



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

La planeación como herramienta estratégica para la gestión de cambio.

AUTOR (ES):

Miller Aguirre, Anggie Nicole

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

TUTOR (A)

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.

Guayaquil, Ecuador

25 de febrero del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente componente práctico del examen complejo,
**LA PLANEACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA
GESTIÓN DE CAMBIO FUE** realizado en su totalidad por **Miller Aguirre
Anggie Nicole**, como requerimiento para la obtención del título de **Psicología
Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia Mgs.

Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Miller Aguirre, Anggie Nicole**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **LA PLANEACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO** previo a la obtención del título de **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 25 del mes de febrero del año 2019

LA AUTORA:

f. _____

Miller Aguirre, Anggie Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Miller Aguirre, Angie Nicole

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 PLANEACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
Miller Aguirre, Angie Nicole



Guayaquil, 21 de febrero del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La planeación como herramienta estratégica para la gestión de cambio.docx (D48192296)
Presentado	2019-02-21 20:08 (-05:00)
Presentado por	nicole_miller14@hotmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.arkund.com
	3% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Tema: “La planeación como herramienta estratégica para la gestión de cambio”

Estudiante:

- Anggie Nicole Miller Aguirre

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO. MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. SOFÍA VIVIANA CASTILLO SALDARREAGA. MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA.

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	2
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL	4
Cultura Organizacional	4
Comportamiento Organizacional	8
Planificación estratégica	10
Comunicación	13
Proceso de Cambio	14
DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	17
Estructura	17
Diseñar un manual de comunicación interna	17
Personas	18
Capacitar el Capital intelectual para la implementación de los nuevos servicios tecnológicos	18
Procesos	18
Socialización de competencias definidas para la organización	18
Definir una evaluación de desempeño por semestre	20
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	22
Metodología	22
Responsables	23
Cronograma	24
Presupuesto	25
Recursos	25
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	31

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Detalle del recurso humano y material para la propuesta	25
Tabla 2 Detalle del recurso financiero para la propuesta	26

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Elementos básicos de una cultura organizacional.....	6
Gráfico 2 Modelo de dimensiones para la cultura organizacional	7
Gráfico 3 Modelo de cambio de Kurt Lewin	15
Gráfico 4 Diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin.	16
Gráfico 5 Competencias laborales a socializar con el personal de CIAG S.A.	19
Gráfico 6 Competencias laborales para la empresa	19
Gráfico 7 Competencias laborales para el trabajador	20
Gráfico 8 Modelo de la Evaluación de desempeño para CIAG S.A.	21
Gráfico 9 Cronograma para la implementación de las estrategias de cambio	24

RESUMEN

CIAG S.A. es una empresa de servicios de vigilancia y seguridad con 25 años de experiencia en el mercado fundada por los hermanos Carlos y Andrés González, ambos ingenieros industriales con una amplia trayectoria en este tipo de negocio, su principal servicio es brindar custodia física a empresas comerciales dentro de la ciudad. Las demandas actuales del entorno hacia una nueva proyección en el mercado, han generado cambios drásticos dentro de la organización, debido a la ineficiente planeación estratégica por parte del Gerente General y la nueva Jefa de Recursos Humanos, lo cual se realiza un diagnóstico para detectar diversos problemas relacionados a la cultura organizacional, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y la planificación estratégica. El diagnóstico realizado le abre paso al diseño e implementación de estrategias que estarán enfocadas en las personas, procesos y estructura de la organización. Se detectaron algunos problemas que han afectado a CIAG S.A. durante el proceso de cambio. Resistencia al cambio, sobrecarga laboral, inadecuados canales de comunicación.

En conjunto con los miembros del área de talento humano, los jefes de departamento y el gerente general, se implementará un proceso de planeación estratégica, con el fin de superar todos los obstáculos que impidan el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Palabras Claves: *Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Planificación estratégica, Proceso de Cambio, evaluación de desempeño.*

INTRODUCCIÓN

CIAG S.A. es una organización de carácter familiar con 25 años de experiencia cuya razón de ser radica en ofrecer servicios de vigilancia y seguridad en la ciudad de Guayaquil. Fue fundada por los hermanos Carlos y Andrés González, quienes poseen una alta experiencia en este giro de negocio, logrando buenos resultados con poseer una estructura sencilla. En 1993 contaba sólo con 20 trabajadores, mientras que hoy en día, CIAG S.A. cuenta con 150 colaboradores, que se encuentran divididos en los siguientes departamentos: Gerencia General, Área Administrativa, y el Departamento de Operaciones.

Debido a su confiabilidad y orientación al cliente, ha obtenido una alta aceptación en el mercado local, ya que en la actualidad cuenta con 5 empresas comerciales, que han sido sus clientes por más de 15 años, a los cuales proveen seguridad en sus distintas sucursales dentro de la ciudad. En la organización se prescindía de un clima laboral adecuado que posibilitaba el cumplimiento de los objetivos, una comunicación eficaz y relaciones óptimas en el trabajo.

Sin embargo, las demandas actuales del entorno, como es la diversificación en servicios de seguridad, han repercutido en CIAG S.A. la cual será modificada y se le proveerán nuevos recursos tecnológicos con el objetivo de contrarrestar a la competencia del sector y ampliar sus servicios. Para implementar un proceso de cambio se contrató bajo dependencia a la Psicóloga Organizacional, Laura Cornejo, para dirigir el proceso de cambio, mediante un rediseño estructural en el lapso de 6 meses impuesto por los directivos de la empresa.

En primera instancia la Psicóloga Organizacional, realizó cambios gradualmente más significativos que a causa del poco tiempo disponible solicitó la contratación de dos asistentes para que contribuyan al proceso de rediseño de estructura, sin recibir apoyo por gerencia al argumentar que contaban con el personal necesario. Posterior a esto empezó a gestionar algunos cambios dentro de la organización, los cuales fueron: salida del

personal administrativo, reducción de puestos de trabajo, aumento de carga laboral, estos cambios han ocasionado incertidumbre en los colaboradores.

