el método de observación para poder reconocer a los trabajadores con potencial en liderazgo que deban asistir al curso de *coaching*.

Para lo que respecta el rediseño de la planeación estratégica se realizará por medio de entrevistas, encuestas y grupos focales, con esta información podrán deducir cómo los empleados ven a la organización (su visión, misión y valores) y usarlo como base para la reestructuración, junto con los altos mandos.

Otra metodología que se va a utilizar para llevar a cabo la estrategia de ergonomía es el método de ergonautas, el cual brinda los criterios de referencia para mejorar los puestos de trabajo y evaluar los factores de riesgo actuales.

### **3.3. RECURSOS**

El primer recurso a necesitar es el recurso humano, quienes son los encargados de que se lleven a cabo cada una de las actividades planteadas en la propuesta.

Luego tenemos recursos tecnológicos como: las computadoras, los medios audiovisuales, los insumos de oficina, etc. El uso de programas como Project, para la planificación y el uso de sistemas informáticos, que permiten diseñar los anuncios, invitaciones, publicidad, folletos virtuales y el manejo de la red interna y externa en colaboración entre informática, comunicación y financiero, este último con la finalidad de tener un presupuesto mensual para publicitar en redes sociales la empresa.

El departamento Financiero deberá destinar un presupuesto adecuado para la contratación de una consultora que se encargue de brindar el programa de *Coaching*. Así mismo, es necesario buscar recursos que permitan mejorar la ergonomía, sin que esto implique inversiones fuertes, por otro lado tener un capital fijo mensual para los cumpleaños y un fondo destinado a eventos importantes internos de la empresa.

## CONCLUSIONES

Hoy en día no hay nada más valioso en una organización que contar con un recurso humano que se tome en serio su trabajo para caminar hacia la visión de una empresa, convirtiéndose en su motor y el activo más importante. Razón por la cual Deskmanager debe comprometerse y ejecutar las estrategias en colaboración con todo el personal, mejorando así todos los aspectos.

Toda organización necesita de la comunicación para poder subsistir, porque es un espacio de conocimiento, unión, integración, ocio y trabajo que involucra a todos, permite darle al talento humano y a los altos directivos una referencia para medir el desarrollo y productividad que están generando, tanto dentro como fuera de la empresa.

Las estrategias permitirán un cambio en todas las áreas de la organización, logrando mejoras para Deskmanager en varios aspectos:

- Campañas de uso del correo electrónico de la empresa al igual que la red social, así mismo el uso de la empresa de redes sociales para que puedan conocer más a la organización
- Una reestructuración del plan estratégico que permita darle a la organización una nueva visión organizacional que sea compartida por todos los colaboradores y actualizada para estos tiempos, preparándose para dar una competencia más fuerte.
- Procesos más rápidos, identificación, anticipo de conflictos y resolución de problemas más efectivos.
- Un plan de sucesión de líder que puede ser ejecutado en el momento correspondiente.
- Un plan de carrera que permitirá que los trabajadores vean más allá de un simple puesto, sino como un lugar de crecimiento.
- Una propuesta de mejora ergonómica para los colaboradores que permitirá un mejor desempeño por parte de ellos y un mejor uso de los espacios.

- Un programa de *coaching* con el que podrá cambiarse el estilo de liderazgo obsoleto que posee esta organización, con ello esperamos que haya un mayor involucramiento de los líderes con la organización y el cumplimiento de metas.
- Crear una identidad en los colaboradores acerca de Deskmanager que se sientan que están trabajando en un sitio donde son valorados como personas y no como números, motivándolos a ser mejores cada día y cumplir con los objetivos de la misma.
- Proteger a la organización de malos elementos que hacen daño al ponerse la camiseta de la competencia, mediante contratos de confidencialidad, por otra parte querer mejorar los servicios a los trabajadores mediante entrevistas de salida.

