



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN
SERVIPLUS MANTA 2016”**

AUTORA:

Leire Monserrate Demera Demera

FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO

CARRERA DE SERVICIOS GERENCIALES

MANTA, SEPTIEMBRE DEL 2016

TEMA:

Planificación Estratégica y Cultura Organizacional en Serviplus, Manta, 2016

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En atención a la Resolución No. 39-CF-GDSE de Consejo de Facultad, mediante la cual me designa Directora del trabajo de titulación, “Planificación Estratégica y Cultura Organizacional en Serviplus Manta 2016.” Realizado por la Srta. Leire Monserrate Demera Demera, previo al título de Licenciada en Servicios Gerenciales.

Certifico: Que se ha procedido a la revisión en su totalidad y determino que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí,

Por esta razón me permito acreditarlo y autorizar a su autora para su presentación,

Manta, Septiembre del 2016

Mg. Pedro Vincent

Director de trabajo de titulación.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

La suscrita Leire Monserrate Demera Demera, portadora de la C.I. 131628914-7, hace constar que es autora del Proyecto de Investigación Científica titulado: "Planificación Estratégica y Cultura Organizacional en Serviplus Manta 2016." Trabajo académico que constituye una labor investigativa personal realizada con la dirección del asesor Mg. Pedro Vincet.

En tal sentido, manifiesto la originalidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada; además expreso que se han respetado los aportes intelectuales de otros autores y se ha hecho referencia de ellos en el texto.

Manta, Septiembre de 2016

Leire Demera Demera

C.I. 131628914-7

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño, a Dios que me dio la oportunidad de vivir y regalarme una vida maravillosa.

Con mucho cariño a mi querida hermosa madre Mercedes Monserrate Demera Lucas, que me guio en la vida para que pudiera cumplir mi meta, ella es la que siempre me apoyo con todo su amor incondicional y doy gracias a Dios por tenerte conmigo y dedicarte este triunfo, que tanto anhelabas, sin tu apoyo no hubiera sido posible que fuera en la actualidad una Profesional de éxito, ahora mi meta es seguir sembrando para seguir cosechando.

A mi querido padre Carlos Lizandro Demera Reyes, a mis hermanos Alexis y Yandri Demera Demera, por nunca dejarme sola aun en mis momentos más complicados, cuando sentía que las ganas de vivir se me acababan, dedico con todo amor a mi familia, este proyecto de investigación científica, que siempre estuvieron de una u otra manera apoyándome.

Demera Demera Leire Monserrate

RECONOCIMIENTO

“UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI”, quien a través de sus Catedráticos me brindo su enseñanza, en cuyas aulas pase muchas horas de felicidad.

Por medio de la presente dejo constancia de mis más sinceros agradecimientos al personal docente, administrativo y dicente, que han hecho posible afianzar nuestra carrera profesional, como los son:

Mg. Pedro Vincent, Director de tesis del presente proyecto, un hombre emprendedor, quien con su orientación y apoyo incondicional, supo guiarme para que mi tesis llegara a un feliz término.

A mis compañeros(as) de estudios, que con sus alegrías y compañerismo supieron hacer grata nuestra vida estudiantil.

Demera Demera Leire Monserrate

INDICE

TEMA:	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO	VI
1. DATOS GENERALES:	1
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 TIPOLOGÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.3 ÁREA DEL CONOCIMIENTO.....	1
1.4 DURACIÓN DEL PROYECTO.....	1
2. OBJETIVO GENERAL	1
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.	2
4.1 INTRODUCCIÓN	2
4.2 MARCO TEÓRICO.....	5
4.2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
4.2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	8
4.2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	9
4.2.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
4.2.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
4.2.4.2. DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
4.2.4.3. ETAPAS QUE PERSIGUE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
4.2.4.4. TIPOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	16
4.2.4.5. PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	19
4.2.4.6. BENEFICIOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	20
4.2.4.7. VENTAJAS DE PLANIFICACIONE ESTRATEGICA	21
4.2.4.8. CULTURA ORGANIZACIONAL	22
4.2.4.9. DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	23
4.2.4.10. TIPOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	28
4.2.4.11. ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR CULTURA ORGANIZACIONAL	28
4.2.4.12. PROCESO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
4.2.4.13. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31

4.2.4.14.	CARACTERÍSTICAS LA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
4.3	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	34
4.4	JUSTIFICACIÓN	34
4.5	METODOLOGÍA	38
4.6	RESULTADOS ESPERADOS	40
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
6.	ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA.....	42

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título del proyecto de investigación.

