



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Fortalecimiento de la Gestión de Gerencia estratégica  
en la empresa ProSerTec S.A**

**AUTOR:**

**Avilés Zambrano Joselyne Victoria**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del grado de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL**

**REVISOR (A)**

**Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
20 de Febrero del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Avilés Zambrano Joselyne Victoria** como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

### **REVISOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Bonilla Morán Luis Antonio Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Galarza Colamarco Alexandra Patricia Psic.**

**Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Avilés Zambrano Joselyne Victoria**

### **DECLARO QUE:**

**El componente práctico del examen complejo, Fortalecimiento de la Gestión de Gerencia estratégica en la empresa ProSerTec S.A** previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2017**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Avilés Zambrano Joselyne Victoria**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Avilés Zambrano Joselyne Victoria**

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

**Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2017**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Avilés Zambrano Joselyne Victoria**



Guayaquil 17 de febrero del 2017

## INFORME DE PLAGIO

**URKUND**

Documento	<a href="#">Fortalecimiento de la Gerencia estratégica en empresa ProSerTec S.A.doc</a> (D25765638)
Presentado	2017-02-15 20:37 (-05:00)
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	Re: JOSELYNE VICTORIA AVILÉS ZAMBRANO <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

0% de esta aprox. 12 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Fortalecimiento de la Gestión de Gerencia estratégica en la empresa ProSerTec S.A.

Estudiante.

Avilés Zambrano Joselyne Victoria

Revisor: Lcdo. Luis Antonio Bonilla Moran, Mgs.

---

Firma



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**BONILLA MORÁN LUIS ANTONIO MGS.**  
REVISOR(A)

f. \_\_\_\_\_  
**ELBA BERMÚDEZ REYES PSIC.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**BONILLA MORÁN LUIS ANTONIO MGS.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# ÍNDICE

RESUMEN .....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	9
DESARROLLO .....	10
1.    DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.1    CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
1.2    COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	13
1.3    COMUNICACIÓN .....	15
2.    DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	17
2.1    PERSONAL .....	17
2.2    ESTRUCTURA .....	18
2.3    PROCESOS .....	19
3.    IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.....	21
3.1    RESPONSABLES.....	21
3.2    RECURSOS .....	22
3.3    METODOLOGÍA. ....	22
CONCLUSIONES.....	24
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

## RESUMEN

El presente trabajo expone el caso de la empresa ProSerTec S.A, una solvente empresa comercial de productos y servicios tecnológicos que ha operado durante 10 años en el país. Su desempeño se rige bajo el objetivo de sistematizar los procesos y contribuir a la mejora de la productividad y desempeño de sus clientes. Las cosas actualmente no han ido presentándose de la mejor manera ya que desde hace 2 meses las ventas han disminuido un 16% debido a algunos aspectos que no se han podido gestionar de una mejor manera, principalmente en el área Comercial. A partir de un análisis del Comportamiento Organizacional por parte del responsable de la Gestión de Talento Humano, se debe entregar un informe con el diagnóstico de la situación actual y en dónde se propongan estrategias de intervención que aporten significativamente a la productividad y satisfacción laboral en la Organización. Es importante entender que existen aspectos de una administración deficiente que va de la mano con un comportamiento organizacional que necesita mejorar. La actuación humana es fundamental, ya que si las empresas fracasan o prosperan es debido a las personas y a lo que ellos hacen dentro de su organización. Las estrategias de cambio y técnicas de intervención están orientadas al Fortalecimiento de la Gestión de la Gerencia estratégica y a la mejora del sistema Social empezando por el departamento de ventas, a través de factores como el liderazgo, la comunicación, el clima y la motivación.

**Palabras Claves:** Comportamiento Organizacional, Gestión de Talento Humano, Cultura, Comunicación, Gestión de la Gerencia estratégica, Desarrollo Organizacional.



## INTRODUCCIÓN

ProSerTec S.A es una prestigiosa organización con una importante trayectoria en el mercado comercial de productos y servicios tecnológicos que desde hace dos meses ha venido presentando algunos problemas en relación a su área Comercial, que es una de las fortalezas de la empresa.

Dichos inconvenientes han empezado dentro del área de Ventas, en donde algunos de sus integrantes han decidido desvincularse aludiendo que se sienten desmotivados por la falta de incentivos, desarrollo organizacional y deficiencia en el tipo de liderazgo lo cual ha ocasionado que se evidencie un clima laboral de la organización lleno de incertidumbre y rumores.

