



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Análisis de la situación actual de la empresa
DESKMANAGER y propuesta de estrategias para un cambio
organizacional.**

AUTOR:

García León, Doménica Thalía

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

TUTORA:

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth. Mgs.

Guayaquil, Ecuador

28 de Febrero del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **García León, Doménica Thalía**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth. Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia. Mgs.

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **García León, Doménica Thalía**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Análisis de la situación actual de la empresa DESKMANAGER y propuesta de estrategias para un cambio organizacional** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

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

LA AUTORA

f. _____
García León, Doménica Thalía



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **García León, Doménica Thalía**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Análisis de la situación actual de la empresa DESKMANAGER y propuesta de estrategias para un cambio organizacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

LA AUTORA:

f. _____
García León, Doménica Thalía



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. BELEN ELIZABETH CABEZAS CORDOVA. MGS.

TUTORA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO. MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. SOFIA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA. MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
Diagnóstico de la situación de la organización.....	4
Comportamiento organizacional	4
Cultura organizacional	7
Comunicación Organizacional	10
Determinación de las estrategias	12
Estructura	12
Procesos	15
Personal.....	16
Implementación de las estrategias	20
Responsables	20
Recursos.....	21
Metodología	21
CONCLUSIONES	25
RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS	29

RESUMEN (ABSTRACT)

En el presente trabajo se encuentra la presentación de una empresa llamada DESKMANAGER que tuvo un comienzo fructífero y en ascenso, pero que por situaciones del entorno y fallas de la administración fue cayendo poco a poco hasta llegar a un punto donde las cartas son lanzadas al azar y los jugadores no están informados de lo que se está jugando en la mesa.

Se detallarán temas como comportamiento, cultura y comunicación organizacional, delimitándose estrategias para situaciones específicas encontradas y así llegar al detalle de cómo lograr que DESKMANAGER vuelva a nacer sin perder su esencia mediante un enfoque estratégico que desplegará un sin número de oportunidades para el cambio organizacional que se pretende alcanzar.

Palabras Claves: Reconocimiento, planes de carrera, desarrollo organizacional, comunicación efectiva, carga laboral, cultura organizacional, comportamiento organizacional, motivación, talento humano

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas son consideradas sistemas completamente abiertos donde el intercambio y actualización de información debe ser constante y permanente si esta quiere seguir ocupando un puesto en un mercado altamente competitivo.

Estas empresas, que no nacieron de la noche a la mañana, son el contenedor de una diversidad de recursos, que sabiéndolos manejar, las llevarán al éxito y a no ser madera frágil en un mundo de leñadores. Uno de los recursos con los que las empresas cuentan, destacando que es el principal elemento de producción, es el talento humano.

El talento humano es considerado, en las organizaciones inteligentes, como como el principal reto y ventaja competitiva que poseen ya que son conscientes de que las personas son la clave para una estadía fructífera en un mercado cada vez más competitivo.

El profundo conocimiento de este aspecto logra que las organizaciones se centren en el perfeccionamiento de factores estrechamente enlazados como la comunicación, el comportamiento y la cultura organizacional. Pero, ¿Cuál es la importancia de estos factores y por qué existe una relación directa entre ellos? Esta interrogante se resuelve con un sencillo ejemplo:

Si el día de mañana yo decido comprar un auto nuevo y de una buena marca sin saber nada de automóviles y sin asesoramiento, por el hecho de ser nuevo y de ser de la mejor clase, este no me dará problemas los primeros años de uso aun si el manteniendo es mínimo. Un día, surge un pequeño sonido que pasa directamente al fondo de una caja de prioridades y me intereso más por añadirle un nuevo sistema de sonido, asientos más cómodos y faros más brillantes. El sonido que antes era mínimo, se intensifica de manera tolerable y mi nuevo objetivo es que mi auto sea igual al de mi vecino. Con el pasar del tiempo el auto se calienta demasiado, tengo problemas con el acelerador, luego con el encendido y llego al punto de necesitar un cambio de manera urgente.

Estos sistemas; comportamiento, cultura y comunicación, son conjuntos abiertos que no se forman independientemente uno del otro y si uno de ellos está en desequilibrio, por efecto dominó, el resto también lo hará.

Entender el comportamiento de las personas y como estas se desenvuelven en los grupos, permitirá a la empresa llegar a la comprensión del comportamiento desde una visión organizacional para una presunta detección de problemas, problemas que a su vez influyen en los dos sistemas restantes anteriormente mencionados.

DESKMANAGER es una organización que surgió para cubrir una necesidad en el mercado de seguros de vida en el país, teniendo años de prosperidad que con el pasar de los años se fueron desvaneciendo por una mala administración, competencia en el mercado y por la falta de atención a ciertos procesos, que para el crecimiento de una empresa, no se pueden pasar por alto.

No obstante, y de la misma manera que el auto de marca, es posible que mediante procesos de cambios y complementación o unión de fuerzas y recursos, la situación actual identificada pueda tener un giro de 360° permitiendo un equilibrio general y permanencia del mismo.

DESARROLLO

Diagnóstico de la situación de la organización

Se entiende como diagnóstico de la situación actual al análisis y detección de factores que se evidencian dentro de una organización que causan que determinada situación se desarrolle en el presente.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es un campo donde se estudia el impacto que tienen las personas, grupos y la estructura de una empresa, sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, enfocándose en tres niveles de estudio que son: nivel individual, grupal y organizacional (Robbins y Judge, 2009, p.10).

El correcto análisis, relación y gestión de estos tres niveles dentro de una organización, proporcionarán una mejora en la efectividad de las empresas, ya que las formas de *operar* de los trabajadores pueden verse indirectamente influenciadas por los grupos y la estructura, lo que nos lleva a la descripción de cada uno de los niveles de estudio del CO.