Planificación Estratégica y Cultura Organizacional en Serviplus, Manta,
2016

1.2 Tipología del proyecto de investigación.

Investigación básica

1.3 Área del conocimiento.

Ciencias sociales, educación comercial y derecho

Sub área: educación comercial y administración.

1.4 Duración del proyecto

Fecha de inicio

Fecha de culminación

05/Noviembre/2016

05/Agosto/2017

2. OBJETIVO GENERAL

Analizar conceptualmente las variables Planificación Estratégica y
Cultura Organizacional.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conceptualizar los términos Planificación Estratégica y Cultura Organizacional.
- Determinar tipos de Planificación Estratégica y Cultura Organizacional.
- Establecer características de Planificación Estratégica y Cultura Organizacional.

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.

4.1 Introducción

En tiempos actuales en el mundo empresarial la planificación estratégica representa un progreso importante, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias. Dan Lattimore,(2009) plantea “La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”.

Por lo tanto es para las organizaciones empresariales de mucha importancia la implementación de estrategias planificadas en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc., donde se resume el rumbo, la directriz que la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico. Chiavenato, Idalberto.(2009) indica que: “La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos la misma, se aplica en los asuntos empresariales, y en actividades de negocios”.

Así pues, la planificación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas, adaptadas a sus recursos y su saber

hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad precisando la misión de la empresa, al definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

Whithmore, (2011) indica: “ es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos”, de esta forma se orienta donde se debe precisar con exactitud y cuidado las estrategias que aplicara la empresa manteniendo la misión establecida en la que se representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Respecto a Cultura Organizacional este término hoy en día es uno de los más aplicados, en administraciones públicas, al respecto, Naumov Sergio Luis,(2011) indica: “es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución”, manifestado en el comportamiento de una empresa, de la forma que ejecutan las normativas o lineamientos por quienes hacen parte de una organización empresarial con el desempeño laboral, que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

Baskin Otis, (2008) indica “La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las

actitudes, experiencias, creencias y valores de una organización”. Señalando así, como dentro de una empresa es tremendamente útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible; con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

Es así que las organizaciones poseen su propia cultura organizacional corporativa estableciendo un sistema de creencias y valores compartidos considerando la calidad del medio interno, el grado de dedicación y propósitos en donde todos los elementos son compartidos y transmitidos por todos quienes conforman la empresa.

Con estos antecedentes teóricos de la bibliografía analizada, se presenta la siguiente problemática en la empresa Serviplus, la cual es: ausencia de una planificación estratégica empresarial como herramienta de crecimiento empresarial, así mismo la inexistencia de la cultura organizacional entre los miembros que se desempeña como los directivos. Que ha conllevado a un estancamiento de productividad y a un débil compromiso laboral entre sus miembros profesionales.

Para lograr la consecución de esta investigación determinada como bibliográfica se ha procedido a analizar conceptualmente las variables en estudio Planificación estratégica y Cultura Organizacional; considerando que dentro de este proceso se ampliarán los conocimientos necesarios que permita construir las ideas y plantear una alternativa de solución.

El tratamiento que se le ha dado a los términos en estudio permitió conceptualizar los términos planificación estratégica y cultura organizacional. Además de identificar en los objetivos, tipos, características, de planificación estratégica y cultura organizacional.

4.2 MARCO TEÓRICO.

4.2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Es cuando las organizaciones consideran el proceso de hacer mejor uso de la fuerza del trabajo el capital, clientes y otros, determinando en la planificación

estratégica que se inicia con el establecer metas organizacionales políticas y definiciones estratégicas para lograr los objetivos planteados y de esta manera desarrollar planes detallados para obtener los fines establecidos. Implantando estrategias para decidir de antemano que tipos de esfuerzos deben de hacerse cuando y como deben realizarse quien lo ejecutara y quien realizará y que se harán con los resultados.

