



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**La planificación estratégica como herramienta para la
transformación organizacional**

AUTOR:

Crespo Rosillo Jose David

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

TUTORA:

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

02 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Crespo Rosillo Jose David**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdoba Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, miércoles 2 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Crespo Rosillo Jose David**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, La planificación estratégica como herramienta para la transformación organizacional** 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, miércoles 2 de septiembre del 2020

EL AUTOR (A)

f.

Crespo Rosillo Jose David



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Crespo Rosillo Jose David

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

Guayaquil, miércoles 2 de septiembre del 2020

EL AUTOR:

f.

Crespo Rosillo Jose David



Guayaquil, 27 de agosto de 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La planificación estratégica como herramienta para la transformación organizacional.docx (D78247177)
Presentado	2020-08-27 12:27 (-05:00)
Presentado por	jose.daivd@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.urkund.com
	1% de estas 19 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Tema: La planificación estratégica como herramienta para la transformación organizacional.

Estudiante:

- Crespo Rosillo José David

Docente Tutor:

- Psic. Ind. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psi. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA MORÁN, MGS

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lic. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, Mg

DOCENTE REVISOR

INDICE GENERAL

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO.....	4
Diagnóstico de la Situación.....	4
Cultura Organizacional	4
Comportamiento Organizacional.....	6
Comunicación Organizacional	8
Intervención.....	11
Determinación de las estrategias.....	11
Estructura.....	12
Planteamiento de Misión, visión, valores, políticas y objetivos	12
Establecer nueva Estructura	13
Proceso.....	14
Personas.....	16
Socialización (Comunicación organizacional)	16
Proyecto Trainee de venta	17
Escuela de formadores de venta y Marketing	17
Implementación.....	17
CONCLUSIONES.....	25
RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS.....	28

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran compitiendo y cambiando de forma constante, en muchas de ellas se realizan grandes inversiones para cambiar toda una estructura corporativa y en otros casos se busca ser más estratégico con menos recursos. Safelife es una mediana empresa de seguros muy reconocida en el mercado, que invirtió la mayor parte de sus ingresos en una estrategia de comunicación para ser más efectivo que la competencia.

Las decisiones unilaterales por parte de la Gerencia General generaron un mal ambiente laboral y desmotivaron al personal que trabajaba en la organización, generando así el declive de la empresa. En el presente trabajo se propone una planificación estratégica como herramienta para el cambio total o la transformación parcial de los objetivos que en su momento la organización había decidido, esta misma estrategia le dará una dirección y un enfoque más preciso en las áreas o cada cargo que pueda contribuir para una meta final. Parte de las estrategias que se implementaran estarán enfocados a potenciar el talento del personal, proyectos Trainee y la escuela de formadores darán un mejor enfoque y ayudara alcanzar los objetivos propuesto por la empresa.

Palabras Claves: *Planificación Estratégica, Transformación, cambio, cultura, procesos, comunicación*

INTRODUCCIÓN

En este siglo XXI todas las empresas sin excepción tienen niveles altos de competitividad, hoy en día las organizaciones apuestan por la estrategia y a reinventarse dependiendo de las circunstancias sociales, económicas y políticas que viva cada estado y cada país en donde se encuentren. Las organizaciones no solo velan por un interés primario, sino que ahora buscan beneficiar al cliente interno y externo, al medio ambiente y a la sociedad como tal.

La gestión de recursos humanos juega un papel importante dentro de lo que hoy en día buscan las empresas ya que es responsable de seleccionar al talento con valores, aptitudes y actitudes, que pueda desarrollar el negocio frente a la necesidad del cliente externo, y ahí no termina la gestión del departamento sino que busca capacitar y desarrollar a ese talento, tiene herramientas que permiten que los colaboradores de su organización puedan sentirse acompañados y alineados frente a la misión y visión que la empresa necesita seguir.