Como es de esperarse, la Dirección General desea tomar decisiones que permitan vencer este tipo de inconvenientes y lleven a la organización a un mayor nivel de productividad enfocándose en el fortalecimiento de la Gerencia estratégica y gestionando de una mejor manera factores organizacionales como el Clima organizacional, la comunicación y el liderazgo partiendo del análisis y diagnóstico del comportamiento organizacional.

La Gerencia Estratégica gestionada de manera positiva permite evaluar y ejecutar acciones encaminadas a que una organización alcance sus objetivos y metas trazadas mediante la identificación de las debilidades, fortalezas al interior de cada empresa junto con las oportunidades y amenazas provenientes del medio externo.

Como uno de los principales responsables de la gestión de este cambio organizacional, el profesional encargado del Talento Humano debe presentar varias estrategias que ayuden a mejorar los procesos comerciales enfocando sus acciones a través del fortalecimiento del compromiso y la gestión gerencial en todas las fases del proceso al igual que al personal como el recurso más valioso de la organización.

## **DESARROLLO**

### **1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

El análisis y diagnóstico de la situación actual de la organización ProSerTec S.A es la base para definir una mejor manera de proceder frente a las circunstancias que se necesitan mejorar o cambiar, además asegura un nivel mayor de efectividad de las estrategias a utilizar. Para el análisis de este caso, es necesaria la adquisición de conocimientos sobre Cultura Organizacional, Comportamiento y que permitirán abordar las problemáticas, formas de intervención, los principales factores de cambio y posibles resultados.

#### **1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Cultura Organizacional no es otra cosa que la suma de todos los valores, principios, creencias y prácticas que se comparten al interior del sistema organizacional, se trata de una directriz que nos permite explicar el comportamiento de los miembros como una característica que enuncia la identidad de las personas en las organizaciones. (Garzón, 2005, p.81)

Robbins y Coulter (2005) afirman que “La Cultura es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera” (p. 52).

En todo tipo de organización existen los valores, símbolos, mitos, ritos, y usos que con el tiempo se pueden ir modificando pero cuya raíz siempre determinará en su mayor parte lo que perciben los colaboradores y cómo actúan frente al ámbito empresarial.

Cuando existen situaciones de problemas o dificultades la cultura también permite actuar de cierto modo, incluso en la forma de conceptualizar, definir, analizar e intervenir para solucionar los problemas.

La cultura es percibida por los miembros de la organización cuando ven, oyen o experimentan lo que se comparte dentro de ella; puede ser descrita semejantemente aunque cada persona tenga distintos cargos o trabaje en distintos niveles en la empresa.

La Cultura Organizacional en ProSerTec S.A, es una cultura institucionalizada debido a los años de funcionamiento de la empresa en el mercado y según los datos del caso, es una empresa que hasta ahora ha logrado permanecer exitosamente gracias a su sistemas de significados compartidos, sus medios para coordinar, controlar, niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características.

Los problemas a penas inciden desde hace 2 meses y su Gerente está consciente de que necesita intervenir y mejorar ciertos aspectos que más allá de ser estructurales también tienen que ver con los individuos, con la percepción y descripción que están teniendo de la organización y que obviamente afecta las actitudes de los empleados y su comportamiento.

Lo que la Gerencia está buscando es una redefinición de las estrategias o procesos que a través de las actuaciones indicadas permitan cumplir las metas de una mejor manera y que les permita seguirse distinguiendo en el mercado.

Por las características proporcionadas en el caso, podemos decir que la cultura que se vivencia en ProSerTec S.A es la de poder, debido a que existe por parte de la Gerencia General y de las demás Gerencias el juego de negociación y compromiso entre los individuos, grupos y coaliciones en conflicto. Sin embargo, se evidencia que la fuente central de poder radica en la Gerencia General y que el crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro por la descripción de su organigrama.

Es una cultura orgullosa y fuerte debido a sus años en el mercado, a su institucionalización y distinción frente a la competencia, en donde lo más importante para la organización es ofrecer en su portafolio de productos y servicios lo último en tecnología lo que nos indica que su filosofía de existencia y motivación es dinero, símbolos productivos y metas propuestas.