Es cuando mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de las situaciones presentadas. Además la planificación estratégica no fue sólo una herramienta para el directivo implico, un proceso de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; y la dirección general marco metas generales para la empresa.

A partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...").

Robbins (1999) plantea que la "Cultura Organizacional por definición, es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...."

Con el análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

4.2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Constitución de la República del Ecuador en la Sección primera Art. 2, literal 1, titulado como Principios Fundamentales de la Planificación indica que: “Disponer que las instituciones del sector público, en los distintos niveles de gobierno, articulen la formulación de sus políticas, planificación institucional, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución presupuestaria; y, la inversión y asignación de recursos públicos, con los objetivos, políticas, lineamientos estratégicos, metas y Estrategia Territorial Nacional establecida en el Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 -2017, sin menoscabo de sus competencias y autonomía. Para este efecto, se encarga a la Secretaría Nacional de Planificación Estratégica y Desarrollo la definición de metodologías así como el acompañamiento y acreditación de los procesos.

La planificación estratégica del Buen Vivir, como su línea rectora, es contraria a la improvisación, que genera enormes costos a una sociedad con escasez de recursos. Si sabemos a dónde vamos, llegaremos más rápido, porque sabremos como sortear los obstáculos que se presenten. En el Ecuador hemos rescatado la planificación para no duplicar esfuerzos y evitar el desperdicio de recursos, que tanto nos retrasó en la época del neoliberalismo. En ese entonces, la planificación fue menospreciada y reducida a su mínima expresión. No lo hicieron solo por ideología, sino por intereses económicos, como en el caso de la privatización de empresas públicas, que más tarde llevo a la peor crisis que tuvo

que vivir el país y que dejó huellas difíciles de borrar en la memoria de la ciudadanía. Esto sucedió en nuestro país apenas hace una década y media.

La Cultura Organizacional, como el medio del que se sirve una Organización cualquiera para conseguir sus objetivos. La cultura organizacional da orden a la Empresa, responsabiliza el talento humano de la Organización en cada una de las áreas definidas.

La cultura organizacional basada en un sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos en la Organización, establece que su Organización es el proceso de diseñar cultura formal de trabajo por medio de la generación de jerarquía de autoridad y departamentalización por funciones, que establece responsabilidades por área de trabajo.

4.2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Sun Tzu (2009), el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento empresarial del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: “El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados. Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un

buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. La planificación estratégica puede definirse como un proceso formalizado de planeación a largo plazo que permite definir y alcanzar las metas de la organización. Es una actividad de alto nivel directivo que da coherencia a todas las decisiones a lo largo del tiempo, a la vez que ofrece un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas.

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes,

experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. La cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

4.2.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.2.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planeación estratégica ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos para mantenerse vigente, estando siempre al pendiente de sus competencias tanto externas como internas. Todas las empresas micro, pequeña, mediana o grande deben saber lo que acontece a su alrededor, echando mano de la creatividad, para generar en el cliente eso que otras empresas no han logrado brindar. Anticiparse a lo que la sociedad requiere antes que otro.

La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y

así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La Planificación Estratégica, es muy importante no confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo.

La planeación estratégica se puede definir como lo que algunos llaman el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivo

4.2.4.2. DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a Chiavenato, Idalberto.(2009) define: “La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos”. Lo cual se aplica en asuntos empresariales y en actividades de negocio para proporcionar una dirección general en estrategias financieras, de desarrollo, de recursos humanos u organizativos, marketing, como ejemplo de tan solo de algunas aplicaciones de estrategias de negocios.

La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos empresariales (donde se

llamaría estrategia empresarial), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

“En los momentos actuales la sociedad necesita que las entidades asuman posiciones más protagónicas, que a partir de un comportamiento responsable generen cambios sociales que repercutan en las comunidades de las que forman parte, por lo que se hace necesario que se genere una conducta individual en los miembros de las organizaciones de forma tal que su actuación grupal, como manifestación de la cultura organizacional, caracterice el comportamiento requerido para generar el cambio que se hace imprescindible”. Idalberto Chiavenato; Arao Sapiro (2009).

De acuerdo al párrafo citado se menciona que en todo proceso de dirigir una organización, es condición necesaria comprender la cultura que se refleja el personal dentro de la empresa, y las implicaciones que tiene para las decisiones estratégicas y para las funciones típicas: Mercadotécnica, producción finanza y personal (recursos humanos).