Poder definir la misión y visión de una empresa influyen de forma positiva el desempeño de la organización, la planificación estratégica busca orientar, organizar y fijar un rumbo efectivo a las empresas a largo plazo, reconociendo a su vez las posibles amenazas o mejoras que puedan tener. Una empresa que pueda responder “¿Dónde quiero llegar?”, hoy en día puede representar el éxito y una alineación con las formas de trabajo que pueda llevar cada departamento, que todos puedan caminar a un solo horizonte.

Safelife es una empresa de seguros con 30 años de historia en el mercado, reconocida a nivel nacional, con un alto rendimiento a inicios de su carrera, pero con inconvenientes para enfrentarse con el mundo o el entorno actual. Safelife durante sus primeros años busca liderar un mercado de seguros, asustados y sesgados por la competencia, deciden invertir o desviar ciertos beneficios del personal por alcanzar el liderato dentro del giro de negocio, no

obstante, la empresa pierde orientación y empieza a tener un mal clima laboral y gente sobrecargada e insatisfecha.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una planificación estratégica como herramienta para la transformación o el cambio de la organización, buscando así una meta clara, alcanzable y real para los colaboradores y que a su vez no solo se busque la mejora continua de los procesos sino que como eje principal se atiendan las necesidades de los colaboradores para que exista una sinergia de trabajo, que se pueda entender y evidenciar el cumplimiento de las estrategias organizacionales mientras se potencia el desarrollo del talento humano.

DESARROLLO

Diagnóstico de la Situación

Cultura Organizacional

Como premisa, se plantea la definición de “cultura” de manera breve y general: “Cultura es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común”(Sathe, 1983, p.89), es por esta razón que Mendoza y Ortiz (2006) complementan su idea afirmando que: “La cultura es un estilo de vida que ayuda las formas de relación entre los individuos de cada organización”(p.122).

Para Marulanda, López y Cruz (2018) establecen que la cultura organizacional se puede entender como un proceso que implica una combinación de factores como las costumbres, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencia y hacen única a cada organización (p35). Es importante reconocer a la cultura como base de todo actuar que se va transmitiendo de generación en generación.

Gutiérrez (2013) afirma que es un conjunto de creencias, y valores que se van adquiriendo al pasar del tiempo, es decir que dicho concepto no se desliga de sus raíces antropológicas, por ende, la cultura se transmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen (p.6).

Por lo tanto, podemos decir que la Cultura Organizacional tiene consigo un sinnúmero de variables y aspectos como conductuales, normativos, ideológicos que son reflejados por quienes conforman la organización. La relación que tienen los empleados, puede generar esta cultura, La convivencia, el modo en el que se llevan las relaciones entre los empleados y directivos, son solo algunos de los aspectos que abarca esta cultura institucional.

Según Deal y Kennedy citados por Barahona (1986) se puede identificar el tipo de cultura con dos aspectos: retroalimentación y riesgo. En esta encontramos 4 tipos de cultura:

Cultura Macho: Caracterizada por un alto riesgo en su actividad y una rápida retroalimentación del éxito. Conduce a actuaciones individualistas de aquellos dispuestos a enfrentarse con el riesgo y la búsqueda de satisfacción inmediata.

Cultura “Be the company”: Desarrollada en entono de altos riesgos y en lo que la valoración de los resultados de las decisiones debe esperar, debido a la lentitud en el conocimiento de lo mismo. Es un tipo de cultura que propicia la acción planificada y sistemática.

Cultura de Procesos: Actividades desarrolladas sin apenas riesgo y con un feedback lento. Se basa en reglas y procedimientos; la continuidad y predictibilidad son característica de esta cultura.

Cultura Work Hard Play Hard: Se desarrolla en un entorno poco arriesgado con un feedback inmediato y busca el trabajo de equipo y la acción (p.253).