El nivel individual para el estudio del CO comprende que el desempeño de cada persona dentro de una organización es fundamental para una buena administración. En cambio, según Chiavenato (2009), el comportamiento grupal es el nexo entre el comportamiento individual y el organizacional ya que se basa en el análisis de los equipos, facultad de la toma de decisión por parte de los líderes y la dinámica de los mismos.

Dentro del mundo empresarial, la creación de equipos de trabajo permite que los directivos tengan un mejor reconocimiento de los resultados organizacionales paralelos a los individuales ya que, en estos se desarrollan distintos niveles de cohesión que permiten el cumplimiento de metas en conjunto. En cuanto a la visión del nivel organizacional o estructural, este nivel agrupa a los dos niveles anteriormente mencionados identificando la

dinámica humana y organizacional que inciden en el cumplimiento de metas (Alles, 2008, p.36).

Con esto podemos decir que el comportamiento en el nivel organizacional trata de investigar las situaciones relacionadas con el empleo en base al comportamiento individual y de los equipos de trabajo. Estas situaciones generalmente involucran productividad, desempeño, satisfacción y supervivencia de una empresa en el mercado.

Añadiendo un punto importante a los conceptos anteriormente mencionados:

Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento. Entre más específica sea la actitud y más específico el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos. Las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, mientras que las actitudes generales tienden a pronosticar mejor los comportamientos generales. (Robbins y Judge, 2009, p. 78)

Dentro de DESKMANAGER, existieron comportamientos positivos sus primeros años, ya que las conductas directivas estaban alineados con la importancia que se le daba al trabajador y estos a su vez lo retroalimentaban con buena actitud y cumpliendo metas. Lamentablemente, por situaciones emergentes y cambios de mando, las actitudes y comportamientos comenzaron a verse directamente influenciados por la inestabilidad creada causando descontentos e inconformidad dentro de la empresa.

Una de las primeras situaciones que enfrentó DESKMANAGER fue el surgimiento de una nueva aseguradora que se dirigía con una competencia más agresiva causando que el líder de DESKMANAGER reaccione de una manera poco favorable para la empresa y sus colaboradores.

En otro de los escenarios en los comienzos de DESKMANAGER, la empresa contaba con poco personal, sin dejar de lado que estos no pasaban por un proceso de selección ni existían evaluaciones de puestos. El personal de la empresa vivía en constante tensión por la carga laboral con la que tenían que lidiar, situación que no cambió con el tiempo y creó descontento en los trabajadores, a pesar de las buenas remuneraciones.

Con el pasar de los años, la toma de decisiones se vio afectada por discusiones y falta de acuerdos entre directivos afectando directamente a la producción y a la atención hacia la fuerza trabajadora.

Por un lado y en relación a los puestos de trabajos y el comportamiento de los empleados, Luthans (2012), indica que es posible modificar el trabajo para que este se adapte mejor a las habilidades de los colaboradores ya que resulta como una mejor conciliación puesto-trabajador. Por otro lado también menciona que los gerentes deben interesarse por las actitudes de sus empleados debido a que son piezas principales para la detección de alertas sobre problemas potenciales.

Y es en esta instancia donde se reconocen las actitudes de los empleados en relación a los grupos de trabajo. Estas relaciones, reconocidas como procesos interpersonales, afectan directamente el nivel de producción de los equipos de trabajos sin dejar de mencionar que se ven influenciados de la misma manera por el desenvolvimiento de sus líderes.

Todos estos aspectos mencionados son factores esenciales para que una organización opte por la implementación de cambios y mejoras para una excelencia en productividad y es por esto que surge el termino cambio organizacional.

Debido a la dinámica del mercado, las organizaciones se han visto obligadas a lo largo de los años a adaptarse de manera constante al medio para asegurar su permanencia en el mercado luchando para ir de la mano con la tecnología, competencia, tendencias sociales, la economía del sector, entre otros. Este cambio se logra modificando los patrones de comportamiento y según Alles (2008), un agente esencial para el cambio organizacional será el profesional de Recursos Humanos.

Dentro de DESKMANAGER existía una notable ausencia de grupos estratégicos de trabajo para la elaboración de tareas y consecución de objetivos. El personal de esta aseguradora no fue instruido para el trabajo en equipo, impidiendo el aprovechamiento de las mejores facultades poseídas e

imposibilitando la creación de un sentido de autoeducación para el manejo, supervisión y control de grupos de personas por parte de los líderes.

En DESKMANAGER el CO estaba delimitado por una estructura simple, donde el grado de departamentalización era bajo, la autoridad estaba a cargo de una sola persona para luego pasar a manos de un comité familiar y una carente formalización.

Este escenario desembocaba en una baja productividad del servicio de seguros, un desempeño mediocre por parte de los empleados que no eran explotados de la manera adecuada para potencializar sus habilidades, un alto porcentaje de rotación e insatisfacción laboral, inestabilidad para la empresa referente a su posición en el mercado y una cultura débil donde no fueron establecidos los alineamientos adecuados.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un término del cual un sin número de autores han creado conceptos a lo largo de los años y al paso en que los cambios generados dentro de la organizaciones han creado repercusiones positivas y negativas. Una definición específica, según Robins y Judge (2009) es que “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, lo cual la distingue de las demás” (p. 551).

En otras palabras, la cultura organizacional es el conjunto de atribuciones compartidas de los grupos dentro de una organización, determinadas por las percepciones que los mismos tienen del entorno dando como resultado pensamientos y comportamientos específicos. Estas atribuciones son determinadas como normas, valores, filosofía organizacional, políticas, entre otras.