La empresa ha perdido a cuatro miembros de su grupo estrella; el departamento de ventas, quienes han expuesto su punto de vista a través de sus experiencias como colaboradores del departamento, concordando todos con que los problemas suscitados han iniciado debido a la escasa motivación gestionada, al sentimiento de que la organización no se está preocupando por su desarrollo profesional y a fallas en la comunicación con el equipo comercial por parte del líder del departamento.

Éste hecho es lamentable porque se pudo retener al personal que meses anteriores estaba dando excelentes resultados, pero lo rescatable de esto es que la Gerencia General quiere tomar acciones de corrección y mejora enfocándose en la parte estructural pero también interviniendo en la parte humana.

Es por eso que las estrategias propuestas deben ir encaminadas a fortalecer los aspectos positivos de esta cultura de poder que ya describe a esta empresa con características de otro tipos de cultura como la de función en donde se potencia la capacidad técnica como una fuente de poder, en donde la estructura tiene más rasgos matriciales en donde los criterios más importantes son las funciones y productos y combinar lo mejor de ambas estructuras.

Se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo para cumplir metas específicas, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, en donde se comparte el conocimiento y se habilita a los integrantes para la resolución de problemas, fortaleciendo así una cultura de equipo y muy adaptable.

## 1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de Comportamiento Organizacional, hablamos de la fuerza que ha tomado el aspecto humano como un factor determinante que ha permitido el incremento de la productividad, el rendimiento y éxito de las organizaciones.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos a través de la gestión de los recursos o del talento humano, entonces a través del comportamiento organizacional se nos permite estudiar de cerca y conocer cuál es el impacto que tienen las personas, los grupos y estructuras sobre el sistema organizacional, con el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar de eficacia de la organización, permitiendo el alcance de sus objetivos. (Tapia, 2010, p.3)

Cabe recalcar que las organizaciones deben permitirse estudiar, conocer y entender a las personas que forman parte de ella, promover su desempeño eficiente y convertirse en el medio que permite a los colaboradores alcanzar los objetivos y metas individuales y a nivel de sistema organizacional. El comportamiento organizacional nos permite comprender cómo funciona cada empresa combinando la ciencia, tecnología, a las personas y su humanidad.

Todas las empresas demandan un funcionamiento eficiente, pero esto implica una adecuada planificación de las actividades de la organización y de los recursos humanos, los cuales son vitales no como respuesta a todos los conflictos pero sí para reducirlos. Una intervención para mejorar el comportamiento no mejora el desempleo, ni puede sustituir los errores en la planeación o el liderazgo inadecuado; es uno de los tantos sistemas dentro de uno mayor y las intervenciones de mejora deben ser integrales.

El estudio del comportamiento organizacional en la empresa ProSerTec S.A tiene un enfoque de apoyo, orientada hacia los recursos humanos, busca mejorar el ambiente laboral, hacerlo más humano y que los colaboradores

desarrollen su propio potencial para ser más productivos. Para Garzón,(2005) “Es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad desempeñan un rol esencial las modalidades de relaciones humanas en que se desenvuelven y de ellas depende el éxito o fracaso de los planes, proyectos y políticas a desarrollar” (p.67).

En el caso se evidencia la importancia que representa el comportamiento organizacional para el Gerente General ya que ha solicitado a la encargada del área de Recursos Humanos, realizar un diagnóstico sobre el comportamiento de las personas involucradas en los acontecimientos recientes con respecto a las problemáticas en el área de ventas.

En primer lugar, lo que se debe analizar es el comportamiento del líder del departamento, se debe profundizar con información valiosa como el diseño del trabajo que se está gestionando, la comunicación, el tipo de motivación y seguimiento que se lleva dentro del departamento, cómo se están dando los procesos, etc que se está llevando correctamente, en que se está fallando y que se necesita implementar o mejorar.

Una detallada interpretación del comportamiento en el área de ventas que es el área afectada, ayudará identificar y explotar estrategias en forma exitosa. Es de vital importancia referirnos a la Gerencia Estratégica porque en los sistemas institucionalizados todo parte desde los mandos altos y desde allí se transmite las directrices para que de manera descendente las personas adquieran las capacidades y ejecuten acciones de mejora para lograr un mejor futuro organizacional.