El principal problema radica en la ineficiente planificación estratégica, mismo que ha generado inconvenientes a lo largo de todo el proceso de cambio, ya que las causas que influyen en este problema son: resistencia al cambio, sobrecarga de trabajo, rotación del personal, debido a la pérdida de 2 clientes importantes, lo cual han ocasionado un inadecuado clima laboral y un importante deterioro de la imagen de CIA S.A. Con el presente trabajo se busca mejorar la planificación estratégica, realizando un diagnóstico de la situación enfocado en los siguientes apartados: Cultura, Comportamiento, Comunicación y Planificación estratégica, en base a esto se implementarán estrategias para desarrollar un correcto proceso de cambio en compañía de un que logre la aceptación y el compromiso con la nueva estructura, así como futuras metas de la organización.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

En el desarrollo del presente apartado se detallará el diagnóstico actual de la empresa CIAG S.A., de tal forma que se relacionaran las diversas bases teóricas y conceptuales con la empresa caso de estudio. Lo cual motivará a detectar todos los problemas que se presentan en cuanto a la planeación estratégica, de tal forma que permitirá generar un plan de estrategias que sirva como soluciones para dichos problemas, mejorando la planeación estratégica.

Se analizarán diversos conceptos y definiciones sobre cultura, comportamiento, comunicación organizacional y sobre planeación estratégica. Logrando representar las situaciones que se generan día a día dentro de la empresa logrando tomar las medidas de solución más adecuadas en relación a los análisis de las bases teóricas.

Cultura Organizacional

La cultura es una unión de diversas formas, modelo o de patrones, por medio de los cuales un grupo de personas o individuos regulan su comportamiento, dentro de este tema se incluyen las prácticas, costumbre, normas y leyes, creencias religiosas y fines u determinados objetivos, es decir, la cultura es el conjunto de toda la información y habilidades que posee el ser humano (Benalcazar, 2012).

Por otro lado, para Flaherty (2015) indican que la cultura puede definirse como un sistema de diversos conocimientos que generara un modelo de realidad por medio del cual se encarara un determinado comportamiento de un grupo de personas. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros.

Para determinar el concepto de cultura organizacional, es necesario determinar varias definiciones para Vertel, Paternina, Riaño, & Pereira (2013) quienes definieron a la cultura organizacional como aquella que constituye una tracción empresarial, también incluye dentro de este concepto varios

elementos como las condiciones y los valores que permiten desarrollar un lineamiento (2013, p. 350-355).

Según Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) indicaron que la cultura organizacional engloba varias características las mismas que fortalecen y aumentan la competitividad de una empresa, los caracteres especificados, son la promoción y desarrollo de los miembros de una empresa, una correcta distribución de los colaboradores, recursos necesarios, actitudes de innovación, visión de largo plazo, equipos y trabajo cooperativos, valores y actitudes éticas.

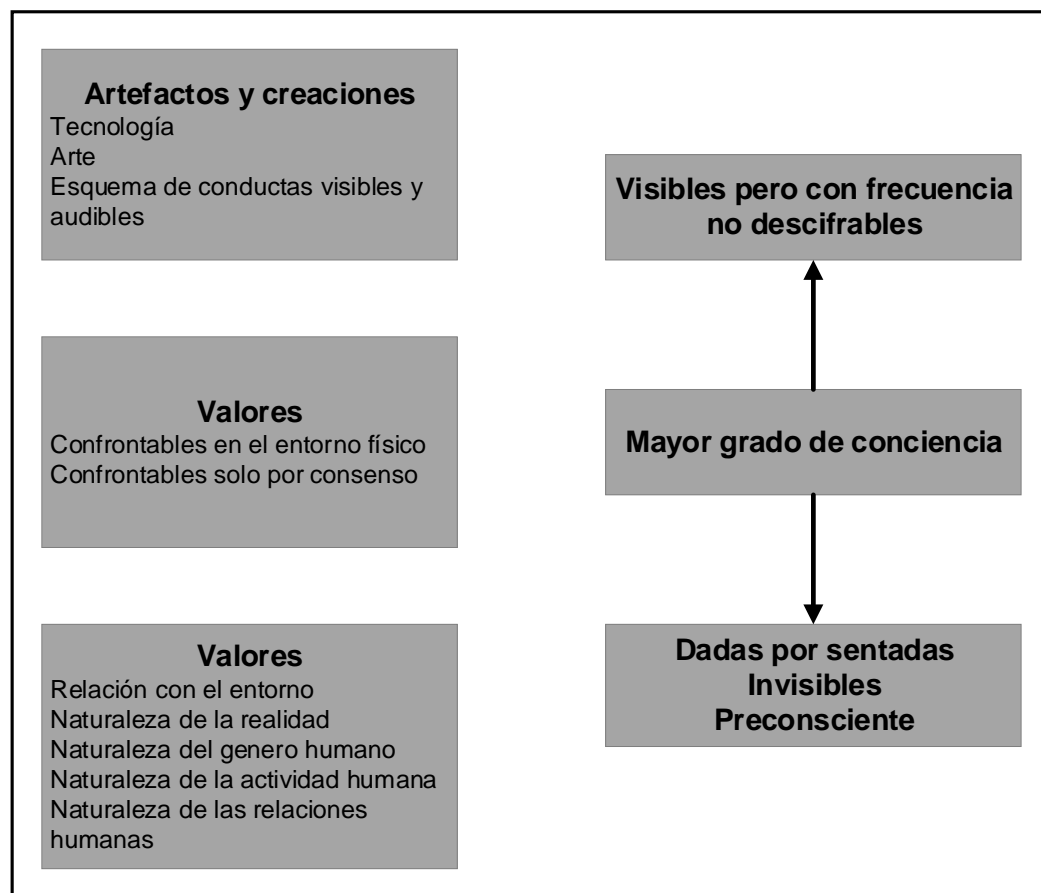
La siguiente definición expresa que la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (García, 2017, p. 75-102).

La cultura organizacional es de suma importancia dentro del desarrollo de una empresa, es por ello que varias investigaciones se han llevado a cabo para determinar métodos o medios que permitan transformar los valores y adecuar prácticas cotidianas de trabajo y de esta forma poder influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización (Alles, 2013). Para obtener resultados positivos con la cultura organizacional no se debe recurrir a una "ingeniería cultural" puesto que esta simula que la dirección tenga el poder absoluto para modelar comportamientos lo cual podría ocasionar tener efectos contrarios a los esperados por la empresa (Grueso-Hinestroza, Gonzalez, & Rey-Sarmiento, 2014).