Finalmente, después del análisis del caso de la compañía de seguros Deskmanager se identificaron aquellos puntos que necesitan ser trabajados en todas las áreas, y desde un punto de vista psicológico, podríamos decir que se logrará una mejor conducción de la empresa, motivando a los trabajadores, brindándoles bienestar y estabilidad laboral, con procesos más rápidos, efectivos y productivos conducidos por los líderes, los cuales se encargarán de velar por cada colaborador que esté a su cargo. Con todo esto se logrará posicionar otra vez a Deskmanager como la compañía de seguros más sólida de la nación.



## CUADRO DE ESTRATEGIAS Y PRESUPUESTO

FACTOR	AREA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	RECURSOS	ACCIONES	MATERIALES	FINANCIERO	RESPONSABLES
Procesos	Comunicación Interna- Externa	Mejorar de canales de comunicación dentro de la organización	Fortalecer la comunicación interna de la organización mediante herramientas digitales.	Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de afiches informativos.</li> <li>• Invitaciones.</li> <li>• Estructura de la organización</li> <li>• Elaboración de encuestas de satisfacción, opinión, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Internet</li> </ul>	Presupuesto de Talento Humano.	Departamento de Comunicación
		Posicionar la marca en redes sociales	Aumentar el uso de redes sociales para comunicarse con el cliente	Computadora – redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad de servicios</li> <li>• Encuestas varias a los clientes</li> <li>• Encuestas top of mind</li> <li>• Comunicaciones varias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Internet</li> <li>• Pago a redes sociales</li> </ul>	\$500	Departamento de Comunicación (Community Manager o Marketing)
	Planificación	Establecer procesos de los productos y servicios de la organización	Diagramar los procesos para una mejor identificación de entradas, salidas y puntos críticos.	Computadora, personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el flujo grama de los procesos para los productos y servicios de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Pluma</li> <li>• Impresora</li> <li>• Material de presentación</li> </ul>	Presupuesto de Talento Humano.	Jefe de cada área, Talento Humano y Planificación

	Talento Humano	Diseñar el plan de sucesión del líder futuro	Identificar al candidato idóneo para ocupar la Gerencia de la organización	Personal Evaluaciones Información Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de perfil y requisitos claves para seleccionar personal</li> <li>• Creación de planes de desarrollo, salida y transición</li> <li>• Preparar la integración del sucesor</li> <li>• Formalizar la sucesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Papel</li> <li>• Pluma</li> </ul>		Talento Humano, Comité y Gerente General
		Elaborar el plan de carrera y sucesión de carrera	Delinear los perfiles para participar en el plan de carrera y los procesos para la sucesión					
Personal	Talento Humano	Rediseñar los lugares de trabajo y sus herramientas para mejorar las condiciones de laborales de los colaboradores.	Mejorar la estructura del ambiente de trabajo de los colaboradores para que puedan cumplir sus funciones sin riesgos laborales	Bienes de oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar opciones de cambio, buscando un lugar más óptimo para continuar con el desempeño de labores y más asequible.</li> <li>• Reubicar al personal de acuerdo al factor de ergonomía.</li> <li>• Reutilizar y optimizar recursos para adecuar un mejor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminación nueva</li> <li>• Cambios de escritorios y sillas.</li> <li>• Cambio de suelo</li> <li>• Pintar paredes</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>	Aprox. \$ 8000	Talento Humano y Financiero

					ambiente hasta generar mejoras.			
		Implementar el proceso de desvinculación del personal.	Conocer los motivos por la cual los trabajadores deciden desligarse de la organización y que recomendaciones pueden brindar a la empresa para mejorar a futuro	Encuestas Personal Computadora Formato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar formatos de entrevistas y encuestas para el personal que se desvincula de la organización.</li> <li>• Establecer canales de outsourcing</li> <li>• Firmar acuerdo de confidencialidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Impresora</li> <li>• Hojas</li> <li>• Plumas</li> </ul>	Presupuesto de Talento Humano	Talento Humano
		Desarrollar un programa de coaching enfocado en el liderazgo	Cambiar el estilo de liderazgo al transformacional	Computadora Folletos formativos virtuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar personas claves para recibir el coaching</li> <li>• Definir objetivos y plan de ruta.</li> <li>• Conocer que habilidades son necesarias adquirir para alcanzar el estilo de liderazgo.</li> <li>• Trabajar en equipo para alcanzar los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de salón para actividades</li> <li>• Contratación de consultora</li> <li>• Material de coaching</li> <li>• Recursos didácticos (Equipos pc, y material de aprendizaje)</li> <li>• Contenido del curso</li> </ul>	\$ 5000	Consultora

