

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**TEMA:**

**Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de IMAGE S.A.**

**AUTOR:**

**Vargas Alarcón, Joel Mauricio**

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

**TUTOR:**

**Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**26/02/2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Vargas Alarcón, Joel Mauricio**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR**

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

**Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los veintiséis del mes de febrero del año 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Vargas Alarcón, Joel Mauricio**

### **DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de "IMAGE S. A"**, previo a la obtención del título de **Licenciado en psicología organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los veintiséis del mes de febrero del año 2020**

**EL AUTOR**

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

**Vargas Alarcón, Joel Mauricio**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Vargas Alarcón, Joel Mauricio**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de "IMAGE S. A"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los veintiséis del mes de febrero del año 2020**

**EL AUTOR:**

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

**Vargas Alarcón, Joel Mauricio**



Guayaquil, 10 de febrero del 2020

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de IMAGE S.A..docx</a> (D63712668)
<b>Presentado</b>	2020-02-10 13:09 (-06:00)
<b>Presentado por</b>	joelvargas_92@hotmail.com
<b>Recibido</b>	luis.bonilla.ucsg@analysis.urkund.com
	0% de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:**

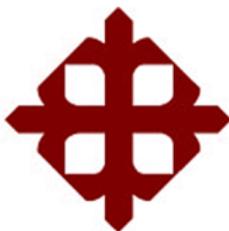
**Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de IMAGE S.A.**

**Estudiante:** Vargas Alarcón, Joel Mauricio

**Docente Tutor:** Lcdo. Luis Antonio Bonilla Moran,Msg.

---

FI



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIACIONAL

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. SOFIA VIVIANA, CARRILLO SALDARREAGA, MGS**

REPRESENTANTE DEL DIRECTORA DE CARRERA

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

**LCDA. PRICILA FRANCA, SANCHEZ UBE, MGS**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. CHIQUITO LAZO, EFREN EDUARDO, MGS**

DOCENTE REVISOR

## INDICE

RESUMEN .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA .....	4
1.1 Cultura Organizacional .....	4
1.2 Comportamiento Organizacional .....	6
1.3 Plan carrera en las organizaciones .....	8
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	9
2.1 Estructura .....	9
2.2 Personal .....	10
2.3 Procesos .....	12
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN .....	13
3.1 Responsables .....	13
3.2 Recursos .....	13
3.3 Metodología .....	14
3.4 Cronograma de actividades .....	15
3.5 Presupuesto .....	17
CONCLUSIONES .....	19
REFERENCIAS .....	20

## RESUMEN

Las organizaciones se encuentran actualmente en constantes cambios debido a las ventajas competitivas que surgen a partir del avance tecnológico, el cual interviene en la productividad, estando a la vanguardia del entorno global en pro del mejoramiento, cuidando su nicho de mercado. Sin embargo, esto debe ir alineado a nuestros colaboradores, quienes, a partir de sus actitudes, funciones, comportamientos en general le dan vida a la organización. Es por esta razón que en la empresa IMAGE S.A. se realizara un Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de la empresa. El objetivo de intervención está enfocado al Talento Humano, organización en general, con el fin de mantener su cultura innovadora orientada a la buena imagen y satisfacción de sus clientes quienes lo han mantenido como líder en el mercado. Tener en cuenta que el equilibrio de una buena relación organización, colaboradores facilitara los cambios que se lleven a cabo para mejorar las problemáticas originadas a partir de la incorporación de nuevas tecnologías en la empresa a evaluar.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Comportamiento organizacional, Plan de Carrera, Capacitación y Desarrollo Organizacional, Talento Humano.

## INTRODUCCIÓN

Es a partir de la visión de Álvaro González Martínez y Cristóbal Hablich Nicci, que nace la idea de incursionar, en la ciudad de Quito, en el campo doméstico e industrial sobre un elemento poco utilizado hasta entonces, el plástico y sus derivados.