Para comenzar a describir la cultura de la empresa Safelife, hay que entender que esta tipología la medimos en cuanto al riesgo de las decisiones y la retroalimentación que tiene la organización. Dentro de lo que se puede observar la cultura que maneja la empresa la podríamos relacionar en dos aspectos:

1. Cultura Be the company, la dinámica que posee Safelife las decisiones que toma la organización en cuanto a reducir costos, aumentar el porcentaje en temas de comunicación, etc. son decisiones que pueden llevar a una empresa a tener altos riesgos. El feedback de la empresa en ciertas ocasiones suele ser muy lenta, a pesar de las decisiones tomadas por la Gerencia General nunca hubo una retroalimentación

para encaminar un nuevo rumbo, tanto así que ya no peleaban para ser los primeros en el mercado, sino que luchaban para sobrevivir.

2. Cultura Macho, en ciertos momentos de la historia, la compañía se muestra con un alto riesgo como se mencionó anteriormente, y tenían un feedback acelerado, buscaban cambiar y mejorar para llegar a liderar el mercado, y lograron liderar el mercado. La cultura macho puede tener un defecto y es que en base a esta presión y estar en un cambio constante puede quemar a sus colaboradores, y es lo que pasa en la empresa, muchas personas se sintieron insatisfechas, tenían mucha presión y decidieron desvincularse de la empresa.

Comportamiento Organizacional

En esta sección se podrá revisar diferentes perspectivas acerca del comportamiento organizacional. Robbins y Judge (2009) afirman “Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.10).

Robbins y Judge (2009) establecen que en las organizaciones existen 3 niveles de comportamiento:

Nivel Individual. - En este nivel existen una serie de comportamientos en cada uno de los sujetos como rasgos de la personalidad, emociones, valores, actitudes, aptitudes percepción que inciden en el aprendizaje individual y la toma de decisiones el nivel individual se refleja en mucho de los colaboradores e inciden en la toma de decisiones y en el futuro de la empresa. Es una muestra de personalidad radical y autoritaria por lo que

sus decisiones tanto en innovación, comunicación y cultura no tenían buena percepción frente a los demás colaboradores y algunos de ellos tuvieron errores, comportamientos indeseados y poco interés sobre la nueva propuesta.

Nivel Grupal. - Este nivel se caracteriza por cómo se encuentra estructurado el grupo, ya que de ello podemos determinar quiénes conforman cada equipo de trabajo, la comunicación, el liderazgo y confianza que repercute en la toma de decisiones en grupo y por consecuencia tendremos conflicto (diferentes pensamientos por cada individuo), poder y política.

Nivel organizacional. - Este nivel tiene como prioridad la estructura y el diseño de la organización, ya que de esta se desprende la clase de cultura que se viva en la organización, las políticas, las normas y las prácticas que se llevan a cabo en recursos humanos (p.33).

Los niveles de comportamiento tienen cierta relación, cada uno de los niveles a pesar de lo diferente que sean en conceptos en cada organización tiene efectos, por ejemplo, el nivel Individual siempre va a tener repercusión en el nivel grupal y así mismo en el nivel organizacional.

Don Jorge quien es Gerente General de la empresa posee un estilo de liderazgo autoritario, ya que busca de forma individual plantear sus políticas y procedimientos que quiere alcanzar sin ningún tipo de participación de quienes conforman la empresa.

Las decisiones tomadas por Don Jorge que busca liderar el mercado, con una sola estrategia de poner todo su esfuerzo en el tema de comunicación, repercuten a nivel grupal, quienes conforman este grupo están desmotivados, sin una orientación clara, con mucha rotación y por ende tendrán inconvenientes en cuanto a la venta de seguros.

Este comportamiento Grupal puede incidir a nivel organizacional, ya que a pesar de que Don Jorge puso todo el esfuerzo para abarcar un impacto comunicativo a sus clientes pues no logró ganarle a la competencia.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional, comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos hasta que alcanzaron a ser comprendidos por el destinatario. Además, asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa (Brandolini 2009, p.24).