La Gerencia estratégica permitirá que la toma de decisiones en esta organización sea objetiva y sistemática, intentando organizar información relevante, que permita tomar las mejores decisiones frente a éstas circunstancias de incertidumbre, teniendo en cuenta que la base siempre debe ser un análisis objetivo y de criterio de las experiencias y acontecimientos suscitados. Esto ayudará a que ProSerTec S.A pueda

adaptarse a los cambios, solucionar inconvenientes y disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de intervención.

### **1.3 COMUNICACIÓN**

Para las personas, obtener información del entorno es una necesidad debido a que este elemento reduce la incertidumbre en la toma de decisiones y está presente en todas sus actividades. En el ámbito organizacional la comunicación es de vital importancia, puesto que para poder llevar a cabo cualquier actividad o tarea de forma eficaz el ser humano experimenta diferentes necesidades de información, y la falta de ésta resulta altamente perjudicial para el desempeño de los miembros.

En la actualidad, la sobreabundancia de información en las organizaciones permite generar dificultades que tienen que ver con la selección y la interpretación de la información y de lo que se pretende transmitir. El sobreflujo informativo no presupone un mayor conocimiento de la realidad, sino una posible vía para la desinformación o la ausencia de información. La cuestión central en las empresas no es de qué documentos o información se dispone, sino saber qué información es necesaria para llevar a cabo las tareas correctamente. (Gómez, 2007)

Dentro de ProSerTec S.A es necesario utilizar la comunicación para gestionar 3 aspectos principales que son el control, la motivación, y la información. En el ámbito del control debemos enfocarnos en el comportamiento de los integrantes, que permite que los empleados se ajusten a las jerarquías de autoridad y guías formales e informales, además de regular el comportamiento.

Favorecer la motivación, en cuanto a la aclaración de los mensajes emitidos, mientras más claros sean los mensajes, las metas se establecerán mejor, la retroalimentación generará progreso y reforzará el comportamiento deseado y se estimulará la motivación ya que se estimulará un ambiente en donde se tiene la libertad de expresar las satisfacciones y frustraciones lo cual cumple con la expresión emocional y las necesidades sociales.

Y como función final, la comunicación proporciona siempre la información que se necesita para tomar decisiones al identificar y evaluar alternativas. Es importante que se tenga claro que estas funciones dentro de un grupo son interdependientes y ninguna es mayor o menor que la otra. Ya que sólo en conjunto permiten que los grupos se desempeñen de manera eficaz.

Debido a las exigencias del medio, los cambios y procesos de desarrollo, la Comunicación Interna debe ser utilizada y visualizada como un partidario estratégico importante, lo que la empresa comunique a su cliente interno es vital para optimizar la realización del trabajo, incurrir en la motivación, contribuir de forma positiva en la conducta de los miembros y por consiguiente obtener resultados superiores.

La información debe ser manejada como un componente vital y ésta debe circular de una manera adecuada y fluida, empezando desde los primeros mandos en la jerarquía. Si no se realiza de dicha manera; todo el sistema empezará a deteriorarse por partes. Los mensajes que se transmiten e intercambian dentro de la organización y el medio en donde se desenvuelve facilita que se integre y establezca una retroalimentación oportuna de experiencias como base para la implantación de un mismo lenguaje, una cultura y valores que potencien su compromiso.

Para Andrade (2005), el direccionamiento de la Comunicación Interna no debe hacerse sin un proceso establecido; las estrategias y herramientas de Comunicación Interna debe ser dirigidas siempre hacia la creación y transmisión del conocimiento en las organizaciones, es decir; no solo debe ser visualizada como un instrumento sino como un proceso o un sistema que comprende a los individuos, su entorno, su construcción social, desarrollo, comportamientos, conducta etc.

Las estrategias y acciones de comunicación deben basarse también en el campo social, ya que se aborda varios aspectos de acuerdo a la diversidad de los actores. La parte fundamental de todo proceso, incluyendo el de la Comunicación interna son los sujetos; la elaboración de las estrategias y utilización herramientas deben estar basadas en las necesidades y realidad de la organización.



## **2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**

### **2.1 PERSONAL**

En el caso se habla de 4 personas que han sido desvinculadas por distintas razones, pero todas relacionadas con la desmotivación, conflictos de comunicación, errores por parte del liderazgo del departamento entre otros, los cambios deben empezar por las jefaturas; se debe incluir una forma de motivar a gerentes y empleados para disminuir las renuncias, despidos y compensar la carga de trabajo ya que este departamento tiene un gran peso dentro del éxito comercial de la organización.