Es así como en 1953 surge IMAGE S.A., encargada de la producción y comercialización de artículos de plástico para el uso doméstico e industrial. Las ideas que surgieron y se incorporaron innovaron esa rama de la industria.

Desde su creación la empresa ha contado con tres directores, quienes han logrado mantener a la empresa entre las mejores del mercado, a nivel, local y nacional. Desde el 2015, se encuentra a cargo el Ing. Marcelo Prandi Villacís, quien tiene 15 años laborando en la empresa con 57 años, es un colaborador proactivo, quien se preocupa por la calidad del producto, los valores del negocio y el ambiente laboral.

El directorio lo rige el Ing. Prandi y está conformado por el gerente de producción el Ing. Federico Adorhain Darín, el gerente financiero el Eco. Diego Bal Reginfo, el gerente de comercialización el Ing. Patricio Insua Brei, la gerente de Recursos Humanos la Psic. Victoria Fernández Castello y el gerente de ventas el Ing. Miguel De Brito Cruz

Hace algunos meses, el presidente del directorio ha solicitado la presencia del Ab. Mario Jiménez Isaías y del Lcdo. Jorge Hoppe Lynch, consultores externos de la con el fin de tratar temas asociados a la organización.

En la estructura organizacional, todas las gerencias tienen línea de reporte directa a la gerencia general, hecho por el cual, las decisiones son analizadas por la Dirección, antes de ser ejecutadas, lo que demuestra que la empresa es centralizada. Formada por cinco departamentos que tienen a su cargo entre 15 a 50 colaboradores, en ellos existen supervisores, asistentes, auxiliares y trabajadores especializados en las diversas áreas.

IMAGE S.A., cuenta con 4250 colaboradores, en la actualidad, repartidos entre la matriz localizada en la ciudad de Quito y las sucursales a nivel nacional. La planta del personal está conformada por 2250 varones y 2000 mujeres.

Algunos colaboradores tienen hasta 20 años laborando y en la misma área, sin un plan que permita el desarrollo de carrera, lo que ha provocado en su público interno poco interés en la formación y preparación profesional.

El personal de la organización ha solicitado hace seis meses el incremento salarial y mejoras en los beneficios. Se labora en dos jornadas de trabajo, según un cronograma establecido por el área de Recursos Humanos.

La empresa matriz cuenta con instalaciones físicas muy antiguas, en las cuales, se ha incorporado al trabajo equipos con alta tecnología, con instalaciones precarias para el buen mantenimiento de los equipos. Por otro lado, las sucursales presentan mejores condiciones estructurales. Algunas de ellas se encuentran en zonas apartadas, a gran distancia de las ciudades.

La organización se ha realizado sus actividades en un mercado aparentemente estable y con poca competencia, lo que ha provocado que su marca sea reconocida en todo el país.

Gracias a la buena imagen de sus productos, IMAGE, S.A. ha superado desde su fundación épocas duras.

Debido a al cambio del contexto de las organizaciones, la empresa procede a revisar, hace algunos meses atrás una serie de procedimientos implementados por administraciones anteriores, desde hace 30 años atrás. Por tal motivo, el Ing. Pradi reunió a los miembros del directorio, para analizar estas situaciones y establecer un plan de acción.

También, en los últimos tres años la organización ha tenido problemas para mantener su nivel de producción, teniendo en los últimos cuatro meses, un porcentaje menor al de los años anteriores.

Las ventas al cierre del año 2017 descendieron en 30000 mil dólares, Los costos y gastos operativos son de más de 1000000 dólares, distribuidos en materiales, nomina, indirectos y servicios generales con los porcentuales siguientes: 40, 30, 20 y 10 respectivamente.

En el último semestre, los supervisores han presentado quejas sobre el desempeño de los trabajadores, lo que ha llevado a pensar en la necesidad de incorporar cambios importantes en varias áreas, especialmente en:

producción, ventas y comercialización.

La preocupación de los Directivos es lograr que la organización se mantenga en posición destacada, en relación a sus competidores, los cuales actualmente han ido creciendo. Los miembros del Directorio han pedido ayuda respecto a la situación actual de la organización para evitar que se presenten problemas graves que pueden interferir con el desarrollo de la misma.