Considerando lo antes indicado, es necesario que cada uno de los colaboradores de la empresa CIAG S.A. se adapte a la cultura organizacional, debido a que su toma de decisiones, desempeño, iniciativas sean aceptadas y tomadas en consideración por sus respectivos jefes. Sin embargo, la nueva

colaboradora Laura Cornejo, a los pocos días de su ingreso en la organización, empezó a tomar decisiones cruciales con el despido de 25 colaboradores. Ese tipo de decisiones tuvieron consecuencias en el desempeño laboral de la organización; lo más conveniente para la colaboradora en cuestión, era adaptarse a la cultura y conocer sus aspectos básicos tales como; artefactos, valores y presunciones básicas, los mismos que se detallan en la siguiente figura:

Gráfico 1 Elementos básicos de una cultura organizacional

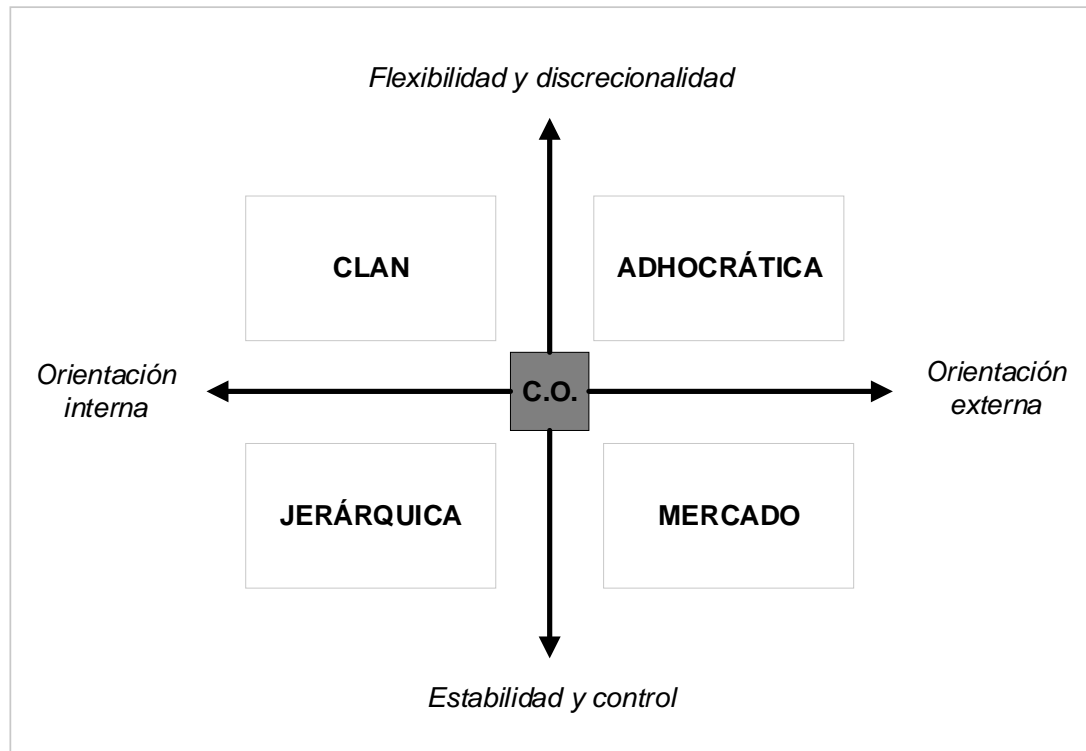


Adaptado de: (Perez, Milian, Cabrera, & Victoria, 2016)

Por otro lado, y siguiendo lo indicado por las investigaciones de Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor (2014) quienes desarrollaron un modelo de cuatro tipos de culturas basadas en dos dimensiones. En la primera se hace referencia a la estabilidad y flexibilidad en donde se evalúa si la organización mantiene más el orden y control (estabilidad) o la discrecionalidad y el dinamismo (flexibilidad). En cambio, en la segunda dimensión se evalúan los valores internos y la preocupación de la empresa por sus procesos y personal,

o que tenga una orientación de tipo externo, hacia el entorno en general (Naranjo, Jiménez, & Sanz-Valle, 2012, p.63-72).

Gráfico 2 Modelo de dimensiones para la cultura organizacional



Adaptado de: (Naranjo, Jimenez, & Sanz-Valle, 2012)

Considerando la figura anterior se puede determinar que a pesar de que empresa CIAG S.A. no posee una estructura organizacional formalmente definida, carece de procesos, los cargos y funciones no están claramente establecidas, sin embargo, debido a las características de la cultura Clan, principalmente por ser una empresa de tipo familiar, caracterizada por una administración informal que brindó buenos resultados por mucho tiempo en un ambiente de trabajo amigable.

La Cultura Clan hace énfasis en la flexibilidad y centra su atención en la organización interna, en la gobernanza informal y en un lugar agradable para trabajar. Esta cultura se identifica en empresas familiares, con valores y objetivos compartidos, donde existe cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y participación de los empleados.

La cultura Clan da importancia a la flexibilidad y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia; además en ella el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental. La principal tarea de la dirección es facultar a los empleados en la toma de decisiones y facilitar su participación, su compromiso, su cohesión y lealtad (Naranjo, Jimenez, & Sanz-Valle, 2012).

Para alcanzar los objetivos propuestos por los altos mandos, CIAG S.A. necesita alinearse a una cultura de innovación o adhocrática, caracterizada por la flexibilidad al cambio, con una estructura adaptable que pueda responder a las nuevas exigencias del mercado. Esta cultura debe ser asumida por todos los miembros de la organización de manera efectiva logrando buenos resultados en el crecimiento de sus servicios.

Según Naranjo, Jiménez, & Sanz-Valle (2012) indicaron que una cultura adhocrática, también valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación no es interna sino externa; es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente, y en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura (p. 63-72).

Comportamiento Organizacional

Otro factor que guarda relación con la organización es el Comportamiento Organizacional, según Chiavenato & Sacristan (2014) este término es una disciplina científica aplicada que se encuentra ligada a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito (2009, p. 9).

Margareth, Nercida, & Yasmarili (2011) indicaron que el comportamiento organizacional son los actos y actitudes de las personas dentro de una organización, este es el conocimiento que se deriva de la disciplina de las ciencias sociales. Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización (Margareth, Nercida, & Yasmarili, 2011, p. 102-128).

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: individuo, grupo y organización (Dailey, 2012, p. 102).

Es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones; el aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, complejo y desafiante (Briones & Cedeño, 2018). Considerando el análisis de los conceptos antes mencionados, y luego de la comparación con la empresa caso de estudio, se puede observar que las características ligadas al comportamiento organizacional de CIAG S.A. son:

- Inexistencia de antecedente histórico sobre los aspectos negativos relacionados al personal o a la organización.
- Surgimiento de conflictos, problemas dentro de las áreas de la empresa generando un ambiente inestable para el personal.
- Altos índices de conductas grupales negativas, atrasos y bajo desempeño laboral.
- Bajo desempeño laboral dentro del área administrativa.
- Sobrecarga de trabajo a causa del poco tiempo límite para el proceso de cambio.
- Resistencia al cambio.