En cuanto al tipo de liderazgo en el departamento, se debe considerar las amenazas del medio, indagar y conocer cuáles son las estrategias de los competidores; así como tomar conciencia de la importancia de la productividad del personal y que factores están ocasionando la resistencia al cambio. Transmitir una visión más clara de las relaciones desempeño-recompensa para los equipos.

Las actividades de la Gerencia Estratégica incrementan las capacidades de una empresa para prevenir problemas, ya que se enfatiza la interacción entre los gerentes de los distintos niveles para así generar orden y disciplina empezando por los mandos altos y dirigiéndose hacia las demás áreas de la empresa. Esto puede favorecer un sistema de gerencia y hacerlo más eficiente y efectivo.

Se debe diseñar incentivos de desempeño para los colaboradores de ésta área que vinculen de manera definida la remuneración con las estrategias a aplicarse, esto sólo funcionará si los miembros del departamento comprenden con claridad la forma en que se beneficiarán si la empresa logra un mejor rendimiento. Tres puntos importantes se deben tener en cuenta; el primero es que el apoyo por parte de la Gerencia General y las demás Gerencias debe ser total para las actividades a implementarse, el segundo que se deben relacionar las aptitudes de cada vendedor con las tareas y

funciones y el tercero es que deben integrarse de mejor manera las estructuras sociales y las políticas.

Es necesario también mencionar que la estrategia enfocada al personal debe ir de la mano de un plan de comunicación que mejore la interacción social y que implique el uso de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios que influyan en el comportamiento de las personas. El resultado de la estrategia debería ser un mejor vínculo relacional con el entorno laboral para satisfacer sus intereses y alcanzar los objetivos.

## **2.2 ESTRUCTURA**

En cuanto a la estructura es fundamental fortalecer las características organización, la función principal de autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, departamentalizaciones, entre otras.

ProSerTec S.A debe contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La propuesta no es reemplazar o cambiar totalmente la estructura que ya maneja la organización sino incrementar o adherir ciertos aspectos a la estructurales y de cultura que por la descripción del caso y de su organigrama si han estado funcionando pero han presentado algunas dificultades con respecto a las líneas de mando y de comunicación. Lo que se necesita es retener al personal que continúa en la empresa y promover su desarrollo y desempeño en la organización.

La Gerencia General debe tomar acciones de corrección y mejora enfocándose en la parte estructural, por ejemplo se debe fortalecer los aspectos positivos de esta cultura, pero se debe de implementar otros como potenciar la capacidad técnica como una fuente de poder, en donde la

estructura debería tener más rasgos matriciales en donde las funciones son importantes.

En donde se fortalecen los equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo para cumplir metas específicas, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, en donde se comparte el conocimiento y se habilita a los integrantes para la resolución de problemas.

Se plantea que la estructura tenga líneas de comunicación matriciales para el departamento de Ventas, que la interacción sea más integral entre todos los directivos para ejercer control, y de comunicación para los empleados para que se perciba una estructura más flexible y abierta al diálogo.

Es importante la transmisión y socialización de estos ciertos aspectos para fortalecer la cultura. A través de una mejor gestión de la comunicación organizacional, se puede disminuir ciertos rasgos que no están funcionando positivamente de la cultura de poder y promover una cultura un poco más adaptable a los cambios en donde se dé importancia a las ideas de los empleados y no solo de los altos mandos.

Se debe introducir el estilo gerencial basado en estrategias mejores diseñadas, planeadas y evaluadas. En donde la base siempre sea la búsqueda del bienestar de los miembros que conforman la organización y que hacen que ésta sea innovadora, creativa y audaz en su desenvolvimiento en el mercado.

### **2.3 PROCESOS**

Este aspecto debe trabajarse en 4 modalidades, la primera es la de acompañamiento y control que debe darse por parte de la Gerencia General, la Gerencia Comercial y la de Recursos Humanos principalmente hacia el área de ventas; tal vez si las demás Gerencias quieren intervenir e integrarse para mejorar todo el sistema mucho mejor.

La segunda modalidad que sería la elaboración de un sistema de desempeño-recompensa para motivar al personal a desarrollarse, a mejorar, a aportar y compartir conocimientos para alcanzar de mejor manera los objetivos.