Además, existen siete características que permiten identificar la esencia de la cultura organizacional dentro de una empresa. Estas siete características son:

1. Innovación y aceptación del riesgo: grado de estimulación a los empleados para innovar y correr riesgos.

2. Atención al detalle: grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: grado en que la administración se centra en los resultados o eventos.
4. Orientación a la gente: grado de efecto causado de las decisiones sobre los resultados de las personas.
5. Orientación a los equipos: grado de organización por equipos.
6. Agresividad: grado de competitividad de las personas.
7. Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento. (Robbins y Judge, 2009, p.551)

En efecto, estas características contribuyen a la identificación de las culturas dentro de las organizaciones pero existen tipologías culturales identificadas con el tiempo para llegar al análisis de las mismas. Estas tipologías dependen estrictamente de la importancia que tenga el poder, los roles, las tareas, las personas y son:

1. Cultura de poder: dirige y controla por personas clave desde un centro ejecutivo.
2. Cultura de los roles: se basa en una clara y detallada descripción de responsabilidades.
3. Cultura de tareas: orientada a la obtención de resultados específicos.
4. Cultura de personas: basada en los integrantes de la organización. (Handy, citado por Vargas Hernández, 2007, p.229).

Dentro de DESKMANAGER se manejaba una cultura basada en el poder en la que la práctica de las normas, principios y los valores organizacionales era casi imperceptible debido a la nula difusión de las mismas. La empresa no contaba con una filosofía específica, documentos o prácticas formales donde se distingan modelos a seguir por parte de los empleados e incluso empleadores, creando una falta de alineamiento entre visiones por parte de todos los participantes de la organización y creando una imagen poco representativa en lo que a compromiso se refiere.

Las organizaciones deben tener en cuenta que para potencializar el talento humano que posee deben invertir recursos en ello, enfatizando que para el desarrollo de una cultura organizacional es de suma importancia entender que los promotores principales son los líderes.

El liderazgo radica en la consecución de una o varias metas por medio de la dirección de un agente llamado líder. Estos líderes serán los encargados de potencializar el capital intelectual de los colaboradores por medio de motivaciones y por el establecimiento de una visión compartida aprovechando fortalezas y minimizando las debilidades de sus seguidores para que los mismos lleguen a una producción exitosa (Cortés, 2009).

DESKMANAGER fue marcada por los dos tipos de direcciones: la dirección de su fundador considerada como cautelosa, abierta al cambio y pasiva lo que desembocaba en una cultura débil enfocada a los procesos por parte del personal quienes se mantenían con un sentido de pertenencia medio, y el estilo de dirección que manejaba el comité creado luego del retiro de Don Jorge que ocasionaba un sentido de pertenencia nulo, una cultura inestable y carente de incentivos.

Dentro de una organización existen un sin número de *pequeñas* culturas denominadas subculturas relacionadas con las actividades cotidianas de las empresas. Estas subculturas están formadas en base a los valores y creencias con las que cada área opera y son fundamentales para las conductas y eficiencia frente al cambio, ruptura de las barreras comunicacionales, aumento del trabajo en equipo y consecución de objetivos en conjunto (Matilla, 2009, p.66).

En base a los conceptos mencionados, DESKMANAGER cuenta con una cultura en la cual no se estimula a los colaboradores para que sean innovadores causando mediocridad en la elaboración de funciones y cumplimiento de metas, no se mantienen expectativas sobre el trabajo de los empleados, las decisiones tomadas por los directivos no afecta de manera positiva, no existen equipos de trabajo establecidos y la administración solo se centra en los resultados de los procesos y productividad de la organización.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el tipo de comunicación establecida dentro de las empresas y es parte de una cultura, de la cual depende que esta sea fluida o no entre jefes, subordinados y personal en general dentro de la organización (De Castro, 2016, p.15).

Dentro de las empresas nos encontramos con personas que tienen la necesidad de comunicar o transmitir información por medio de equipos de trabajo y canales ya establecidos por la misma organización pero, ¿Qué sucede cuando no existe una comunicación formal, canales y equipos de trabajo dentro de una organización?

Para responder a esta interrogante, debemos aclarar que existen líneas de comunicación ascendentes, descendentes, horizontales y diagonales donde la información es constante y debería ser fluida, manteniendo un respaldo para evitar malos entendidos y trabajar bajo canales propios de la organización, añadiendo que:

Los sistemas de comunicación interna y externa deben estar orquestados. Los líderes de la organización deben propiciar el desarrollo de ambos canales de mensajes y coordinar sus funciones interdependientes. De esta manera, se consigue tener no solo una cierta estabilidad organizativa mediante la comunicación interna, sino también una continua adaptación al ambiente externo, con lo que los canales de comunicación internos y externos ayudan a la organización a mantener un equilibrio productivo entre la estabilidad y la innovación de las actividades organizativas. (Kreps, citado por Lucas Marín, 2013, p. 484)

Además, los equipos de trabajo son grupos formados estratégicamente que se encargan de generar sinergia por medio del esfuerzo coordinado, caracterizados por tener una misma visión referente a objetivos, tareas y procesos. Cada equipo de trabajo se caracteriza por tener metas específicas y es por esta razón que existen distintos tipos de equipos como: equipos para resolver problemas, autodirigidos, transfuncionales y virtuales (Robbins y Judge, 2009, p.324).

Cada día las organizaciones van comprendiendo la importancia de los equipos de trabajo debido a los efectos positivos que la buena gestión de los mismos causan. Estos efectos positivos pueden ser; competitividad y clima laboral, orden en el trabajo, comunicación interna, transmisión efectiva de valores y cultura, entre otros.

Sin embargo, no hay que dejar de lado que estos beneficios van de la mano con la efectividad de las personas dentro de estos equipos de trabajo ya que son las fuerzas impulsoras de la creación de ventajas como; satisfacción de necesidades de afiliación, desarrollo organizacional, apoyo y *feedback* proporcionado entre compañeros (Palomo, 2010, p.129).