La Cultura puede definirse como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. El término "cultura" engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden.

En toda organización humana creada para la producción de bienes materiales, prestación de servicios u otros fines, existe, además de la cultura en su sentido más amplio, una cultura propia que se conforma por estas personas que interactúan entre sí para dar cumplimiento a determinados objetivos socialmente establecidos, lo cual puede ser considerado como una micro sociedad (Ortiz, 2007).

Según (Robbins, 1999) la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. Establece una identidad para los miembros de la organización. Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Sergio Luis Naumov García (2011); La Cultura Organizacional consiste en establecer una política de comunicación, la alta gerencia suele reconocer la necesidad de una comunicación bilateral y la desea con sinceridad. La Cultura Organizacional se entiende como el carácter de una Organización, su historia y planteamiento para la toma de decisiones, el trato que brinda los empleados y su forma de lidiar que sirven para organizar e integrar un grupo de personas que trabajan juntos.

La Cultura Organizacional de una Empresa incluye numerosas creencias y conductas distintivas. Un examen cuidadoso de tales creencias y comportamientos, revelará varios patrones culturales que ayudará a explicarla forma en que funciona la Empresa. Los miembros de una Organización tienden adoptar un punto de vista común respecto a la medida en que debe dedicarse esfuerzo, o incluso sacrificio, para atender el servicio al cliente y la calidad del producto.

4.2.4.3. ETAPAS QUE PERSIGUE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Evoli, 2001).

a) Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

b) Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca

objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

c) Evaluación de Estrategias: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

4.2.4.4. TIPOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Los tipos de planificación Estratégica son: Normativa, Situacional y Estratégica.

Planificación Normativa: Todo inicia con un diagnóstico de la situación actual, a partir de ahí, se elabora un modelo de como desearía ser, y así, partiendo de un concepto de racionalidad, el planificador se dan a la tarea de decidir sobre las formas adecuadas de alcanzar las metas y objetivos que se cree son los más convenientes y esboza un plan cerrado a ser aplicado.

En este tipo de planificación, la participación comunitaria es parcial: en ocasiones puede ser autocrática. Lo insólito de esta planificación es el hecho que el sujeto que planifica está fuera de esa realidad social y aun así él es dueño del plan y lo controla, el sujeto que planifica está “sobre” o “fuera” de la realidad planificada, tiene el monopolio del plan y la capacidad de controlar la realidad. Su punto de partida es el “modelo analítico” y su base teórica se ubica en la teoría

funcionalista; es decir, se trata de adaptar a los individuos a un sistema social armónico, funcional e idealista, “el deber ser”, donde la participación de los mismos se da dentro de un proceso que fue elaborado desde fuera y su única participación es en la ejecución, no en el diseño y menos, en la evaluación del mismo.

Planificación Situacional: Este tipo de planificación fue desarrollada por el ingeniero comercial, profesor y especialista chileno en Alta Dirección y Planificación Estratégica, Carlos Matus, graduado con post grado en la hoy Kennedy School of Government, introduce la Planificación Estratégica Situacional (PES) como método de planificación de las políticas públicas durante el gobierno de Salvador Allende, tiene como base inicial el concepto de situación que de acuerdo con el autor es definido como “la realidad explicada por un autor que vive en ella en función de su acción”.

Las ideas principales de su crítica a la tradicional planificación del desarrollo se encuentran en su libro *Estrategia y Plan* publicado en 1972 en el que analiza con amplitud los problemas que suscita tanto la introducción como el funcionamiento de la planificación en América Latina.” Castellano Hercilio Bohórquez en su obra “planificación: herramienta para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto” (CENDES, 2a edición Ampliada, Caracas, Venezuela, 2010) nos dice: “planificar significa «calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar». A tal fin, se distinguen cuatro fases o momentos: explicativo,

normativo, estratégico y operacional, que hemos resumido antes de la manera siguiente:

El momento explicativo se basa en flujo gramas de causa-efecto para cada problema considerado; las manifestaciones más visibles de dichos problemas se anotan como fenoproducción. Sus causas más inmediatas, resultado de la acumulación e institucionalización de ciertos hechos, como fenoestructura; y las causas más profundas, en la raíz misma de la sociedad, como genoestructura. En el momento normativo se establece el «deber ser» y en el estratégico, mediante un análisis de viabilidad económica, técnica, política e institucional, el «poder ser».