Según Guevara (2011) propone que el tipo de comunicación en una organización se divide en:

Interna: Son programas establecidos por la organización y dirigidos al personal de la organización para dar como consecuencia la creación y prevalecimiento de las buenas relaciones, mantener informados, integrados y motivados para contribuir a los objetivos de la organización.

En el enfoque interno, encontramos dos tipos de comunicación:

Formal: Esta comunicación se encuentra debidamente pautada, ya que, el manejo del flujo de la información se da a través del organigrama institucional.

Informal: Este tipo de comunicación surge de las relaciones sociales en la institución. Nace de las percepciones de los colaboradores y se emite de forma no oficial y que puede tener relación o no con las actividades de la organización.

Externa: Se define como el conjunto de medios que nos ayuda a mantener contacto con nuestros stakeholders, este medio nos ayuda a tener una mejor relación, vender nuestra imagen o promover productos o servicios de la organización (p.15).

El tipo de comunicación de la empresa Safelife, se puede inferir que de forma interna la comunicación es informal, ya que todas las decisiones tomadas por la Gerencia General no son informadas o socializadas con el equipo de trabajo y en tipo externa han tratado de poder llegar a cada uno de su público de interés, la inversión que ha hecho la empresa es significativa.

El liderazgo puede definir muchos aspectos en cada una de las empresas, dependiendo al líder se puede encontrar formas de cultura, costumbres de la empresa y la forma en que se puede desenvolver un colaborador.

A continuación, se definen los tipos de liderazgo:

Autoritario: “Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan” (Zuzama, 2017, p.11).

Democrático: “Un líder es democrático cuando fomenta el trabajo en equipo, el diálogo, los acuerdos por consenso, el cumplimiento de los deberes de todos los miembros del grupo no actúa de manera individual, sino que lo hace con el equipo y en su representación” (Fierro y Villalva, 2017, p.159).

Laissez – Faire: “No marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores” (Choque et al, 2014, p.70).

Don Jorge, quien es Gerente General de la empresa, posee un estilo de liderazgo autoritario, ya que busca de forma individual plantear sus políticas y procedimientos que quiere alcanzar sin ningún tipo de participación de quienes conforman la empresa. Por ejemplo, el acuerdo o asignación de nuevo presupuesto para los temas de comunicación lo decide sin ninguna consulta y sin velar por el bienestar del clima en la organización.

Intervención

Determinación de las estrategias

Según Fred (2015) la administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. La empresa debe tener conciencia de los cambios que presenta dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, se propone acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo (p39).

Realizar esta renovación en misión visión en las empresas es poder recordar cual es la meta de la empresa y cómo se está actualizando en el tiempo. Todas las personas que conforman cada institución deberían verse reflejados en esta cultura de la empresa, con los cambios que se hacen la empresa puede responder a las nuevas condiciones de mercado, pueden definir las herramientas para alcanzar las nuevas metas y objetivos.

Hay pasos para poder hacer una buena planificación estratégica, según Fred (2007) estas son:

1. Identificar la misión, objetivos y las estrategias actuales
2. Analizar el ambiente
3. Identificar oportunidades y amenazas
4. Revalorar misiones y objetivos de la organización
5. Formular estrategia
6. Implementar estrategia
7. Socialización de la estrategia

8. Acompañamiento
9. Evaluar resultados
10. Reajustar en caso de ser necesario

El proceso de decidir que se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos tácticos y operativos. El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Tener un plan estratégico implica ciertos beneficios como el mejorar el desempeño de la organización y enfrentar los principales problemas de la organización. (Huamaní, 2003, p1)

Estructura

Planteamiento de Misión, visión, valores, políticas y objetivos

En la empresa actual se puede inferir que no poseen una misión y visión clara, por varios años se han enfrascado por liderar el mercado por una sola vía, que es el tema de comunicación y no se han actualizado o no han mejorado en sus procedimientos.