Es fundamental que los administradores de CIAG tengan claro la estrecha relación que existe entre la cultura y el comportamiento organizacional con la gestión y sus efectos en el aumento de la productividad y competitividad dentro de un mercado globalizado. En esta nueva era de trabajo y organizaciones, el conjunto de conocimientos denominado "cultura y comportamiento organizacional" ofrecen numerosas ideas de gran valor para las empresas.

Planificación estratégica

El análisis exhaustivo y minucioso del entorno, de la competencia, y de la organización es fundamental para que el estratega llegue a conocer y comprender los mecanismos del entorno, el sector y sus mercados, y sus participantes; y así poder desarrollar las condiciones requeridas para el éxito (D'Alessio, 2014).

No existe una fórmula o un patrón para crear una organización exitosa y de alto desempeño. No hay fórmulas concretas. El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible. El proceso de la planeación o proceso estratégicos representa el resultado acumulado de un largo y difícil aprendizaje organizacional (Chiavenato & Sapiro, 2017)

De acuerdo a lo menciona por Pérez & Coutin (2005) "los gerentes deben evaluar constantemente cuán bien funcionan la estructura y cultura de su compañía y deben cambiarlas y rediseñarlas de manera continua para mejorarlas" (p. 13). En CIAG S.A los hermanos Gonzáles notaron la necesidad de cambiar la estructura para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, a esto Pérez & Coutin (2005) añade que "la estrategia de una organización siempre está cambiando en respuesta a los cambios en el ambiente" (p. 12).

Las estrategias guiarán la organización al futuro deseado, con el cumplimiento de la visión a través de la consecución de la misión y apoyada por los valores. Lo importante es que estas estrategias sean las adecuadas

para la organización. Una vez determinadas las estrategias luego de un minucioso análisis externo, interno y de la competencia-; tiene que un proceso de adecuación de la organización a ellas (Barnett & Morse, 2013) mediante cambios en la estructura (D'Alessio, 2014).

Chiavenato & Sapiro (2017) enumera los beneficios que tienen para las organizaciones la implementación de la planeación estratégica (p. 4)

1. La claridad de la visión estratégica de la organización
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo' a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización
5. La interdependencia con el entorno externo

Considerando lo indicado en los apartados anteriores, para poder planear y llevar a cabo con mayor facilidad una correcta planeación estrategias dentro de una organización, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos los mismos que no fueron analizados y tomados en cuenta por la empresa caso de estudio, CIAG S.A:

- Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión de cambiar.
- Las personas apoyan el cambio cuando ellas lo planearon, y se resisten a él cuando no lo idearon.
- Las personas tienden a cambiar cuando están convencidas de que las recompensas exceden al dolor.
- Las personas tienden a cambiar cuando ven que otras personas cambian, particularmente cuando la dirección es apoyada por personas dignas de mérito.

- Las personas tienden a cambiar más rápidamente en un ambiente libre de amenaza y juicio.
- Las personas tienden a cambiar cuando tienen aptitudes, conocimientos o destrezas requeridas para el cambio.
- Las personas tienden a cambiar según confíen en los motivos de la persona que los introduce al cambio.
- Las personas cambian más pronto si son capaces de influenciar recíprocamente a la persona o personas que están tratando de influenciarlos.
- Las personas tienden a cambiar gradualmente según vean que el cambio ha tenido éxito.
- Los cambios deben llevarse a cabo en etapas pequeñas.
- Las personas mantienen el cambio en la medida que el cambio sea asimilado por su ambiente.
- Las personas mantienen el cambio si hay algún cometido público en él.
- Las personas se resisten al cambio si sienten que les ha sido impuesto.

Por otro lado, las estrategias son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo, estos cambios pueden ser genéricas, alternativas, o específicas (D'Alessio, 2014). Esto es un elemento indispensable que la empresa CIAG S.A., debe desarrollar dentro de sus actividades, puesto que por medio de ellas podrá mejorar y optimizar al personal, puesto que lo mantendrá en un ambiente organizacional bueno, lo cual motivará a un desarrollo personal y de esta manera se generaliza a un desarrollo organizacional.

Comunicación

Según Daley (2012) manifiesta que los gerentes que continuamente perfeccionan y clarifican los requisitos laborales se hacen un favor, porque construyen una buena comunicación y confianza en sus relaciones de trabajo, y sus subordinados responderán a esto con mayor lealtad y desempeño, lo cual contribuirá al desarrollo organizacional (p. 120).

Uno de los procesos clásicos que se presenta a diario en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable a la organización. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación (Guzman & Shiels, 2018).

Por otro lado, Chiavenato & Sapiro (2017) hacen referencia a que la comunicación se fundamenta en que es una indispensable para el funcionamiento y perfeccionamiento de la organización (p. 308).

La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior. Es también el punto en el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En referencia a la importancia de administrar la comunicación, Jones (2008) menciona que “en general, cuanto más compleja y altamente diferenciada sea una organización, más complejos son los mecanismos de integración que necesita para superar las barreras de comunicación y coordinación entre funciones y divisiones (p. 99)

Siguiendo lo expuesto anteriormente, se puede indicar que las características que identifican en la empresa objeto de estudio, en base al proceso de comunicación son:

- Poca o nula comunicación del proceso de cambio con el personal de la empresa, lo cual generó un ambiente de desorden y falta de control interno.
- No existe un canal de comunicación formalmente establecido al informar más aun con los despedidos del personal.

Es importante entender que la rotación de personal es un proceso de separación de la empresa que puede durar días, semanas o meses (Branham, 2012). Entonces, los empleados no despiertan un día y deciden irse, sino que, lo piensan durante cierto tiempo, si existiera un mejor flujo de comunicación entre los trabajadores y la gerencia se podría disminuir el nivel de rotación de trabajadores.

Proceso de Cambio

Los gerentes deben tener muy en cuenta la necesidad de adaptarse y responder a un entorno cambiante, por tal motivo planificar objetivos y metas claras, así como la correcta implementación de un proceso de cambio. El cambio se presenta como un panorama incierto que mediante diferentes procesos y estrategias una organización determinada se dispone a alcanzar, en el caso de CIAG S.A. este cambio se traduce en un cambio de estructura, una actualización de las competencias y productos ofrecidos por la empresa para alcanzar una ventaja considerable frente a sus competidores directos mediante el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin, la cual se fundamenta en dos pilares fundamentales, los cuales son:

1. Analizar y comprender los mecanismos para formar, motivar y mantener a los colaboradores agrupados, en donde se propone el desarrollo de una dinámica de grupo.