La tercera es que se debe revisar, mejorar y rediseñar los procesos o políticas que ya se manejan en la empresa que abarque oportunidades de crecimiento, y cumplimiento de metas para los colaboradores tratando siempre de brindar al mercado nuevas alternativas, productos y servicios diferenciados, estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, la alta calidad y de seguir avanzando no solo tecnológicamente sino también invertir en el capital humano que es la principal arma estratégica para enfrentar las exigencias del medio y la competencia.

Y por último elaborar un plan de Comunicación enfocado a informar, retroalimentar y fortalecer todos los aspectos de cultura, sociales y de estructura antes mencionada para que los colaboradores a través de la información eficaz puedan desarrollar ese sentido de participación y pertenencia dentro de su área de trabajo.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

#### **3.1 RESPONSABLES**

Las propuestas para este caso propician la Gestión de la Gerencia estratégica, por lo tanto la responsabilidad recaerá principalmente en los mandos altos; Gerente y jefes de cada departamento, en especial y para empezar el Gerente del área de Ventas y el de Recursos Humanos como gestor de los miembros y soporte o apoyo en todo el proceso.

La función de la Gerencia General en primera instancia será analizar las propuestas, proponer mejoras y apoyar totalmente el plan de intervención o de mejora que se quiera realizar, en segundo lugar será el de acompañamiento y control para las demás gerencias o jefaturas al revisar periódicamente los avances y resultados de la implementación de las estrategias.

La función del área de Talento Humano, será el de gestor de cambio con la ayuda y apoyo de las Gerencias, pero enfocado específicamente en el área humana mucho más que en el de procesos o mecanismos, resaltando las áreas de intervención como la cultura, el comportamiento, la comunicación, la motivación etc.

El Gerente del área de ventas es también una pieza clave en todo el proceso, ya que él conoce a su personal y a pesar de ciertos errores cometidos, ha sabido cómo sacar el departamento adelante y cómo guiar a su equipo hacia el cumplimiento de las metas. Es la pieza clave para poner el ejemplo, para enmendar errores, para empezar a abrir mejores canales de comunicación, para motivar a su gente e impartir y compartir conocimientos para desarrollar las capacidades de los demás.

### **3.2 RECURSOS**

Los recursos a utilizar son variados, todo cambio conlleva una inversión monetaria, de tiempo, espacio, de recursos físicos e intelectuales dependiendo de las actividades dentro de lo planificado.

Los recursos financieros en este caso no serían excesivos, además de que el departamento cuenta con 4 colaboradores menos en nómina que representan menos gastos.

De igual forma cómo lo que se planea es gestionar el liderazgo, modificar ciertos aspectos del comportamiento, fortalecer la comunicación, la cultura y son aspectos que se trabaja directamente con el talento humano de la organización se necesitará inversión de tiempo, de espacio, de recursos físicos de oficina o papelería y de recursos intelectuales más que los económicos.

### **3.3 METODOLOGÍA.**

La metodología a utilizar para el análisis de la situación de la empresa y luego para la selección e implementación de estrategias es cualitativa como técnica para recolectar datos dentro de la parte social, la misma que arroja como resultados datos descriptivos que en éste caso tiene que ver con la conducta observable de los colaboradores. Esta metodología permite que el proceso de investigación sea flexible, se mueve entre los eventos y su interpretación.

Se utilizara la entrevista para identificar y conocer el punto de vista y opiniones tanto del Gerente del área como del equipo con el que trabaja y detectar también posibles empleados potenciales. Así también para conocer el tipo de comunicación, los procesos etc.

Cuando ya estén decididas las estrategias a utilizar, se utilizará charlas de capacitación, grupos focales como estrategia que aborda situaciones

sociales que requieren algún cambio o desarrollo desde una perspectiva participativa. El taller no es sólo una estrategia de recolección de información, sino también, de análisis y planeación. La dinámica del taller profundizará la identificación de líneas de acción que pueden transformar la situación objeto de análisis, pero enfocado todavía más hacia el establecimiento de un plan de trabajo que haga efectivas esas acciones y que involucren el compromiso directo de los colaboradores de Sisclima con el proyecto.

Es importante lograr el compromiso de las partes a fin de que, por medio de ellos las acciones planeadas se conviertan en realidad.

Las variables a medir son sociales, personales y comportamiento organizacional; comunicación, manual de Procedimientos, difusión de Información, integración de niveles Organizacionales, adaptación al cambio etc.