Finalmente, en el momento operacional se pone en funcionamiento la voluntad de hacer, lo cual tradicionalmente ocurre a través de la práctica diaria de los gobiernos y en el situacionismo a través de la Sala de Situaciones, donde están juntos políticos y técnicos, apoyados por un banco de datos, analizando el cambio diario de la realidad y tomando decisiones al respecto.

Definitivamente, en concordancia con su origen, es una excelente herramienta para el cambio social (articula lo político con lo económico), de hecho, nació y se caracteriza por ser un proceso social. A diferencia de la Normativa, asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.

Planificación Participativa: Su origen está dado en la educación popular y la preocupación ambiental en el desarrollo, décadas del '70 y '80 la participación comunitaria es condición, al igual que la intersectorialidad, la reducción de diferencias, y la simultaneidad. Su diagnóstico es "situacional, dialógico"; el rol de planificador lo realiza un grupo multifactorial mixto (político, técnico, comunitario) y flexible, que articula recursos y trabajos diversos, con autor del Plan. La institucionalidad está construida por acuerdo de actores, obteniendo como resultado un proyecto viable y también la producción de un tejido social activo: una red de planificación estratégica.

4.2.4.5. PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

El proceso de Planificación Estratégica se puede sintetizar en las siguientes etapas, cada una de ellas con sus respectivos componentes que se detallan a continuación:

a. Formulación de una Estrategia Global

En esta etapa los temas a abordar son los valores de la organización, esto es, definir una Visión teniendo presente la Misión y los Lineamientos para la Planificación Estratégica.

b. Formulación del Planificación Estratégica

En esta etapa se definen las estrategias específicas, definiendo los siguientes objetos conceptuales:

c. Perspectiva:

Mirada o aspecto clave para la formulación de la estrategia pueden ser externas o internas de resultado, o internas o inductoras de resultados.

Los autores originalmente plantearon 4 perspectivas clásicas: la Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación. Sin embargo, se considera a los efectos de amoldar las perspectivas a la organización en cuestión, se agregará una perspectiva denominada "Proveedores":

4.2.4.6. BENEFICIOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Comunicar la visión y la estrategia a toda la organización por medio de los mapas causa efecto y de los indicadores asociados al cumplimiento de los objetivos definidos a los distintos niveles jerárquicos desde los directivos hasta los operativos.

Convierte los objetivos estratégicos y tácticos corporativos en medidas individuales, permitiendo que cada miembro de la organización conozca en detalle, qué debe hacer para lograr que la organización cumpla con sus objetivos.

Ofrece a cada empleado una impresión global de la visión corporativa por medio de la publicación de los principales contenidos de la Planificación Estratégica.

Alinea las operaciones estratégicas con las tácticas por medio de las metodologías utilizadas para crear los planes estratégicos de los niveles más operativos.

Conocer rápidamente el estado de la empresa por medio de indicadores modelados en forma de semáforos, que permiten ver en forma nemotécnica el status.

Mantener el foco en corto plazo, que corresponde a los resultados financieros y de satisfacción, sin perder interés en largo plazo que se identifica con las capacidades para crear dichos resultados en el futuro.

Permite medir valor agregado por negocio o mercados. Esto permite compararlos, generar ranking, análisis de Pareto, entre otros.

Permite analizar formas de potenciar capacidades. Esto se logra al identificarlas y plantear objetivos de mejora.

Permite unir la estrategia con acciones concretas. A través de definir indicadores, metas e iniciativas a cada objetivo.

4.2.4.7. VENTAJAS DE PLANIFICACIONE ESTRATEGICA

Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos: La planificación estratégica permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.

Genera compromiso y motivación: La planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.

Sirve a toda la empresa: Sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

Es factible: Antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no propone objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

Es flexible: No debe estar escrita en piedra, esto significa que debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

Es permanente: La planeación es un proceso continuo, una vez cumplido los objetivos, los directivos deben proponer nuevas metas.