2. Cambiar el comportamiento de los colaboradores, en donde indica dos herramientas la investigación de acción y el modelo de cambio en 3 pasos.

Gráfico 3 Modelo de cambio de Kurt Lewin



Adaptado de: (Burnes, 2004)

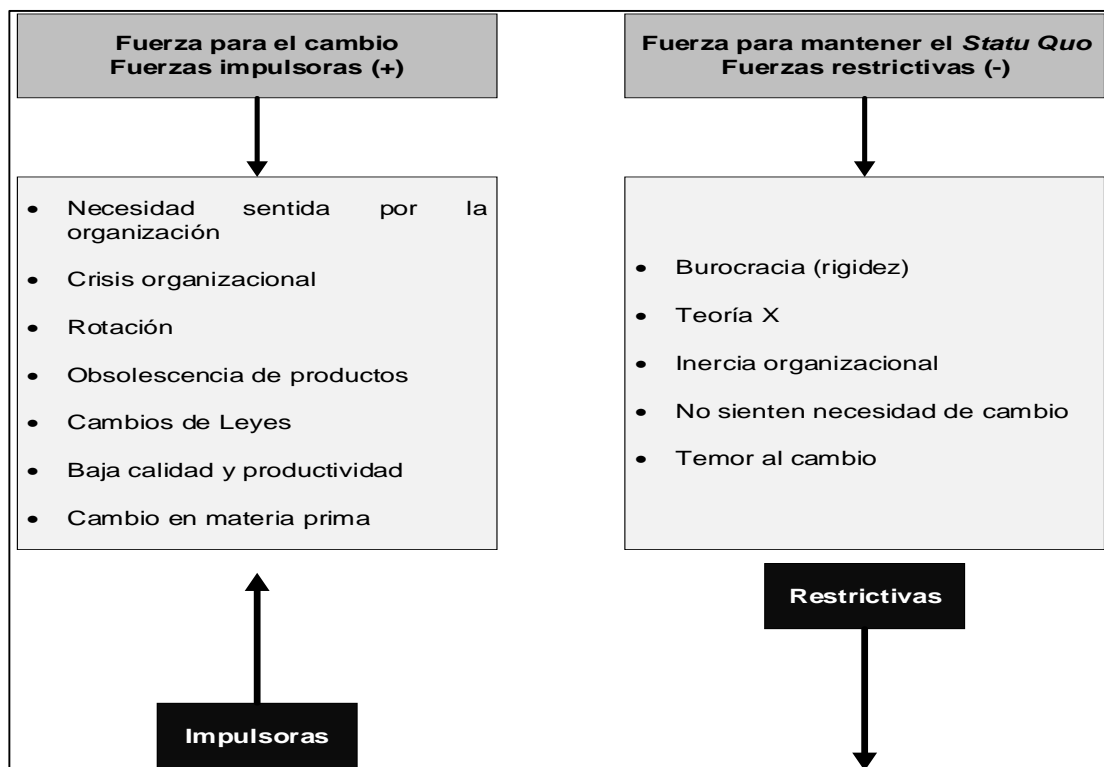
Desde el punto de vista de Lewin, la implementación del cambio es un proceso de tres pasos: (1) descongelar la organización de su estado actual, (2) hacer el cambio y (3) volver a congelar la organización en el estado nuevo y deseado para que sus integrantes no regresen a sus actitudes laborales y comportamientos anteriores (Burnes, 2004).

El análisis de campo-fuerza es una de las principales consideraciones al momento de implementar un proceso de cambio propuesto por Kurt Lewin, el

cual implica la lucha entre fuerzas que promueven el cambio y las fuerzas que lo impiden.

Estas fuerzas deben ser debidamente analizadas dentro de una organización para poder implementar correctamente un cambio en el tiempo, hasta lograr establecer nuevo panorama planificado.

Gráfico 4 Diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin.



Adaptado de: (Guízar, 2013, p. 83)

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Estructura

Diseñar un manual de comunicación interna

Se debe tener en cuenta la importancia que tiene la comunicación como un instrumento de gestión al servicio de la planeación estratégica en las organizaciones, ya que, por medio de canales de comunicación efectivos, se evitará malos entendidos o rumores que afecten al desempeño del colaborador en su puesto de trabajo y la imagen corporativa de la organización.

El diseño del presente manual, es una herramienta estratégica que busca definir el tipo de comunicación que debe manejar la empresa a nivel corporativo, alineado a la misión, visión y valores, por lo cual es necesario llevar un buen manejo de la información que se quiere transmitir usando las técnicas adecuadas de comunicación que es lo esencial para desarrollar el éxito en un negocio.

Actualmente CIAG mantiene un organigrama vertical, el cual se basa en una estructura piramidal. Por ello, es conveniente establecer una estructura horizontal que permitirá a los empleados hacerse cargo, ayudar a tomar decisiones y sentirse responsables del éxito de la organización. En el organigrama se establecerá cambios estratégicos en el área operativa agregando a supervisores para cada cliente y sus respectivos guardias, el departamento de RRHH dirigido por Laura Cornejo, y el contador general quien se encarga de la nómina, en el departamento administrativo no se realizaron cambios en el organigrama.

Personas

Capacitar el Capital intelectual para la implementación de los nuevos servicios tecnológicos

La planeación estratégica contribuye en la capacitación, cuando los directivos de CIAG S.A. plantean la necesidad de incorporar nuevos servicios tecnológicos que ayuden a potenciar el capital intelectual de los colaboradores del área operativa, tendrán la facilidad de brindar a sus clientes nuevos sistemas de seguridad, lo cual beneficia a CIAG a distinguirse de la competencia, y darles la mejor experiencia a sus clientes, para que prefieran sus servicios por encima de los otros.

En base a las nuevas herramientas tecnológicas implementadas, se diseñará un Programa de capacitación interna a los colaboradores del área operativa sobre la innovación de los servicios de seguridad, tiene como objetivo reevaluar los conocimientos del guardia nuevo, re entrenar a los guardias antiguos, por ende, los directivos de CIAG S.A. decidieron contratar a un consultor externo con años de experiencia en empresas de seguridad privada, junto a la Psicóloga Laura que será la encargada de realizar informes y evaluaciones sobre los temas a tratar en la capacitación.

Procesos

Socialización de competencias definidas para la organización

Estas competencias se definieron en base a las necesidades de la organización, mediante una reunión con los directivos de la empresa CIAG S.A y la Psicóloga Laura Cornejo, el cual será socializado en el manual de comunicación interna

Para la socialización dentro de la organización CIAG S.A. se basará en el siguiente gráfico.