					propuestos.			
		Fortalecer la imagen e identidad organizacional entre los colaboradores y hacia los clientes	Reforzar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo de los colaboradores para un mejor desempeño de funciones y servicio al cliente.	Insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar actividades de bajo costo para fortalecer los equipos de trabajo, por ejemplo, concursos internos, celebraciones de cumpleaños, días especiales, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacio físico</li> <li>Material didáctico para juegos o actividades</li> <li>Implementos para fiestas, reuniones o concursos</li> </ul>	\$150	Recursos humanos Gerente General
Estructura	Organización en general	Redelinear la planificación estratégica de la organización	Innovar el enfoque de la organización para crecer y sostenerse a través del tiempo.	Estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Replantear misión, valor, visión, objetivos y metas.</li> <li>Socializar al personal el plan estratégico de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos didácticos (proyector y Pc)</li> <li>Material para entregar al personal</li> <li>Impresora</li> <li>Tablones</li> </ul>	\$100	Comité y Gerente General

## Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Gránica.
- Andrade, H. (2001). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. Editorial Diana: México D.F.
- Fischer, R. (23 de abril de 2004). *ABC Artículos de Cultura*. Obtenido de ABC Artículos de Cultura: <http://www.abc.com.py/articulos/cultura-el-concepto-sociologico756549.html>
- Goldhaber, H. (2000). *Comunicación Organizacional*. México D.F: Editorial Diana.
- López, A. (2011). *Mujeres y liderazgo*. Valencia : PUV.
- Newstrom, J. (2013). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional* (Undécima ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Phegan, B. (2007). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa* (Octava ed.). México: Panorama Editorial.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera ed.). México: Pearson Educación .
- Salazar, J., Ruíz, E., & Gutiérrez, J. (2015). *Las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral. Factores claves para enfrentar los cambios en las organizaciones*. GRIN Verlag.
- Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Ed. Plaza y Janés .

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mackliff Cavanna, Ignacio José**, con C.C: # **0921268587** autor del **componente práctico del examen complejo: Operación Deskmanager** previo a la obtención del título de **Licenciado 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: **Mackliff Cavanna, Ignacio José**

C.C: **0921268587**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>OPERACIÓN DESKMANAGER</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Mackliff Cavanna, Ignacio José</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Filosofía Letras y Ciencias de la Educación</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Psicología Organizacional</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciado en Psicología Organizacional</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>28 de Febrero de 2018</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>31</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura, clima. Planeación Estratégica, comunicación, Liderazgo		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura, Comunicación Organizacional, Identidad Corporativa, Planeación Estratégica, Liderazgo.		

#### **RESUMEN/ABSTRACT**

Deskmanager es una empresa que ofrece cobertura de seguros en todo el país que cuenta con 40 años en el mercado ecuatoriano. Su fundador fue Don Jorge es ,un hombre con visión, que trabajó durante muchos años liderando la empresa y logró posicionarla entre las primeras del sector .La organización contaba con 15 trabajadores y generaba altas ganancias; sin embargo, conforme pasaron los años, la empresa empezó a lidiar con obstáculos que influyeron en su crecimiento interno e impacto en el mercado. El incremento de la competencia en el mercado, el no innovar en estrategias, el aumento de personal ,el retiro de clientes, la fuga de información confidencial, etc. fueron algunas de las situaciones que afectaron el clima, la imagen, la identidad y la cultura de la empresa, a nivel interno y externo. Una vez identificado los diferentes puntos claves que afectan a la organización, se establecieron cuatro variables para trabajar el caso: Cultura, Comunicación, Clima y Liderazgo. Posteriormente se realizó estrategias considerando tres escenarios (procesos, personal y estructura), que permitirán que Deskmanager continúe con estabilidad en el mercado a largo plazo.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-46037483	<b>E-mail:</b> mackliff@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext.1413-1419	
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	