En esta estrategia se debería reunir a las Jefaturas y Gerencia de Safelife para definir nuevos objetivos tales como, la misión y visión de la empresa, para que sea la misma empresa quien pueda tener una meta establecida. Las diferentes áreas deben ser partícipes de los nuevos planteamientos, así como también de la implementación de los nuevos procedimientos en cuanto a políticas y procesos que implican las áreas existentes.

Establecer nueva Estructura

Como parte de la planificación estratégica se busca proponer una estructura organizacional que responda a la nueva misión y objetivos de la empresa, para esto se presentan los siguientes gráficos en cuanto a lo que actualmente tiene la empresa Safelife y lo que se propone como nueva estructura.

A continuación, se presenta la estructura actual de Safelife:

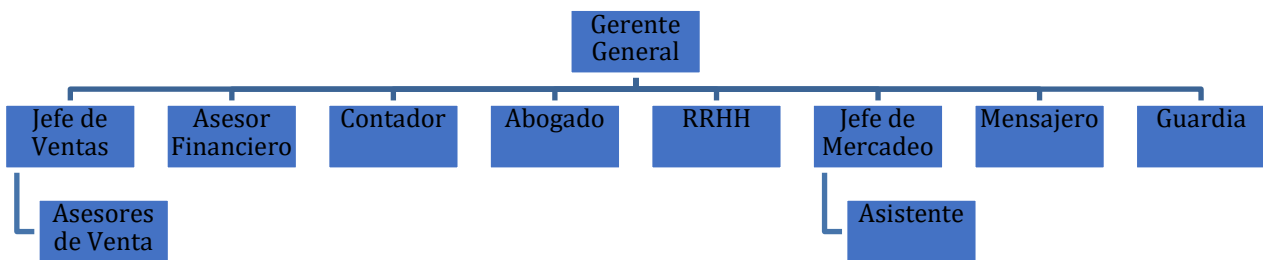


Figura 1. Organigrama actual. Elaboración propia.

Propuesta de la nueva estructura Safelife

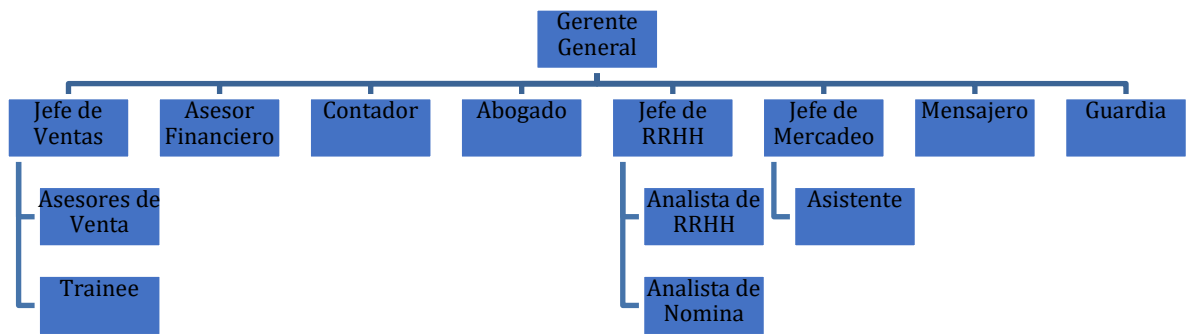


Figura 2. Rediseño del Organigrama. Elaboración propia.

Safelife posee en su nómina un total de 60 colaboradores, lo que se plantea en la nueva estructura bajo la premisa del poco capital que la empresa maneja en la actualidad, es un aumento en la nómina de dos personas adicionales. La nueva estructura se ha incluido dos nuevas vacantes, que son el analista de RRHH y el analista de Nómina, estas dos personas serán claves para el implemento en proceso y persona.

El analista de RRHH debe tener un perfil de Psicólogo Organizacional, con 3 a 4 años de experiencia en el área de Recursos Humanos y debe tener experiencia manejando subsistemas de Selección, Capacitación y Desarrollo.

El analista de Nómina, debe tener un perfil graduado en CPA, con 3 a 4 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, manejando el sistema de nómina y compensación.