4.2.4.8. CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional tiene que ver con las acciones que se llevan a cabo para el logro de objetivos, y para tener un buen ambiente laboral, en donde exista comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, y en la realización de las tareas de forma inmediata. En la empresa Serviplus S.A., es necesario la Cultura

Organizacional, una manera de conseguirlo está en que los trabajadores del departamento de talento humano realicen sus labores de una manera organizada, apliquen técnicas que ayuden a la consecución de los objetivos y metas institucionales como la Planificación Estratégica, con la aplicación de esta técnica se logra la competitividad y grandes beneficios para la organización.

4.2.4.9. DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, en cambio la identidad organizacional es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

La Cultura organizacional es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización que determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras, planificación y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma. La Cultura Organizacional se establece y se mantiene. La Cultura Organizacional se deriva de la filosofía del fundador, esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Estos autores consideran a la Planificación Estratégica como un paradigma, debido a que en las organizaciones los gerentes y el personal, deben visionarse hacia futuro, planear diferentes objetivos y cumplirlos, desarrollar sus capacidades intelectuales, que permitan dirigir el trabajo de manera impecable y que transmitan pensamientos de seguridad, positivismo, motivación, liderazgo hacia sus colaboradores que les haga sentir como dueños de la empresa, capaces de lograr lo que se proponen con el fin de elevar su cultura organizacional.

Según Idalberto Chiavenato; Arao Sapiro. (2009). “El comportamiento de las personas dentro de una empresa refleja cómo cada cultura organizacional aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamiento, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización”.

Según, Naumov (2011) La cultura organizacional es importante, ya que se puede entender mejor una organización si se conoce su “cultura”, el qué, cómo y por qué se hacen las cosas así como el cómo y por qué de sus actos; en cuanto a la identidad organizacional, difiere de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia, puesto que, la naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional.

La cultura organizacional está dada por los gerentes de nivel superior de la empresa, siendo estas sus creencias y formas de percibir situaciones, convirtiéndose así en normas, se tiene que tomar en cuenta que la cultura es algo muy estable dentro de las empresas, y que no se modifica fácilmente, ya que puede tomarse varios años, puesto que conlleva a modificar o cambiar valores, símbolos, conductas, etc.

Robbins (1999) plantea que la “Cultura Organizacional por definición, es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo....”

La Cultura Organizacional, es la suma determinada de valores y normas, compartidas por personas y grupos de organización, las cuales controlan la manera en que interaccionan unos con otros, así como con el entorno de la organización; en cuanto a la identidad organizacional, es un marco que interpreta los sentimientos y experiencias organizacionales que se basan en las relaciones propias y de los demás, la cual sirve para guiar el accionar de los miembros de una organización que busca indagar en las relaciones dentro de las organizaciones.

La Cultura organizacional es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización que determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja

en las estrategias, estructuras, planificación y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

Ranell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

Según Robbins, (1999), A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios. Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. En realidad la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas.

4.2.4.10. TIPOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.

Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

4.2.4.11. ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR CULTURA ORGANIZACIONAL

Edgar Schein (2009), es experto en cultura organizacional que colabora con Senge en La Danza del Cambio, en donde expone sintéticamente su conocimiento respecto a los procesos de cambio de la cultura organizacional.

Lo primero que nos dice es que “crear una cultura nueva no es posible”, que la cultura no se puede cambiar. Simplemente se la puede hacer evolucionar a

través de un proceso lento de introducción de nuevas dinámicas y valores culturales. Propone el siguiente esquema de actuación:

1. Primero, hay que estudiar la cultura, sumergirse en ella hasta entenderla.
2. Luego, se pueden proponer nuevos valores o introducir nuevas formas de hacer y nuevas ideas; preparando el terreno para el desarrollo de una nueva conducta.
3. Si estas propuestas o modificaciones producen una mejora de los resultados, puede que cada vez se extiendan más.
4. Después de cinco o diez años, puede que la cultura organizacional haya incorporado una manera diferente de ver las cosas y se pueda decir que ha evolucionado.

Lo que viene a decirnos el autor es que los cambios culturales se deben preparar con suavidad, añadiendo nuevos elementos culturales a los ya existentes. Y que éstos, siempre que sean los elementos adecuados, vayan obrando una modificación dentro del marco cultural de la organización, y consecuentemente, un cambio organizacional.