Gráfico 5 Competencias laborales a socializar con el personal de CIAG S.A.

Competencias Visibles	Competencias No Visibles
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos• Destrezas• Comportamiento	<ul style="list-style-type: none">• Creencias• Valores• Principios• Habilidades• Personalidad

Tomado de: Elaboración propia

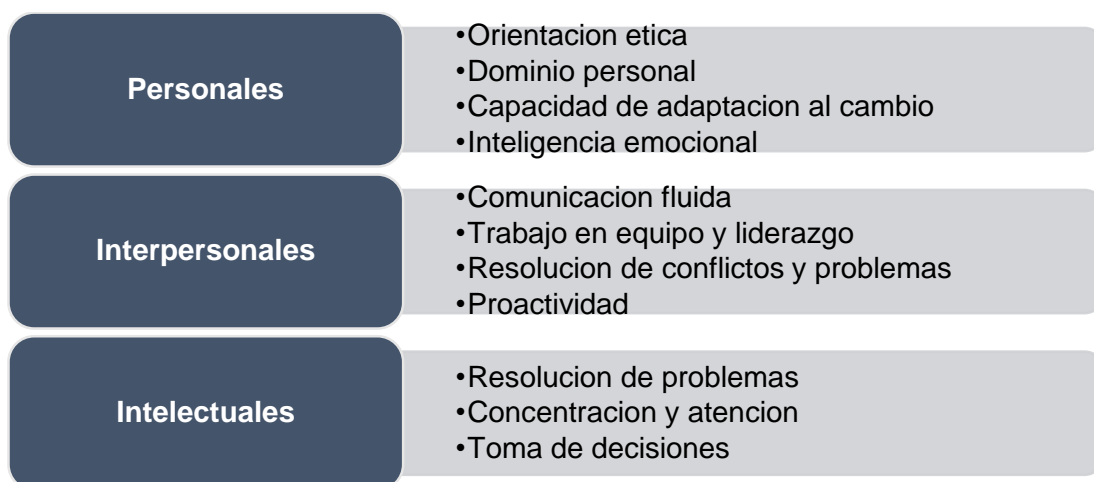
Adicional al gráfico anterior se procederá a la socialización de las competencias laborales generales que se deben considerar en toda organización.

Gráfico 6 Competencias laborales para la empresa

Organizacionales	<ul style="list-style-type: none">• Gestion de la informacion• Orientacion al servicio• Competitividad• Manejo correcto de los Recursos• Reponsabilidad Social y Ambiental
De Control	<ul style="list-style-type: none">• Indestificar, trasmitir procedimientos de control interno.• Usar herramientas de manejo de documentacion• Eleborar procesos de control

Tomado de: Elaboración propia

Gráfico 7 Competencias laborales para el trabajador



Tomado de: Elaboración propia

Definir una evaluación de desempeño por semestre

Por medio de esta evaluación de desempeño que se implementará en la empresa CIAG S.A., se determinará el estado actual de todo el personal, el cual nos dice si las estrategias anteriores que serán desarrolladas, corresponden a una planeación estratégica dirigida a cumplir con la misión y visión de la organización

Debido a los problemas que se evidenciaron durante el desarrollo de la investigación, se vio la necesidad de implementar un formato basado en cinco variables, que a su vez tiene sub variables, para medir cada variable, se ha procedido a ubicar una tabla de puntuación de siguiente forma:

1= Mal desempeño, **2=** Desempeño regular, **3=** Desempeño normal, **4=** Desempeño Muy bueno, **5=** Desempeño Excelente.

A continuación, se muestra el modelo de la evaluación de desempeño definido para la empresa CIAG S.A.

Gráfico 8 Modelo de la Evaluación de desempeño para CIAG S.A.

1.- DATOS DEL EVALUADO					
Nombre:					
Área:					
Cargo:					
Jefe inmediato:					
Fecha:					
2.- EVALUACIÓN					
Variables	Puntuación				
	1	2	3	4	5
2.1.- Calidad y Productividad					
a) Precisión en el trabajo realizado					
b) Trabajo completado					
c) Organización en el trabajo (forma y tiempo)					
d) Cuidado de recursos (herramientas y equipos)					
2.2.- Compromiso y Proactividad					
a) Trabajo sin requerir supervisión alguna					
b) Puntualidad					
c) Se compromete con su trabajo					
d) Entrega más de compromiso si es necesario					
2.3.- Conocimiento					
a) Experiencia y conocimiento en el trabajo					
b) Uso de procedimientos y métodos					
c) Se desempeña con poco ayuda					
d) Capacidad para entrenar a otros trabajadores					
2.4.- Liderazgo e Iniciativa					
a) Si tiene tiempo de sobra busca otras tareas					
b) Distingue prioridades					
c) Recomienda mejoras					
d) Identifica problemas o errores y busca la solución					
e) Ayuda y motiva a sus compañeros					
2.5.- Trabajo en Equipo					
a) Trabaja de forma fluida con grupos de compañeros					
b) Demuestra actitud proactiva					
c) Enfatiza en el trabajo en equipo					
3.- DATOS DEL EVALUADOR					
Nombre:					
Área:					
Cargo:					

Tomado de: Elaboración propia

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Metodología

La metodología es un marco de procesos que se deben desarrollar o gestionar de forma correcta y de manera integrada, las metodologías implican una serie de procesos y procedimiento que son necesarios para obtener o generar un resultado final. Para el desarrollo de la metodología para la implementación de las estrategias indicadas en el apartado anterior, las mismas que se ejecutaran en la empresa CIAG S.A. Para ello se diseñará un manual de comunicación interna, que beneficie a los objetivos estratégicos propuestos para la gestión de cambio. Los diferentes tipos de comunicación interna que son los siguientes:

Comunicación descendente, tiene como objetivo mantener informado a todos los colaboradores de la empresa, y se implementarán Boletines informativos, conversatorios con todos los colaboradores de CIAG, carteleras sobre acontecimientos actualizados de la empresa, tienen una periodicidad mensual y el responsable será el Jefe de RRHH.

Comunicación Ascendente, tiene como objetivo permitir que los colaboradores expresen sus inquietudes y sugerencias a los altos mandos, se implementarán grupos primarios donde participarán los supervisores y guardias para discutir temas referentes a la calidad de servicio que brindan a los clientes, también un buzón de sugerencia donde los colaboradores depositen sus comentarios acerca de la gestión de cambio y sirva para desarrollar mejoras en los procedimientos dentro de la organización, tiene una periodicidad mensual y la persona responsable es el Jefe de RRHH.