Proceso

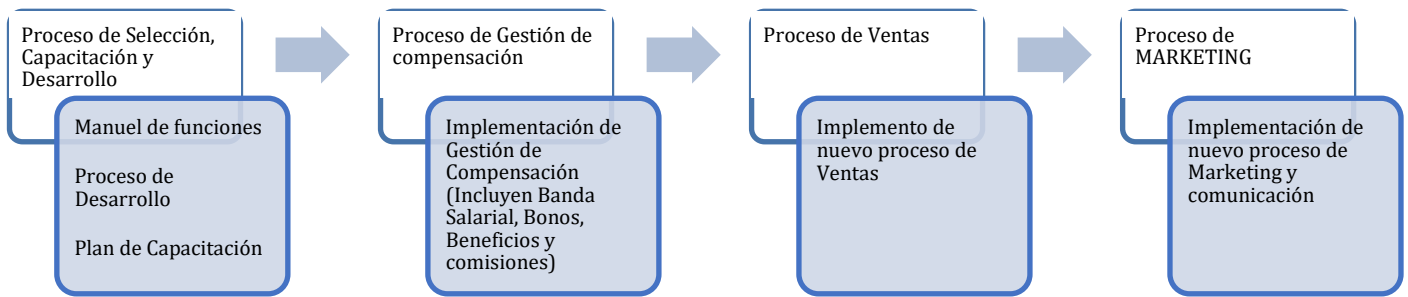


Figura 3. Procesos. Elaboración propia

Los procesos que se sugieren trabajar son los siguientes:

Los pasos siguientes a la planificación estratégica están atados a los subsistemas de selección y capacitación, en donde se levantarán los descriptivos de cargo y los procedimientos de las áreas existentes en la organización, en este levantamiento de información estarán registradas las siguientes estrategias.

Levantamiento de funciones: para que la empresa pueda avanzar con un nuevo objetivo y meta, el descriptivo de cargo le dará a la empresa el enfoque que necesita, estas ayudaran a cumplir objetivos por puesto y a su vez objetivos departamentales, que ayudarán alcanzar los objetivos o la nueva misión que la organización se ha planteado.

Proceso de selección: el proceso de selección será importante para para que la organización pueda tener talentos bajo la necesidad y bajo el objetivo que se han planteado, contratar un buen talento en las diferentes áreas cambiará la perspectiva que tenían la organización, la actual empresa se basaba en referidos o manejaban un proceso informal de selección.

Capacitación y desarrollo: junto con el levantamiento de descriptivos de cargo, lo que se espera del proceso de capacitación y desarrollo es obtener una evaluación entre el perfil requerido vs el perfil de cada colaborador, con esto se puede tener una visión en lo que se necesita reforzar en cada área (capacitación) y poder implementar planes de carreras.

Sistema de gestión de compensación: es una función estratégica dentro de muchas multinacionales, que implica la distribución fija, estructura o banda salarial y la gestión de rendimiento/indicadores para la retribución variable (bonos y/o demás) Con este punto la empresa logrará una equidad en lo que tenga que ver compensación y adicional por el giro de negocio de la empresa se puede mejorar los bonos o variables que tengan para el área de ventas y Marketing.

Proceso de Marketing: el nuevo procedimiento deberá abarcar el estudio de mercado, branding de la marca, los nuevos canales de comunicaciones y demás, deberían ser primordial para la actualización de nuevas formas de llegar al cliente interno/externo,

Proceso de Ventas: se puede inferir que, en la empresa actual, el proceso de venta es muy tradicional, nunca se ha evaluado las nuevas formas o nuevos métodos para la venta de seguros y junto con el área de Marketing, se pueden verificar que canales son más efectivos para poder llegar a personas más contemporánea.