Peter Senge, en libros como la Quinta Disciplina o la Danza del Cambio propone multitud de estrategias de cambio organizacional, desarrollando nuevas formas de entender la empresa y por tanto de organizarla. También identifica como principal argumento de peso para motivar el cambio organizacional, y por tanto la aceptación de una nueva perspectiva sobre la realidad de la empresa, la presentación de los resultados positivos medibles derivados del nuevo enfoque cultural. Es decir, tiene que demostrarse que cambiar la forma de hacer las cosas

repercutirá en beneficio de la empresa y desarrollarse instrumentos de medición que puedan dar cuenta de una relación causal.

4.2.4.12. PROCESO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una buena cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa, pues genera un gran impacto en la moral y productividad de los colaboradores. Mientras que el clima laboral refleja cómo es y cómo se siente trabajar en un lugar, la cultura organizacional se centra en cómo se cumplen las tareas. En la actualidad, muchos empresarios, por fortuna, son conscientes de la importancia de establecer una misión y visión claras para su empresa, así como objetivos con el cual todos los trabajadores se sientan comprometidos.

a) Demuestra tu poder de cambio

Muchos empresarios se concentran en presionar a sus colaboradores en generar cambios para mejorar la productividad de la empresa, pero sólo consiguen generar un clima de estrés y tensión que no es beneficioso para nadie. Lo que un verdadero líder debe hacer es establecer una auténtica cultura de cambio, cuyas bases se encuentren en los valores de la empresa.

b) El líder como modelo de comportamiento:

El líder debe reflejar los valores de la cultura organizacional de la empresa. Todos los colaboradores lo tomarán a él como ejemplo.

c) Crear equilibrio:

Es muy importante que exista equilibrio entre los mecanismos racionales y formales del cambio, y las apelaciones emocionales de los colaboradores. La estrategia debe involucrar ambos aspectos para lograr una exitosa alineación cultural.

d) Hacer que el cambio perdure:

Tu tarea como líder no se acaba en el momento en el que se implanta el nuevo modelo de cultura organizacional. Debes asegurarte de destacar en todo el momento los modelos y valores que quieres que terminen inspirando a tus colaboradores.

4.2.4.13. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional

que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas. Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

4.2.4.14. CARACTERÍSTICAS LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Características de la cultura organizacional

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- a) Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- b) Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- c) Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- d) La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- e) El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- f) Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- g) Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- h) El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- i) El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué es Cultura Planificación Estratégica y Cultura Organizacional?
- ¿Cuáles son las etapas que persiguen la Planificación Estratégica?
- ¿Cuáles son los tipos de Cultura Organizacional y la Planificación Estratégica?
- ¿Cuáles son los procesos de la Planificación Estratégica y Cultura Organizacional?
- ¿Por qué es importante la Cultura Organizacional?
- ¿Cuáles son las características de la Cultura Organizacional dentro de la Planificación Estratégica?
- ¿Qué ventajas y beneficios tiene la Planificación Estratégica?

4.4 JUSTIFICACIÓN

La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos empresariales (donde se llamaría estrategia empresarial), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Planificación estratégica está referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso por consecuencia lo es. Ante toda esta realidad, las empresas deben estar cada vez más conscientes el que la implementación de una administración estratégica en el seno de las organizaciones, implica la definición de un proceso administrativo para crear y mantener una relación viable entre las empresas y su entorno, a través de la creación de objetivos, metas, propósitos, estrategias de crecimiento, planes de cartera de negocios para las operaciones de la compañía y todos los efectos de las variables circundantes.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Una planificación estratégica es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el

alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

La Planificación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca

especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

La planificación estratégica ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos para mantenerse vigente, estando siempre al pendiente de sus competencias tanto externas como internas. Todas las empresas micro, pequeña, mediana o grande deben saber lo que acontece a su alrededor, echando mano de la creatividad, para generar en el cliente eso que otras empresas no han logrado brindar. Anticiparse a lo que la sociedad requiere antes que otro. Planificación y Creatividad deben de ir de la mano siendo complemento ambas. Crear un Plus en el cliente, crear satisfacción más que una compra de productos o servicios. La satisfacción hace que te recomienden y por ende da como consecuencia aumento de ventas y mayor cartera de clientes.