Dentro de DESKMANAGER se manejó una comunicación externa de nivel medio pero continuo desde sus primeros años en el mercado, desatendiendo parcialmente a la comunicación interna, situación que con el pasar de los años provocó que por una decisión no muy asertiva por parte de la directiva, se destinara un porcentaje mayor a la comunicación externa en relación a la interna que fue desestimada casi por completo.

Sin dejar atrás que desde sus primeros años careció de una formalización en los procesos comunicativos, lo que con el tiempo ocasionó que la toma de decisiones no sea la mejor para la empresa por el lado de la gerencia y por el lado de los colaboradores estos no sentían predisposición para el trabajo en equipo.

Lamentablemente, a medida de que DESKMANAGER crecía, no hubo una planificación u organización sobre grupos de trabajo para un manejo óptimo de personal en relación a las funciones que cada uno realizaba. Se creó un comité pero esto no era suficiente para que las relaciones laborales florezcan y se mantengan de manera equilibrada ya que desde este comité no se elaboraban ni se dirigían correctamente las líneas comunicativas.

Determinación de las estrategias

La determinación de estrategias es el paso a realizar luego del análisis de la situación actual para poner sobre la mesa las tácticas a emplear y llegar a la mejora de la situación actual.

Luego de haber descrito y analizado la situación actual de DESKMANAGER, se da paso a la puntualización de las acciones a considerar para la mejora del estado en el que se encuentra la empresa y para el comienzo del cambio organizacional.

Las estrategias a continuación estarán direccionadas desde el modelo de Cambio Planeado de Kurt Lewin (1940) quien menciona que para el desarrollo organizacional es necesario establecer tres fases de cambio que son:

1. Descongelamiento: necesario para desvincular comportamientos y practicas a modificar haciendo evidente la necesidad de un cambio a los individuos, grupos y organización.
2. Introducción de cambios: comprende procesos, formación, establecimiento de nuevos procedimientos, estrategias, planes de acción, entre otros, de la mano con la identificación de los agentes de cambio para llegar a todo los niveles.
3. Recongelamiento: logrado cuando las personas operan por medio de los cambios planteados gracias a la experiencia y al papel del ejemplo creado por los jefes y/o líderes. (Lewin, citado por Whetten, 2008, p.35)

Estructura

Mediante el desarrollo y lectura del caso se ha evidenciado que DESKMANAGER desde sus comienzos ha sido una organización que llevaba a cabo procesos informales hasta la actualidad y a pesar de los cambios que ha tenido con el pasar de los años, su informalidad prevaleció. Su estructura no cambió a pesar de la creación del comité, ingreso y salida de personal, cambios con la distribución de sus ingresos, entre otros.

Para convertir a DESKMANAGER en una organización formal donde existan planificaciones, coordinación y jerarquías en conjunto con las especificaciones de tareas y relaciones de autoridad, es necesario optar por

un rediseño del organigrama para una mayor comprensión de la dinámica de la estructura y procesos.

Dentro del rediseño del organigrama se mostrarán directamente las áreas o departamentos con los que cuenta DESKMANAGER y la relación de estos para los procesos productivos, además se detallarán las relaciones de los equipos de trabajo que serán estratégicamente establecidos para la mejora del flujo de información lo que permitirá el reconocimiento directo de la jerarquía de la empresa, aportando positivamente a la comunicación interna y en la agilización de los procesos.

En este nuevo organigrama se podrán establecer las conexiones directas e indirectas de todas las áreas establecidas y los cargos dentro de cada una de ellas como se muestra a continuación:

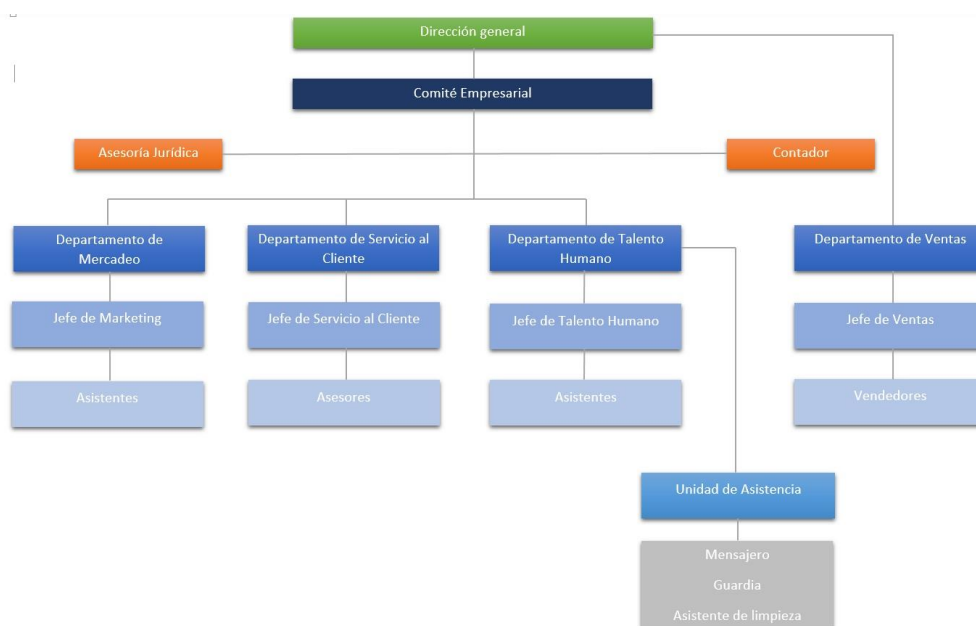


Ilustración 1. Rediseño de organigrama para DESKMANAGER – Elaboración propia

Descriptivamente, DESKMANAGER estará establecida por líneas directivas, estrategias y de apoyo para la correcta delegación de tareas, estipulación de reuniones, flujo de información, entre otros. A demás se establece visualmente la existencia del grupo virtual asignado al Departamento de ventas bajo la supervisión de la dirección general.