Comunicación Horizontal, tiene como objetivo que los colaboradores adquieran mayor conocimiento acerca de los procesos y procedimientos de la empresa enfocados en la gestión de cambio, se implementará una feria de servicios liderada por la Jefa de RRHH, la cual dará a conocer los valores que posee la empresa, las nuevas competencias definidas por la organización, procesos de selección y evaluaciones de desempeño. También el Gerente de Operaciones tendrá un stand, donde dará a conocer acerca de los nuevos

servicios tecnológicos que ofrece la organización, el cual invitará a representantes de distintas entidades a participar de la feria para brindarles la mejor calidad de servicios.

Si el programa es realizado con éxito, aumentará las habilidades y conocimientos de los colaboradores del área operativa, la calidad y los servicios de la organización. El éxito de la realización del programa de capacitación podrá evidenciarse al evaluar al colaborador en sus funciones y coordinar una reunión con los clientes acerca de los servicios que ofrecemos y dado a los resultados obtenidos consolidar la gestión del cambio.

Responsables

El término responsable significa que cumple con todas las obligaciones, funciones, o actividades que se están bajo su supervisión, y por las cuales debe indicar el resultado, rendir cuentas. Entonces, los responsables para el desarrollo de las estrategias son todos los colaboradores que integran la empresa caso de estudio. En caso de necesitar un rediseño de la estructura organizacional actual, el jefe de recursos humanos será el responsable de realizar el rediseño, en función de las líneas de responsabilidad que fueron generadas en el proceso metodológico.

Una vez que el jefe de recursos humano indique la nueva estructura, la misma que debe mantener un modelo horizontal en donde se mantendrá claro el proceso de comunicación. Desarrollado esto se debe socializar la nueva estructura a fin de que todo el personal de la empresa se encuentre comunicado sobre los cambios de tal forma que al momento de surgir algún tipo de falla o problema el colaborador sabrá a quien reportar dicha anomalía y si el posee alguna solución, también lo podrá comunicar con su líder de grupo para que presente la propuesta.

Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma de trabajo, el mismo que se encuentra desarrollado en función de cada estrategia a implementar, se ha considerado un tiempo de 12 meses para el desarrollo de la implementación de todo el proceso de cambio, con evaluaciones de cumplimiento periódicas.

Gráfico 9 Cronograma para la implementación de las estrategias de cambio

Actividades/ Estrategia	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseñar un flujo de comunicación												
1. Diseñar un manual de comunicación interna	■	■	■	■								
2. Rediseño del Organigrama			■	■								
3. Capacitación sobre la implementación de nuevos servicios				■	■							
Socializar las competencias definidas para la organización												
1. Socialización de competencias generales					■	■						
2. Socialización de competencias para la empresa							■	■				
3. Socialización de competencias del colaborador								■				
Definir una evaluación de desempeño por semestre.												
1. Desarrollo del modelo de evaluación								■	■			
2. Aprobación del modelo de evaluación									■			
3. Desarrollo y levantamiento de información									■	■		

Tomado de: Elaboración propia

Presupuesto

Recursos

Considerando que los recursos de una empresa están representados por todos los bienes tangibles o intangibles que permite que una empresa pueda desarrollar sus actividades día a día, por tal motivo los recursos del presente plan de estrategias para la empresa CIAG S.A. son materiales y humanos, a continuación, se detallan los recursos por cada tipo:

Recursos Materiales (RM)

- Equipo de cómputo (desktop, impresora)
- Suministros de Oficina (Resmas de papel, lápiz, esfero)
- Proyector
- Sala de reuniones

Recursos Humanos (RH)

- Todo el personal de la empresa CIAG S.A.
- Directivos de la empresa
- Consultor externo

Una vez determinados los tipos de recursos que son necesarios, a continuación, se presentan en que actividad se utilizara cada uno de ellos, luego se presenta el monto aproximado de inversión para el proyecto.

Tabla 1 Detalle del recurso humano y material para la propuesta

Actividad / Estrategia	Recurso	
	RM	RH
1. Socializar las competencias definidas para la organización	X	
2. Definir una evaluación de desempeño por semestre.	X	X

Tomado de: Elaboración propia

Recursos Financieros (RF)

Para el desarrollo de la propuesta de investigación es necesario la inversión de recursos financieros, según el estudio se determinó que se necesita un monto que asciende a \$3,400.00, la cual se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2 Detalle del recurso financiero para la propuesta

Recurso	Cant.	Valor Unitario	Monto Total
Recursos Materiales (RM)			
Equipo de cómputo (desktop, memoria)	1	700.00	700.00
Suministros de Oficina (Resmas de papel, lápiz, esfero)	3	100.00	300.00
Proyector	1	0.00	0.00
Sala de reuniones	1	0.00	0.00
Recursos Humanos (RH)			
Personal de la empresa CIAG S.A.		0.00	0.00
Directivos de la empresa		0.00	0.00
Capacitador externo – Consultor	12	200.00	2,400.00
Total del Presupuesto			\$ 3,400.00

Tomado de: Elaboración propia

El mayor monto de la inversión es la contratación de un consultor externo quien se encargará del desarrollo de todas las capacitaciones acerca de los servicios tecnológicos, así como también de desarrollar el levantamiento de información para el rediseño del organigrama en el área operativa y de asesoramiento en las evaluaciones de desempeño junto a la Jefa de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

Luego del desarrollo de la investigación sobre la planeación como herramienta para el desarrollo de cambios y desarrollo empresarial, estudio que se llevó a cabo dentro del entorno organizacional de la empresa CIAG S.A, se presentan las siguientes conclusiones.

La planeación estratégica influye de forma directa en el desempeño de una empresa, según lo investigado la empresa CIAG en la actualidad no contaba con una planeación acorde con la necesidad de la empresa puesto se presentaban fallas y errores al momento de entregar la información y es que el flujo de comunicación entre colaborador y jefe era nulo, lo cual motivaba a que el personal se encuentre en una soledad laboral y esto generaba un ambiente y cultura organizacional deficiente, sumado a esto la resistencia al cambio del personal de la empresa.

El principal problema que presentaba CIAG es la ineficiente planificación estratégica, esto motiva a generar un bajo compromiso del personal, sobrecarga de trabajo, rotación del personal por la pérdida de clientes importantes, para combatir las fallas antes indicadas es necesario la implementación de estrategias que constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, logrando cumplir con los objetivos y metas establecidos por la alta dirección de la empresa.