El Directorio, ha decidido dar su aprobación para que se incorporen cambios en sus procedimientos y mantener así la imagen de eficiencia y calidad de sus productos, que ha tenido por muchos años.

De acuerdo al estudio realizado, por parte de los consultores de la organización, se ha considerado que se debe incorporar cambios en tres procesos importantes, considerados claves para la Gerencia, estos son: selección de personal, evaluación de desempeño y desarrollo del personal.

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

El presente trabajo tiene como finalidad diagnosticar la situación de la empresa IMAGE, S.A. a partir de tres variables involucradas en la organización: cultura, comportamiento y planes de carrera, con el propósito de dar solución a los problemas que aquejan a su estabilidad sectorial.

### **1.1 Cultura Organizacional**

Al igual que los individuos quienes tienen una personalidad con características singulares y estables, podemos decir que las organizaciones poseen una personalidad única llamada Cultura.

Chiavenato (2009) sostiene que la cultura es “La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización” (p.123).

La cultura es aquel aspecto que se comparte dentro de una organización y esta a su vez es percibida por los colaboradores, sin importancia de su nivel jerárquico. Se basa en las percepciones, la cual se materializa en el comportamiento de las personas, entendiendo que la cultura es intangible.

La cultura se entiende como una variable que se comparte, se transmite, se adopta a partir de los valores lo cual genera creencias y se adoptan actitudes a partir del comportamiento observable como por ejemplo los directivos.

IMAGE. S.A. ha prestado mayor interés en la calidad del producto descuidando factores claves en la gestión del Talento Humano, por esta razón, el comportamiento de las personas en las organizaciones afecta a la cultura de una empresa debido a la interacción y relaciones dentro de ella.

La cultura de un país refleja las características comunes de sus miembros, a consecuencia de ser parte de un sistema de interacción e interdependencia, por lo cual, no podrán desprenderse de estas, y en muchos de los casos se aferran a ciertas características que les permite ser y sentirse identificados. A causa de la globalización y el avance de la tecnología, las personas se verán influenciadas de diferentes maneras por otras culturas, en especial las nuevas generaciones. Sin embargo, al interior de cada ciudad y país también se pueden diferenciar subgrupos, que, por ciertas condiciones y puntos de interés en común, se adoptan características de manera voluntaria. (Llanos, 2016, p. 10)

hoy en día las organizaciones han evolucionado a partir de los cambios tecnológicos y sociales que se han ido incorporando a nivel mundial, estas variables son relevantes para el levantamiento de información acerca del problema que radica en la empresa y lo cual ha afectado actualmente en su rentabilidad después de casi 30 años liderando el mercado.

Durante el análisis de la cultura organizacional de Image S. A. se está presentado un desquebrajamiento en la cultura de la organización debido a los inconvenientes con los colaboradores que han laborado durante más de 20 años en la empresa, pero a pesar de ello han logrado superar épocas duras gracias a la buena imagen de sus productos, lo cual refleja una cultura orientada a la innovación. La gerencia se está concentrando en la calidad del producto y debido a la ventaja competitiva del mercado está empezando a implementar nuevas tecnologías.

Es posible obtener cuatro tipos de cultura. La cultura clan es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por

sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes, (empresas típicamente familiares); La cultura adhocrática se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y cambios continuos); La cultura mercado aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos); La cultura jerárquica se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados). Los autores defienden que en cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura y frecuentemente existe un predominio de alguno o algunos de ellas. (Salvador y Zesaty, 2012, p. 4)

Image S. A. es una empresa con una cultura adhocrática debido a que se centran en la innovación y calidad del producto que los mantiene como líderes en el mercado, en un entorno global cambiante es importante mantenerse a la vanguardia de sus competidores y a las exigencias.