La introducción de este equipo de trabajo se realizará por medio de la separación del ambiente de trabajo del resto de departamentos a la oficina

ubicada en el centro de la ciudad. Se desvincularán metodologías aplicadas a lo largo de los años para la entrada de una nueva forma de trabajo, es decir, se dejarán antiguas prácticas en el pasado para la adopción de prácticas nuevas e innovadoras.

El personal perteneciente a este equipo, así como el personal involucrado directa e indirectamente con el mismo, será capacitado para el uso pleno de la tecnología y para la adopción de nuevos sistemas de comunicación mediante charlas virtuales, llamadas telefónicas, uso de plataformas, entre otros y cómo desenvolverse correctamente mediante estos canales para el establecimiento permanente de los mismos, claramente dispuestos a los cambios y actualizaciones del medio tecnológico.

Luego del rediseño del organigrama de DESKMANAGER, se continuará con la creación de un reglamento general donde se puntualizaran políticas y normativas reguladoras para las relaciones internas de la empresa con los colaboradores y viceversa, en conjunto con la elaboración de manuales que permitirán una documentación física de procedimientos para la retención de información perteneciente solo a la empresa.

Finalmente, la empresa contará con una misión, visión y valores que contribuyan al reconocimiento de su identidad y al desarrollo de una filosofía organizacional. La creación de la misión y visión para DESKMANAGER permitirá la definición de la base de la empresa, ya que estos factores representan el por qué y para qué se encuentra la organización en el mercado sin olvidar que el establecimiento de los valores organizacionales como fuerzas impulsadoras influirá notablemente en la cultura, marcando patrones de conducta y toma de decisiones.

Procesos

Partiendo desde las fallas de comunicación de DESKMANAGER, uno de los primeros pasos para que la empresa tenga una comunicación efectiva es el establecimiento de canales de comunicación y optimización de los ya establecidos.

Debido a la falta de presupuesto, es posible adaptar sistemas a la organización que permitan la difusión de información sin la necesidad de costos extras o elevados y un ejemplo de estos es el correo institucional que ha sido olvidado y poco explorado conjuntamente con la disposición de carteleras informativas para la publicación de información importante – no urgente.

Afortunadamente y gracias a la facilidad tecnológica con la que se cuenta en la actualidad, se pueden manejar plataformas virtuales sin la necesidad de invertir en costosos softwares para una organización. Estas plataformas permiten que la difusión de información importante sea rápida y efectiva mediante la creación de usuarios y conexión de grupos, añadiendo que cuentan con herramientas llamativas y fáciles de usar para cualquier tipo de comunicado.

Esto se logrará con la elaboración de un protocolo o un registro donde se programen los intercambios de información en los diferentes niveles de la organización, es decir, un documento donde se estipule que la directiva mantendrá reuniones constantes y ordenadas para el detalle de situaciones y toma de decisiones.

A su vez para contribuir con la efectividad comunicativa se establecerá un cronograma o calendario para el registro de fechas donde la directiva esté en contacto con el personal para la exposición del cumplimiento de metas, reconocimientos, recomendaciones, entre otros, que con el tiempo cultivará un sentido de comunicación continua y potencialización de conexiones con los equipos de trabajo.

En relación con la gestión del talento humano, existe la opción de la implementación de un plan de incentivos que con el tiempo conlleve a una reasignación del presupuesto de la empresa en materia del sistema de compensación a medida en que se recupere el equilibrio económico de antes, entendiéndose como incentivo a reconocimientos remunerados y no remunerados, salario emocional, programas de D.O., planes de carrera, entre otros.

Sin dejar de lado la opción de la aplicación de un proceso de reubicación de personal y de esta manera aprovechar las oficinas alternas con las que cuenta la empresa favoreciendo al impulso de una adopción a nuevas técnicas de trabajo en equipo mediante la creación de grupos estratégicos virtuales con el apoyo de la tecnología para el debido intercambio de información.

Una de las opciones a implementar para el proceso de intercambio de información es la creación de grupos virtuales de trabajo que se encarguen de enviar, recibir y retroalimentar comunicados vía conferencias Online optimizando recursos materiales y otorgándole valor agregado a los medios informativos de la empresa.

Personal

El restablecimiento de la estructura de DESKMANAGER será uno de los primeros procesos aplicados que generará un impacto positivo en el desenvolvimiento de los trabajadores en sus tareas diarias. Este restablecimiento será el despegue del alineamiento de los objetivos de la organización con los objetivos personales de los empleados.

Gracias al rediseño del organigrama de DESKMANAGER los colaboradores tendrán conocimiento sobre el área específica de la cual son parte e identificarán con mayor facilidad a sus equipos de trabajo, líneas de comunicación y a que área acudir al momento de búsqueda o intercambio directo de información. Sin dejar de lado que con la reubicación podrán

contar con oficinas y espacios de trabajo más cómodos propiciando un espacio físico adecuado para el desarrollo de actividades.

La implementación y optimización de canales de comunicación, junto con la correcta gestión de los mismos por parte de los líderes, despertarán en los empleados la necesidad de ser parte de una cultura comunicativa encaminada al intercambio continuo y permanente de información, sin dejar de señalar que serán los principales agentes de cambio con los que DESKMANAGER contará y los propulsores de la actualización e innovación de los canales anteriormente mencionados.