A Ciencia cierta, la Cultura Organizacional siempre se ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas del mundo desde sus inicios, siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de Cultura Organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. Cultura Organizacional, se puede inferir que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural.

4.5 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del siguiente proyecto se considerará la propuesta metodológica de DAN LATTIMORE, OTIS BASKIN (2013).

a) Diseño de Estudio.

El diseño de esta investigación será denominada como diseño descriptivo, porque se observó como las comunicaciones internas inciden en la motivación de los empleados; como se relacionan ambas variables, porque a partir de las estrategias de comunicación interna se propone la creación de diversas estrategias encaminadas a mejorar la información y los niveles de motivación en los empleados, por ende se detallará los sucesos o fenómenos de la problemática.

Los métodos que serán necesarios para el estudio de esta investigación son:

Descriptivo: El objetivo es evaluar ciertas características del problema en diferentes tiempos. Permitirá descubrir si las variables están relacionadas entre sí.

Bibliográfico: Se empleará la investigación bibliográfica; puesto que se necesita las teorías y conceptualizaciones que han afirmado los diferentes autores para realizar las respectivas investigaciones, a través de libros, revistas, artículos

científicos, ensayos, trípticos acerca del tema investigativo, folletos, periódicos, entre otros.

Observación: Utilizado para detectar el escenario del problema, en este caso la empresa SERVIPLUS.

Analítico: Para llegar al análisis de las ideas y además de la información surgida en la investigación.

Sintético: Reconstruirá la teoría de los capítulos, los cuales serán la toma de decisiones y las habilidades en el rol gerencial.

Cualitativo: Describirá las cualidades del fenómeno de estudio, además que será sustancial para el análisis y su posterior síntesis.

b) Sujetos y Tamaños de la Muestra

Se considera como universo a la empresa Serviplus, de la ciudad de Manta y estará dirigida a 10 personas que integran el personal de talento humano, 2 jefes departamentales y al gerente de la misma.

a) Definición de variables (variable independiente y variable dependiente)

Variable Independiente: La Planificación Estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, para alcanzar propósitos u objetivos. Se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Sergio Luis Naumov García (2011).

Variable Dependiente: La Cultura Organizacional. Se entiende a la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. Idalberto Chiavenato (2011).

4.6 RESULTADOS ESPERADOS

El análisis de las variables Planificación Estratégica y Cultura Organizacional en la Empresa Serviplus, permitirá incrementar los conocimientos y plantear a modo de propuesta una alternativa de solución. Este estudio además permitirá plantear nuevas investigaciones, y la publicación de artículos en revistas indexadas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kevin Lane Keller. (2008). "Planificación estratégica". Tercera edición.
- Buzan, T (1993). Cultura Organizacional. Barcelona: Ed. Díaz de Santos.
- Dan Lattimore (2008). "Relaciones Públicas. Planificación Estratégica. Segunda edición María de los Ángeles Ramos. Buenos Aires. México.
- Otis Baskin, Suzette T. Heiman, Segunda Edición. "Planificación Estratégica". Segunda Edición. Pilar Mascaró Sacristán. Buenos Aires.
- Elizabeth L Toth (2008), "Relaciones Públicas". Segunda Edición. María de los Ángeles Ramos. México.
- Sergio Luis Naumov García. (2011) "Organización total" Primera Edición. México, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Madrid, Nueva York.
- Chiavenato, Idalberto. (2009)." *Administración de Recursos Humanos*". Edición Novena. Editorial McGraw-Hill. México.
- Ken Plummer (2011) "Cultura Organizacional". Cuarta Edición Pilar Mascaró. España.
- John J. Macionis (2011) Cultura Organizacional. Cuarta Edición- Editorial España.
- Justin G Longenecker, Carlos W. Moore, I William Petty. "Administración" Edición Once. México.
- Chica, Sergio (2008). Cultura Organizacional. Colombia.

6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA

Estrategia de capacitación para el entrenamiento a los directivos y mandos medios en Planificación Estratégica, que permita elevar la Cultura Organizacional aplicada a la Empresa Serviplus. 2016-2017.