Se determinó estrategias para fomentar un proceso de cambio dentro de CIAG, como primer paso diseñar un manual de comunicación interna, ya que mantendrá informado y comprometido a los colaboradores a la gestión de cambio para alcanzar los objetivos de la organización, esto crea un clima estable y aumenta la motivación del personal. La capacitación al capital intelectual sobre los servicios tecnológicos, desarrollará conocimientos y habilidades en los guardias y podrán brindar servicios de calidad a los nuevos clientes que adquieran nuestros servicios.

La socialización de las competencias tanto del personal como de la empresa, esto permitirá conocer el nivel de competitividad que posee cada trabajador, luego de ello es fundamental el desarrollo de una evaluación de desempeño para conocer si las estrategias implementadas fueron las adecuadas para el proceso de cambio y se tomará en cuenta otros mecanismos acordes con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.,

RECOMENDACIONES

Luego del proceso investigativo se recomienda lo siguiente:

Socializar con toda la organización las estrategias a implementar, indicar como funcionaria la nueva estructura, puesto que dentro del proceso metodológico es necesario que el jefe de recursos humanos rediseñe la actual estructura a fin de fomentar una cultura de liderazgo dentro de cada equipo de trabajo.

Determinar todos los problemas, fallas y errores que posee la empresa, el cual se aplica el manual de comunicación interna que permite identificar aquellos que motivan a la resistencia al cambio y tratar de eliminarlos o bajar su impacto dentro del comportamiento de los colaboradores, y potenciar al capital intelectual de los colaboradores por medio de las capacitaciones con el fin de acoplarse a las demandas del mercado actual, todo esto ayudará a que las estrategias a implementar en CIAG se adapten de forma más rápida, también es fundamental que cada jefe de área supervise el proceso de recogida de información por medio de la evaluación de desempeño.

Una vez terminada la evaluación de desempeño se recomienda que los resultados se tabulen en matrices de los sistemas de hojas de cálculo lo cual ayude a interpretar la información, también se debe socializar los resultados con los jefes de cada área que ellos den una retroalimentación o posibles soluciones a la evaluación de desempeño, es fundamental el desarrollo de los formularios para la evaluación de 360 grados ya que por medio de estos se tendrá un claro panorama sobre la situación real.

Se recomienda que, al primer semestre, luego de la implementación de las estrategias se desarrolle una evaluación para determinar si los cambios sugeridos fueron incorporados en las actividades de la empresa o determinar el nivel de cumplimiento y efectividad de las soluciones, de tal forma que se obtenga un ciclo circular de retroalimentación de resolución de problemas.

Para la implementación de las estrategias antes indicadas es necesario contar con un proceso metodológico sólido, para el desarrollo de la propuesta

se consideró un modelo horizontal de responsabilidad lo cual fomenta un flujo de comunicación óptimo, el proceso de cambio promete un aumento en el nivel de desempeño laboral de la empresa CIAG S.A.

Realizar la planificación del próximo año con la asesoría de una consultora externa para definir las metas y objetivos en base a los resultados obtenidos de la presente planificación, con alcance a largo plazo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Barnett, H., & Morse, C. (2013). *Escasez y crecimiento: la economía de la disponibilidad de recursos naturales*. Prensa RFF.
- Belalcazar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicologicos*, 41-51.
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. Amacon.
- Briones, L., & Cedeño, R. (2018). El comportamiento organizacional y su impacto en las actitudes del talento humano en el ámbito universitario. *Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 977-1002.
- Cameron, K., Quinn, R., DeGraff, J., & Thakor, A. (2014). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Chiavenato, I., & Sacristan, P. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Reino Unido: : Escuela de Negocios de Edimburgo. .
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima-Perú: Pearson.
- Daley, D. (2012). Strategic human resources management. *Public Personnel Management*, 120-125.
- Flaherty, J. (2015). The effects of cultural intelligence on team member acceptance and integration in multinational teams. *Handbook of cultural intelligence*, 210-223.

- Garcia, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perpectivas*, 75-102.
- Grueso-Hinestroza, M., Gonzalez, J., & Rey-Sarmiento, C. (2014). Grueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J., & Rey-Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Invest. Pens. Criti*, 77-91.
- Guzman, E., & Shiels, M. (2018). Estudio de Clima Laboral en una Empresa Comercial de Autoservicio. *Panorama actual de la salud en Tabasco*, 33.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. Centage Learning Editores, SA.
- Margareth, G., Nercida, R., & Yasmarili, T. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 102-128.
- Naranjo, J., Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Direccion de la Empresa*, 63-72.
- Perez, A., Milian, J., Cabrera, P., & Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 86-99.
- Vertel, A., Paternina, C., Riaño, H., & Pereira J.M.L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 350-355.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MILLER AGUIRRE ANGGIE NICOLE**, con C.C: # 0952473536 autor/a del componente práctico del examen complejo: **La planeación como herramienta estratégica para la gestión de cambio** previo a la obtención del título de **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, 25 de febrero de 2019

f. _____

Nombre: **Miller Aguirre, Anggie Nicole**

C.C: **0952473536**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	La planeación como herramienta estratégica para la gestión de cambio.		
AUTOR(ES)	Anggie Nicole Miller Aguirre		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero de 2019	No. DE PÁGINAS:	43
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional, planificación estratégica		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Planificación estratégica, Proceso de Cambio, evaluación de desempeño.</i>		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>CIAG S.A. es una empresa de servicios de vigilancia y seguridad con 25 años de experiencia en el mercado fundada por los hermanos Carlos y Andrés González, ambos ingenieros industriales con una amplia trayectoria en este tipo de negocio, su principal servicio es brindar custodia física a empresas comerciales dentro de la ciudad. Las demandas actuales del entorno hacia una nueva proyección en el mercado, han generado cambios drásticos dentro de la organización, debido a la ineficiente planeación estratégica por parte del Gerente General y la nueva Jefa de Recursos Humanos, lo cual se realiza un diagnóstico para detectar diversos problemas relacionados a la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación organizacional y la planificación estratégica. El diagnóstico realizado le abre paso al diseño e implementación de estrategias que estarán enfocadas en las personas, procesos y estructura de la organización. Se detectaron algunos problemas que han afectado a CIAG S.A. durante el proceso de cambio. Resistencia al cambio, sobrecarga laboral, inadecuados canales de comunicación. En conjunto con los miembros del área de talento humano, los jefes de departamento y el gerente general, se implementará un proceso de planeación estratégica, con el fin de superar todos los obstáculos que impidan el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégico.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-969680329	E-mail: nicole_miller14@hotmail.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):			