Además, gracias a los cambios en la comunicación, los colaboradores reconocerán la importancia de sus funciones y el papel que tienen en la empresa gracias a las reuniones que se realizarán para la exposición sobre el cumplimiento de metas y reconocimientos realizados por la directiva de la organización. Sin dejar de lado que el flujo de comunicación será más efectivo, la información dentro de los mensajes enviados será captada con mayor facilidad, causando una notable optimización de información para los procesos productivos elevando la satisfacción sobre las tareas realizadas por parte de la empresa y los colaboradores.

Es importante recalcar que los principales promotores de una comunicación efectiva son los propios líderes de la organización, quienes serán responsables de poner el ejemplo con la utilización de los canales ya mencionados y mantener un modelo basado en un flujo de comunicación constante y para que estos tengan un conocimiento alineado con la gestión de estos procesos, será pertinente la aplicación de talleres de liderazgo.

Los talleres de liderazgo serán implementados a los jefes de área y a la directiva de DESKMANAGER para que de esta manera los estilos de dirección y empoderamiento del personal a cargo sea efectivo y sea el adecuado para la motivación de los mismos. Estos talleres estarán apoyados con videoconferencias y serán aplicados día a día bajo escenarios de *assessment center* y juego de roles dentro de los mismos talleres para desarrollar el sentimiento de empatía en las personas involucradas en el proceso y aplicar dinámicas semejantes a las situaciones diarias del trabajo.

Ya con conceptos formados sobre motivación hacia el personal, los líderes serán capaces de comprender y aplicar estrategias de dirección alineadas con la gestión de la compensación no remunerada como el salario emocional, reconocimiento personal y otros sistemas de incentivos para los colaboradores de la organización.

Gracias a todos estos nuevos cambios positivos dentro de DESKMANAGER, los colaboradores tendrán la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de un ambiente donde serán reconocidos como la fuerza más importante, elevando sus niveles de compromiso, satisfacción y fidelización incrementando la eficiencia organizacional y logrando que la cultura se fortalezca de manera notoria y permanente.

Finalmente, se debe destacar que por ser una empresa de estilo familiar, es necesario la creación e implementación de un plan de sucesión que permita llevar a cabo una programación y control sobre una transición sucesoria a la administración de DESKMANAGER. Este plan evitará situaciones poco favorecedoras para la empresa y miembros de la familia como pérdida de los valores de la empresa, separación de familiares en la empresa, renuncia o despido de ejecutivos valiosos, entre otros.

Los principales objetivos del plan de sucesión serán; distribuir y transferir el patrimonio familiar, ceder el control de la empresa con la promoción de un liderazgo efectivo y promover la armonía familiar. Para el comienzo del mismo se realizará un diagnóstico preliminar seguido de pasos para detallar el plan de manera formal que sirva de guía considerando compromiso, tiempo, comprensión sobre lo complejo que puede ser debido a la administración y estructura y consenso por parte de los participantes (Navarro, 2010, p.12).

Para este proceso será pertinente identificar criterios de elección como: nivel o grado académico, años y tipo de experiencia, si se cuenta con un plan o programa de aprendizaje en la empresa, si conoce plenamente la gestión de las actividades de la empresa, forma de manejo de conflictos, entre otros.

La aplicación del plan de sucesión frente al posible sucesor, se llevará a cabo por medio de un *Meantorig* programado y a cargo del director general con el apoyo del consultor encargado del plan establecido, quien se encargará de educar y proporcionar toda la información y formación que el nuevo sucesor necesitará para la correcta gestión de la dirección de DESKMANAGER.

Implementación de las estrategias

Responsables

Como en todo proceso de cambio y mejora, es esencial que se establezcan agentes claves de cambio para las estrategias anteriormente mencionadas. Estos agentes se encargaran de que el proceso sea llevado acorde a lo establecido. Los agentes en este caso serán: el Gerente General actual, el Comité, la Jefatura del Departamento de Talento Humano y el responsable de consultoría, estos como agentes primarios y como agentes secundarios se le da el protagonismo a los Jefes de Área.

El papel que desempeñará Carlos, Gerente General, caerá principalmente en el aspecto de enseñanza, dirección y coordinación ya que tendrá la responsabilidad que conocer detalladamente todos los pasos del proceso y corroborar que estos sean llevados a cabo en conjunto con su rol de mentor para el sucesor de DESKMANAGER. Además, será el agente de cambio con mayor participación por ser una de las imágenes principales de la empresa y el que mayor grado de compromiso deberá poseer para la motivación de los colaboradores.

El Comité de la organización en conjunto con los Jefes de Área serán los encargados de la difusión y el control de los procesos a realizar para toda la empresa y en cada aérea con la que DESKMANAGER. Afortunadamente, esta alineación estratégica permitirá que el control del proceso se realice manera organizada debido a que los jefes de área son los que están en permanente contacto con los colaboradores y a su vez estos retroalimentaran al Comité sobre cómo está siendo llevado a cabo la implementación del plan para realizar observaciones y aplicación de mejoras.

Finalmente, la Jefatura de Talento Humano junto con el responsable de consultoría, serán básicamente los encargados del desarrollo de todas las actividades a aplicar; teniendo en cuenta las elaboraciones de formatos, cronogramas, el plan de sucesión, capacitaciones, difusión de información y actualización de la misma, incentivos, entre otros.

Recursos

Dado el caso, se mencionó que DESKMANAGER no cuenta con los recursos financieros para la aplicación de ciertos elementos para el proceso de consultoría pero afortunadamente, la empresa posee recursos que pueden ser utilizados y que se aprovecharán como ventajas para la aplicación de las estrategias.

El ejemplo principal es la infraestructura adicional con la que cuenta, que será aprovechada para la mejor distribución del espacio físico y de personal, sin dejar de lado que contribuirá al establecimiento del equipo virtual de trabajo.