En el mundo actual de los negocios, cualquier empresa que no desarrolle, adquiera o adapte continuamente una nueva tecnología, con toda probabilidad se encontrará fuera del negocio en cuestión de pocos años. Los gerentes pueden crear las condiciones necesarias para motivar los cambios tecnológicos. Sin embargo, las organizaciones enfrentan una contradicción cuando se trata de un cambio tecnológico debido a que las condiciones que promueven nuevas ideas, por lo general, no son las mejores para la implementación de esas ideas para la producción de rutina. (Daft, 2011, p. 15)

Como es lógico de esperar en una empresa innovadora como es el caso de Image S.A. siente la necesidad de un cambio organizacional a partir de la introducción de nuevas tecnologías, hasta ahora novedoso para la empresa y sus colaboradores debido al entorno cambiante y competitivo. Esta idea, técnica y comportamientos nuevos requiere que se lleven a cabo actividades para mantener la cultural que hasta ahora identifica a la empresa como por ejemplo capacitar a los trabajadores para que pongan en práctica la idea generada en pro de la consecución del objetivo estratégico.

## **1.2 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es uno de los elementos fundamentales para la estabilidad de la cultura, un buen clima y la consecución de resultados esperados de la organización genera una buena productividad atrayendo una buena calidad de vida para los colaboradores según las necesidades básicas que presenten para desenvolver eficazmente su desempeño.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento

dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins , 2009, p. 10)

Debemos tener en cuenta tres aspectos esenciales para entender el comportamiento de las personas en las organizaciones, individuos, grupos y estructura según sea el caso cuando una de estas se ve afectado repercutirá en la productividad, desempeño, rotación y ausentismo. Para que la organización obtenga altos niveles de desempeño y mantenga su liderazgo de mercado, es fundamental que exista la congruencia entre colaboradores, la infraestructura de la organización donde se llevan a cabo las actividades y los equipos con los que cuenta para su desarrollo y niveles de desempeño óptimos por quien los ejecuta.

Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. El CEO ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios. (Robbins , 2009, p. 21)

Los altos mandos de Image S. A. asume nuevos riesgos al incluir equipamiento tecnológico para sus procesos enfocado a la calidad del producto, sin embargo, dejamos de lado las necesidades que los colaboradores deben tener dentro de una compañía. Dado que los directores anteriores estaban enfocados en los resultados, se dejó de lado la preocupación de estos como motivaciones, presentando quejas acerca de un incremento salarial y beneficios exigencia de aquellos colaboradores con más de 20 años dentro de la compañía.

Son estas necesidades individuales y grupales que están afectando a la compañía actualmente en base a las funciones que realiza, sus decisiones, aprendizaje y el nivel de estrés que pueden presentar debido a la carga laboral.

A medida que aumenta la complejidad de las organizaciones en las que vivimos y trabajamos, necesitamos nuevos conocimientos y habilidades para mantenernos productivos en nuestra vida laboral y para contribuir continuamente a la ventaja competitiva de nuestra firma. Los dos aspectos más importantes que determinan el éxito o el fracaso de una organización son las necesidades de los empleados y la necesidad de la firma de tener productividad y éxito estratégico, rentabilidad. (Dailey, 2012, p. 22)

Si bien el reto más importante de una organización es mantenerse líder en el mercado, un buen gerente no solo se enfoca en la línea de producción si no también en el recurso humano para la consecución del objetivo estratégico. Para ello debe de existir

un equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y sus actividades dentro de la misma para lograr un comportamiento óptimo y una rentabilidad estable que supere las expectativas previamente planteadas.

Como él es el caso de Image S.A. la organización a punta a una ventaja sostenible de mantenerse líder de mercado, sin embargo, es importante que los colaboradores sientan que los cambios también los involucra, evitando contradicciones acerca de su estabilidad emocional dentro de la empresa que si bien es evidente está tomando repercusiones debido a las quejas que se presentan por parte de los mismos.