Personas

Socialización (Comunicación organizacional)

Al término de los cambios o estrategias establecidas es recomendable que puedan seguir dos pasos; la socialización a los colaboradores actuales, sobre todo los cambios que se

han realizado, para este tipo de comunicación se pueden plantear eventos, reuniones, etc. para la difusión de la nueva misión, visión, objetivos, estructura, para que cada colaborador esté a la par de lo que busca la empresa.

Debe existir un proceso de seguimiento y evaluación sobre lo que se ha implementado para conocer si existe un plan de mejora.

Proyecto Trainee de venta

En base al giro de negocio y sabiendo que es una empresa que se trata de una empresa netamente comercial, se buscará tener potenciales para el área de ventas, para esto se crea el programa Trainee de ventas, jóvenes que están por graduarse que puedan implementar proyectos o que estén aportando a las nuevas búsquedas o actualización del den todo o forma de ventas, junto con el subsistema de capacitación y desarrollo se buscará formar y desarrollar a los Trainee.

Escuela de formadores de venta y Marketing

La escuela de formadores está enfocada para los colaboradores actuales en el área de ventas y Marketing, en donde se deberá revisar el perfil requerido vs el perfil propuesto por la empresa y el perfil de cada uno de los colaboradores.

Implementación

En este apartado se detallará las actividades a realizar en cuanto a las estrategias que se proponen estas son: Planeación estratégica, Rediseño del Organigrama, el levantamiento y

planteamiento de procedimientos, proyecto Trainee y la escuela de formadores, como metodología se usara el Diagrama de Veen para detallar de forma secuencial las actividades. Las actividades podrían tener una duración de 7 meses, pero lo que se espera es que Recursos Humanos pueda darle seguimiento a la implementación y mejora de los procesos en caso de ser necesario.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																											
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8
Identificar la misión, objetivos y la estrategia actual de la empresa	Gerencia General, Consultora, Jefaturas, Recursos Humanos	■	■	■	■																								
Analizar el clima y cultura de la empresa actual	Consultora, Recursos Humanos					■																							
Identificar oportunidades y amenazas	Gerencia General, Consultora, Jefaturas, Recursos Humanos						■																						
Revalorar misiones y objetivos de la organización	Gerencia General, Consultora, Jefaturas, Recursos Humanos							■	■																				
Formular nueva estrategia	Gerencia General, Consultora, Jefaturas, Recursos Humanos									■	■																		

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo del caso presentado se pudo evidenciar que, Recursos Humanos es un área estratégica de vital importancia, que puede conducir a una empresa con poco presupuesto como lo es SAFELIFE a tener un direccionamiento claro, alcanzable y real para el futuro de la empresa.

En cuanto al rediseño de organigrama de talento humano, se espera que, al contar con dos analistas en la estructura se pueda ver reflejado el potencial en contrataciones, las capacitaciones para el mejor desempeño del personal, el plan de carrera que motive y una compensación justa y posiblemente competidor con el mercado o el giro de negocios de seguro. Este mismo departamento ayudara a la empresa a custodiar y actualizar los descriptivos de cargos, pieza fundamental para que los cargos tengan claro los objetivos y metas a lograr por departamento y reconocer como su labor en la organización contribuye al meta final de la organización.

El diagnóstico, levantamiento y modificación del procedimiento, ayudara a que el personal conozca con facilidad la forma correcta de hacer su tarea o realizar sus funciones sin ningún inconveniente además que la finalidad es promover el trabajo con excelencia e innovar en funciones y/o procedimientos que se van actualizando para una mejor atención al cliente. Es importante señalar que los procedimientos como Ventas y Marketing, darán un mayor impulso a la organización ya que se espera que se pueda implementar nuevas formas de ventas, nuevos canales de ventas, nuevos canales de comunicación, brandeo, etc.

Es importante, reconocer la gestión que se realizara en cuanto a la formación y entrenamiento de los colaboradores, teniendo así un proyecto de Trainee que ayudaran a innovar y refrescar a la empresa, como también la escuela de formadores que su finalidad será comunicar y capacitar al personal de los nuevos cambios que se darán durante el tiempo, que pueda existir un equipo más homogéneo en conocimiento y con potencial a crecer profesionalmente.