Otro ejemplo a favor de la organización es que DESKMANAGER ya cuenta con herramientas que favorecerán al cambio que se promete plantear. Estas herramientas como el correo institucional y los medios electrónicos existentes, permitirán el crecimiento de un ambiente donde la optimización de los recursos tecnológicos sea un punto principal del día a día para el flujo de comunicación efectiva.

En cuanto a personal, DESKMANAGER cuenta con colaboradores capaces de desarrollar al máximo sus habilidades bajo la correcta implementación y supervisión de las capacitaciones a emplear, añadiendo que contando con el personal del área de Talento Humano, la empresa no tendrá que recurrir a apoyo externo para el desarrollo de las estrategias.

Metodología

En base a lo mencionado anteriormente en el diagnóstico, la recolección de información, elaboración y desarrollo de la mayoría de las estrategias serán llevadas a cabo mediante procesos cualitativos como entrevistas, observaciones, reuniones y presentaciones que le darán dinamismo y apego directo al proceso por parte del personal en general de DESKMANAGER, esto hace referencia a que se desarrollará contacto directo con los trabajadores y con la organización en general independientemente de los niveles jerárquicos.

ESTRUCTURA																												
Rediseño de organigrama																												
TAREAS	Mes				Mes				Mes				Mes				Mes											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación de nuevo organigrama a directivos																												
Aplicación de sugerencias																												
Socialización e implementación																												
Creación de equipo virtual principal																												
TAREAS	Mes				Mes				Mes				Mes				Mes											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Identificación de recursos																												
Reunión con involucrados																												
Capacitación de personal																												
Reubicación																												
Elaboración de reglamento general y manuales																												
TAREAS	Mes				Mes				Mes				Mes				Mes											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Recolección de información para reglas generales e identificación de manuales a crear																												
Selección de formatos																												
Taller con directiva para especificaciones generales y presentación de formatos																												
Redacción de políticas y normativas reguladoras																												
Redacción de manuales																												
Presentación de material																												
Socialización e implementación																												
Filosofía organizacional																												
TAREAS	Mes				Mes				Mes				Mes				Mes											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Taller para la creación de misión, visión y establecimiento de valores organizacionales																												
Establecimiento y socialización																												

PROCESOS																									
TAREAS		Canales de comunicación																							
		Mes				Mes				Mes				Mes				Mes				Mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Exploración de correo institucional																									
Establecer que información circulará																									
Ejecutar posibles arreglos																									
Charla con personal sobre el nuevo uso del correo																									
TAREAS		Protocolo de comunicación																							
		Mes				Mes				Mes				Mes				Mes				Mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de información																									
Selección de formatos																									
Elaboración de cronogramas																									
Charla con directiva y personal estratégico sobre su uso																									
Socialización e implementación																									
TAREAS		Propuesta de plan de incentivos																							
		Mes				Mes				Mes				Mes				Mes				Mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de datos para ejecución y probabilidades																									
Selección de temas a promover																									
Elaboración de propuesta																									
Presentación de propuesta																									
TAREAS		Creación de equipos virtuales secundarios																							
		Mes				Mes				Mes				Mes				Mes				Mes			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación de recursos																									
Charla de preparación para proceso																									
Capacitación de personal																									
Establecimiento de equipos																									

PERSONAL																									
TAREAS	Creación de nuevos líderes																								
	Mes				Mes				Mes				Mes				Mes				Mes				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Identificación de personal																									
Identificación de subtemas a tratar																									
Seleccionar metodologías para talleres																									
Ejecución de talleres																									
TAREAS	Plan de sucesión																								
	Mes				Mes				Mes				Mes				Mes				Mes				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Charla previa de información a la directiva																									
Identificación de criterios de elección																									
Análisis del cumplimiento de criterios y elección de sucesor																									
Elaboración de programa de <i>Meantoring</i>																									
Reunión con mentor y posible sucesor																									
Aplicación del programa de <i>Meantoring</i>																									

CONCLUSIONES

En un mercado globalizado y altamente competitivo, las organizaciones que destacan son las que mantienen un interés incesante sobre la identificación de los factores más importantes y mejorarlos cada día para ofrecer el mejor producto o servicio a sus consumidores.

Al contar con las estrategias adecuadas, las empresas que permanecen en las mejores condiciones en el mercado optan siempre por incorporar dinámicas y actualizaciones para ir a la par con un mundo cada vez más exigente. Lo que lleva a plantear el alcance de la propuesta para DESKMANAGER y las repercusiones positivas que se lograrán con la implementación de las estrategias anteriormente detalladas.

- La empresa contará con un sistema de procesos formalizados que proporcionarán que la compañía se maneje con planificaciones para la toma de decisiones y ejecución de actividades dándole importancia a la coordinación de las mismas.
- Se contará con una organización estructurada jerárquicamente donde los objetivos estarán establecidos, en conjunto con la especificación de áreas, relaciones de autoridad y responsabilidades definidas gracias al rediseño del organigrama.
- Los colaboradores y todos los responsables de DESKMANAGER tendrán pleno conocimiento de la razón de ser de la organización y estarán reguladas las actividades debido a la correcta difusión de la misión, visión y valores organizacionales.
- Se alinearán factores como liderazgo, administración de la cadena de valor, talento humano enfocado al conocimiento e información, formación y gestión de equipos, entre otros, asegurando la calidad de procesos y servicios brindados que indirectamente se verán proyectados con el enfoque al cliente.
- DESKMANAGER contarán con personal motivado gracias a las relaciones internas que existirán y a la adecuada gestión de los líderes formados.