## CONCLUSIONES

Después del análisis, la elección e implementación de las de estrategias en la compañía ProSerTec S.A, frente a algunas situaciones de conflicto que se han venido desencadenando desde hace 2 meses en el área de ventas; se ha podido fortalecer desde la Gestión de la Gerencia estratégica, punto principal que propone la solución de éste caso, ya que se consideró que una buena dirección y una mejor administración estratégica son decisivas para el manejo adecuado de las diferentes áreas de la organización.

Esta estrategia ayuda a definir objetivos y metas factibles de ser logradas, con visiones ambiciosas que obliguen a convertirlas en una realidad palpable, es esencialmente un apoyo que cualquier organización que quiera mejorar alguna situación, ya que el análisis del entorno interno y externo ayuda a que las mismas puedan tomar decisiones preventivas y de gran utilidad.

En una perspectiva sistémica, es importante integrar la Administración, Mercadotecnia, Contabilidad, Recursos Humanos, y todas las áreas en el desarrollo del proyecto para obtener el éxito de la organización. Se implementó distintas acciones sobre los problemas que la compañía presentaba, se decidió intervenir de manera coherente en el futuro de la empresa y el bien más importante; sus trabajadores.

La intervención del área de Recursos Humanos es crucial en todo el proceso, ya que las acciones estuvieron encaminadas hacia el fortalecimiento de aspectos de la cultura, la retención del personal que aún queda en el departamento de ventas a través de incentivos, mejoras en el proceso comunicativo, y cambios positivos en el comportamiento organizacional, creando mejoras y eficiencia a nivel sistémico dentro de departamento y porque no de la organización para que sea una compañía más sólida y se espera que para este año las metas establecidas se logren.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Garzón, M. (2005). *Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=21929>
- Robbins y Coulter. (2005). *Administración 8 ava edición* . México: Pearson.
- Tapia, A. (2010). *Estudio del comportamiento Organizacional en la empresa envíos América*. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28862/1/Tapia%20Roman%20Ana.pdf>



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Avilés Zambrano Joselyne Victoria**, con C.C: # **0931387047** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Fortalecimiento de la Gestión de Gerencia estratégica en la empresa ProSerTec S.A** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **20 de Febrero de 2017**

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

Nombre: **Avilés Zambrano Joselyne Victoria**

C.C: **0931387047**



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

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Fortalecimiento de la Gestión de Gerencia estratégica en la empresa ProSerTec S.A		
<b>AUTOR(ES)</b>	Joselyne Victoria Avilés Zambrano		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Luis Antonio Bonilla Morán		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	(20) de (Febrero) de (2017)	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	28
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Psicología Organizacional, Gerencia estratégica, Comportamiento Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comportamiento Organizacional, Gestión de Talento Humano, Cultura, Comunicación, Gestión de la Gerencia estratégica, Desarrollo Organizacional.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo expone el caso de la empresa ProSerTec S.A, una solvente empresa comercial de productos y servicios tecnológicos que ha operado durante 10 años en el país. Su desempeño se rige bajo el objetivo de sistematizar los procesos y contribuir a la mejora de la productividad y desempeño de sus clientes.</p> <p>Las cosas actualmente no han ido presentándose de la mejor manera ya que desde hace 2 meses las ventas han disminuido un 16% debido a algunos aspectos que no se han podido gestionar de una mejor manera, principalmente en el área Comercial.</p> <p>A partir de un análisis del Comportamiento Organizacional por parte del responsable de la Gestión de Talento Humano, se debe entregar un informe con el diagnóstico de la situación actual y en dónde se propongan estrategias de intervención que aporten significativamente a la productividad y satisfacción laboral en la Organización.</p> <p>Es importante entender que existen aspectos de una administración deficiente que va de la mano con un comportamiento organizacional que necesita mejorar. La actuación humana es fundamental, ya que si las empresas fracasan o prosperan es debido a las personas y a lo que ellos hacen dentro de su organización.</p> <p>Las estrategias de cambio y técnicas de intervención están orientadas al Fortalecimiento de la Gestión de la Gerencia estratégica y a la mejora del sistema Social empezando por el departamento de ventas, a través de factores como el liderazgo, la comunicación, el clima y la</p>			



motivación.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-982419186	<b>E-mail:</b> <b>jovica_26@hotmail.com</b>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.</b>	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-989547842	
	<b>E-mail:</b> bonillamorán@hotmail.com	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		