### **1.3 Plan carrera en las organizaciones**

El objetivo de elaborar planes de carrera es favorecer a los colaboradores en torno a sus necesidades y fortaleciendo el crecimiento continuo o de los individuos dentro de la organización, reconociendo al talento humano como recurso más importante para el cumplimiento del objetivo estratégico organizacional.

El plan carrera es una tendencia moderna de la gestión humana donde se busca desarrollar el personal y conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz, interviene de una forma positiva en la vida profesional de un empleado, lo que hace que el personal este motivado. (Gelvis Hernández, Molano Gamboa y Riaño Tunjano, 2015, p. 6)

Son las personas el eje fundamental, es a través de ellos como logramos resultados rentables para la organización lo cual refleja que la importancia de implementar un plan de carrera dentro de una empresa es el desarrollo y crecimiento dentro de lo profesional, personal.

Para poder hablar de un plan de carrera debemos hacer énfasis en aquellos aspectos que generan motivación en nuestros colaboradores uno de los autores más importantes quien toca el tema de motivación es Abraham Maslow por ello:

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. Necesidades de seguridad: protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.

3. Necesidades de relación social: familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.
4. Necesidades de ego o estima: logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
5. Necesidades de autorrealización. (Maslow citado por Peña, 2015, pp. 15-16)

Es por esta razón que los colaboradores buscan satisfacer primero sus necesidades fisiológicas y de seguridad y luego las de nivel social y autorrealización. Como el caso de Image S.A. relacionando a los conceptos de la teoría de Maslow se nota claramente que las necesidades fisiológicas y de seguridad de los colaboradores no son las adecuadas para su óptimo desenvolvimiento y desarrollo de las actividades productivas.

Un plan carrera se debe diseñar de acuerdo con las características y necesidades de cada organización, tener en cuenta la visión, la misión, valores, y cultura corporativa. Además, es primordial tener en cuenta el desarrollo del personal y los intereses individuales que estos tienen se debe “determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización”. (Caseres & Siliceo citado por Gelvis Hernández et al. 2015, p. 16)

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

### **2.1 Estructura**

En el análisis de la organización, refleja una estructura centralizada, donde las decisiones antes de ser implementadas, deben pasar estrictamente por los altos mandos para el análisis y aprobación correspondiente, sin una consulta previa de los niveles estructurales, organigrama, mas bajos.

Debido a esta centralización se pueden tomar decisiones favorables pero que pueden repercutir en otras, es el caso que vive actualmente IMAGE S. A., con la implementación de nueva tecnología, pero alejada de otros factores a los que puede afectar como su personal, quienes están involucrados directamente con la realidad de la organización.

Por tal razón, se reflejan quejas de sus colaboradores y baja productividad, inhibiendo el cumplimiento de objetivos previamente planteados y esperados a partir de la decisión general, motivo por el cual se implementará un “Proceso de capacitación y

desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de IMAGE S.A.”

## **2.2 Personal**

El talento humano dentro de una organización es de gran relevancia pues son las personas quienes le dan vida a la organización y por ende debe existir un equilibrio donde ellos se desempeñan, sin olvidar, sus reconocimientos en base a la labor realizada y riesgos que esta acarree en la actividad que realicen.

Por ello se deben tomar medidas estratégicas acerca del problema que se ha presentado en Image S.A. dichas estrategias van a permitir mantener la cultura innovadora, que ha caracterizado durante todos estos años a la organización, cuidando a su vez, el factor motivacional de los colaboradores para la consecución de los objetivos de la empresa.

Actualmente las organizaciones se encuentran adaptándose a las nuevas tecnologías a fin de sobrevivir en un entorno global competitivo, sin embargo, el no realizar Image S.A. un estudio analítico acerca de los pro y contras de implementar directamente equipamiento moderno, sin tener en cuenta otro factor importante que es el talento humano provoca una inestabilidad laboral.

Image S.A. con una cultura innovadora apunta al crecimiento tecnológico sin embargo no se están tomando medidas acerca de las necesidades de los colaboradores quienes ya sienten que su trabajo puede dar o generar más beneficios para si mismo.