- El establecimiento y fortalecimiento de las líneas y canales de comunicación de la mano con la educación continua para el personal, tendrán un impacto positivo sobre la eficiencia de la organización y esta será capaz de producir mucho más a partir de los recursos con los que ya cuenta.
- La adaptación del equipo virtual a DESKMANAGER beneficiará directamente al valor agregado que la empresa desarrollará, ya que se optimizarán recursos de la mano con la adaptación a nuevas tecnologías, se formarán nuevas metodologías de flujo de comunicación y se mantendrá un sentido de innovación constante.
- La implementación del Pan de sucesión favorecerá a la distribución del patrimonio familiar, a la vez que el estilo de dirección se adaptará hacia la promoción del liderazgo efectivo y minimizará los conflictos familiares referentes a la organización.
- A medida en que se van resolviendo los problemas y DESKMANAGER comienza a funcionar de manera más equilibrada, la satisfacción y participación de los colaboradores será más notoria dando como resultado la disminución de los niveles de rotación.

RECOMENDACIONES

Debido al alcance que se pretende crear, es importante y necesario reconocer que un cambio organizacional no ocurre de la noche a la mañana. Los nuevos procesos y metodologías de gestión y la adaptación a los mismos crearán cierto desequilibrio debido a que las personas están acostumbradas a una forma de realizar las cosas.

De manera que es sumamente puntual mencionar que debe existir la explicación a las personas sobre la necesidad de cambio de la empresa y sobre los cambios a realizar, ya que serán los principales afectados y los gestores del cambio organizacional. Se debe orientar voluntades y recursos en el camino adecuado para que la empresa sobreviva y se fortalezcan creencias y objetivos compartidos entre los participantes.

Luego del establecimiento de la filosofía organizacional con sus valores, misión y visión, será necesaria su difusión y de manera constante fomentar la atribución de los mismos en las prácticas diarias para que estas poco a poco sean asumidas por los colaboradores.

Un punto importante es que al realizar la distribución del personal en dos áreas distintas y alejadas una de la otra, sería recomendable la contratación de nuevo personal de limpieza y guardianía para el respaldo del segundo grupo existente en DESKMANAGER al momento en el que la empresa pueda acceder económicamente al reclutamiento de este personal.

Frente a los mensajes y contenido de los mismos, se invita a los emisores que se tomen en tiempo necesario para diseñar los mensajes cuidadosamente y de esta forma darle claridad a lo que se pretende transmitir. De la misma manera se recomienda que el mensaje sea expresado siempre con transparencia evitando evasiones de datos o demora al transmitir la información.

Directamente por lo que se refiere al cambio organizacional, esta visión se verá establecida dentro de un tiempo estimado de tres años luego de la implementación completa de las estrategias.

Tres años en los cuales debería caber la idea de un sondeo o evaluación de la situación en el primer y segundo año, ya que se podrá diagnosticar si las estrategias planteadas anteriormente son pertinentes en ese tiempo para la empresa y de no ser el caso se tendría la oportunidad de actualizaciones que permitirán el avance de la organización y el cambio organizacional.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograra un cambio cultural a través de la gestión por competencias* (Primera Edición). Buenos Aires: Ediciones Granica
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda Edición). México: McGraw-Hill
- Cortés, C. (2009). *Liderazgo para el siglo XXI*. Argentina: Editorial La Nación
- De Castro, A. (2016). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Editorial Verbum
- Fantoni, A. (2015). *Comunicación total*. Madrid: Esic Editorial
- Lucas, A. (2013). *Sociología de las Organizaciones: Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Editorial Fragua
- Luthans, F. (2012). *Comportamiento Organizacional*. España: McGraw-Hill
- Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas* (Primera Edición). Barcelona: Editorial UOC
- Navarro, O. (2010). *Sucesión de la Empresa Familiar: Guía fundamental en la definición e implementación de un plan de sucesión exitoso* (Primera ed.). México: LID Editorial Mexicana
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Sexta Edición). Madrid: ESIC Editorial
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: PEARSON EDUCATION.
- Vargas, H. (2007). *La culturocracia organizacional en Mexico* (Edición electrónica).
- Whetten, D. (2008). *Habilidades Directivas* (Primera ed.). España: Editorial VÉRTICE



**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, **García León, Doménica Thalía**, con C.C: **#0941645129** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Análisis de la situación actual de la empresa DESKMANAGER y propuesta de estrategias para un cambio organizacional** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **23 de Febrero de 2018**

f. _____

Nombre: **García León, Doménica Thalía**

C.C: **0941645129**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la situación actual de la empresa DESKMANAGER y propuesta de estrategias para un cambio organizacional.		
AUTOR(ES)	Doménica Thalía, García León		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth, Cabezas Córdova. Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de Febrero de 2018	No. DE PÁGINAS:	#38
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Reconocimiento, planes de carrera, desarrollo organizacional, comunicación efectiva, carga laboral, cultura organizacional, comportamiento organizacional, motivación, talento humano		
RESUMEN/ABSTRACT:			
<p>En el presente trabajo se encuentra la presentación de una empresa llamada DESKMANAGER que tuvo un comienzo fructífero y en ascenso, pero que por situaciones del entorno y fallas de la administración fue cayendo poco a poco hasta llegar a un punto donde las cartas son lanzadas al azar y los jugadores no están informados de lo que se está jugando en la mesa.</p> <p>Se detallaran temas como comportamiento, cultura y comunicación organizacional, delimitándose estrategias para situaciones específicas encontradas y así llegar al detalle de cómo lograr que DESKMANAGER vuelva a nacer sin perder su esencia mediante un enfoque estratégico que desplegará un sin número de oportunidades para el cambio organizacional que se pretende alcanzar.</p> <p>Reconocimiento, planes de carrera, desarrollo organizacional, comunicación efectiva, carga laboral, cultura organizacional, comportamiento organizacional, motivación, talento humano</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-68978796	E-mail: domegl18gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofia Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-42209210 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):			