Los socios estratégicos para la implementación de la planificación estratégica deberían ser los directivos y jefes que impulse la cultura de cambio e innovación, sin dejar a un lado el seguimiento, apoyo y tranquilidad que se le debe proporcionar a los colaboradores para que puedan propiciar el buen desempeño y logro de objetivos.

RECOMENDACIONES

Dentro de este caso se busca la implementación de la planificación estratégica y la implementación de los nuevos procesos y proyectos en la empresa, para esto se hacen las siguientes recomendaciones:

- **Seguimiento:** este paso se comprende como la evaluación y la mejora de los procesos que se están cambiando, que son necesarios el seguimiento para llegar a la estabilidad que necesita la empresa ante todo los cambios.
- **Socialización:** La comunicación de todos los cambios que se vayan dando y los ajustes en caso de que sea necesario, son de vital importancia para que el personal este alineado a los nuevos procesos.
- **Actualización y custodia:** Un punto importante para los colaboradores debe estar en la actualización y custodia de los descriptivos de cargos, la cual es necesario para la orientación, control y desarrollo de las áreas.

REFERENCIAS

- Barahona, J. J. H. (1986). La cultura, un nuevo campo de análisis en la dirección de empresas. In *Anales de estudios económicos y empresariales* (No. 1, pp. 243-256). Servicio de Publicaciones. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/785484.pdf>
- Brandolini et al. (2009). Comunicación interna. Recuperado de. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Choque et al. (2014). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Universidad Peruana Unión*. 1(1). Recuperado de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/.../849/817
- Deal, T.E.; Kennedy, A.A. (1982). "Corporate Cultures". Addison-Wesley Pub. Co., (Mass)
- Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922017.pdf>
- Guevara, M. (2011). Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/8174>
- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10669>
- Huamani, T (2003). Importancia de la Planeación estratégica para el Desarrollo Organizacional. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVI (1), 122. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Recuperado de http://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*. 20(4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura organizacional. *Hacia una Organización Competitiva*. McGraw Hill, México.

Zuzama, J. (2017). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Recuperado de <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/3638>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Crespo Rosillo Jose David** con C.C: # **0951378058** autor del **componente práctico del examen complejo: La planificación estratégica como herramienta para la transformación organizacional** 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, 02 de septiembre del 2020

f.

Nombre: **Crespo Rosillo Jose David**

C.C: **0951378058**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La planificación estratégica como herramienta para la transformación organizacional.		
AUTOR(ES)	Crespo Rosillo Jose David		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	27
ÁREAS TEMÁTICAS:	Evaluación del Desempeño, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Planificación Estratégica, Transformación, cambio, cultura, procesos, comunicación</i>		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En la actualidad, las organizaciones se encuentran compitiendo y cambiando de forma constante, en muchas de ellas se realizan grandes inversiones para cambiar toda una estructura corporativa y en otros casos se busca ser más estratégico con menos recursos. Safelife es una mediana empresa de seguros muy reconocida en el mercado, que invirtió la mayor parte de sus ingresos en una estrategia de comunicación para ser más efectivo que la competencia. Las decisiones unilaterales por parte de la Gerencia General generaron un mal ambiente laboral y desmotivaron al personal que trabajaba en la organización, generando así el declive de la empresa. En el presente trabajo se propone una planificación estratégica como herramienta para el cambio total o la transformación parcial de los objetivos que en su momento la organización había decidido, esta misma estrategia le dará una dirección y un enfoque más preciso en las áreas o cada cargo que pueda contribuir para una meta final. Parte de las estrategias que se implementaran estarán enfocados a potenciar el talento del personal, proyectos Trainee y la escuela de formadores darán un mejor enfoque y ayudara alcanzar los objetivos propuesto por la empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-982250310	E-mail: jose.daivd@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			