Es así como una estrategia enfocada a los colaboradores lograra un compromiso con la empresa generando un socio perteneciente a ella, quienes a partir de sus conocimientos y habilidades aprovecharan todos los recursos que la empresa le provea para su optimo desempeño. Por lo tanto, son las personas quienes le darán reconocimiento, prestigio, solidez, estabilidad a una organización ventaja competitiva que se logra a través del Talento Humano.

El crecimiento de una organización debe ir a la par del talento humano puesto que el desarrollo organizacional también implica nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.

El diseño de una estrategia corporativa que incluya de manera adecuada un componente enfocado hacia la mejor administración del talento humano

requiere el conocimiento claro de la empresa. Las organizaciones son sistemas altamente complejos, en donde se encuentran tres escenarios particulares y son claves para el desarrollo del ámbito empresarial; estos escenarios son la persona, la organización y el entorno donde se adelanta la acción empresarial. Adicional a lo anterior, es necesario tener en cuenta que cada uno de estos escenarios se encuentra en continua interdependencia y el comportamiento de cada uno de ellos afecta a los demás. (Martinez, 2005, p. 40)

Image S.A. no solo debe realizar inversiones en el área productiva, se necesita de un retorno de inversión originado por cualquier cambio que se presente dentro de ella y solo se lograra con la intervención del talento Humano quienes como parte fundamental de la estrategia para la consecución de los logros se convierte en un socio, al igual que la organización este debe ir creciendo y desarrollándose a la par. Los colaboradores no están obligados a mantenerse en el mismo puesto solo para solventar gastos.

Por esta razón, La gestión del talento humano debe tener relevancia dentro de una organización, si se quieren alcanzar las metas establecidas por parte de la empresa, como, por ejemplo, la sostenibilidad y rentabilidad para mantener el posicionamiento que Image S.A. ha liderado durante este tiempo, por ello el departamento de RRHH es de vital importancia, los recursos humanos irán orientados a los resultados que espera la organización y junto a ello la estabilidad emocional de los colaboradores.

La administración del talento humano se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, impulsar el desarrollo y perfeccionamiento de habilidades y la motivación necesaria para alcanzar altos niveles de desempeño; adicionalmente, el generar incentivos y continuidad para el alcance de mayores desempeños futuros. (Flores,2014, p. 4)

Como ya mencionamos el talento humano se desarrolla dentro de una organización y estas habilidades de sus integrantes suman a ello el desarrollo profesional, por esta razón se logrará un talento organizativo, debemos captar talentos en base a sus capacidades y la retención de estos para que se integren, genere sinergias y creen talento organizativo.

Recursos humanos y el psicólogo organizacional enfocan su estudio en la persona al momento que este es seleccionado y se integra a la organización el mismo debe tener seguimiento como evaluaciones de desempeño según las tareas realizadas,

capacitaciones que orienten al conocimiento de nuevas competencias que relacionen su desarrollo con la cultura organizacional innovadora de Image S.A.

La insatisfacción por parte de los colaboradores de Image S.A. se ve reflejado en las pérdidas que han surgido en la línea de producción evidenciando que el interés de la empresa no va dirigido de manera igualitaria con el crecimiento organizacional que se pretende implementar, aquí es importante prestar interés en las variables de evaluación de desempeño, junto a las necesidades los colaboradores, reforzar las relaciones jefe colaborador, ofreciendo una adecuada retroalimentación, el reconocimiento y apoyo para generar compromiso, diagnosticar problemas y resolverlos de manera óptima y precisa.

### **2.3 Procesos**

Implementar planes de carrera es una de las estrategias más importantes para alinear a las personas con lo que la organización pretende alcanzar esto ayuda al crecimiento profesional de los colaboradores sacando su máximo potencial a partir de nuevas tareas y responsabilidades que asigne la organización, a su vez, evitara caer en la zona de confort.

Si bien las personas son las gestoras del cambio las organizaciones siguen mostrando mayor interés por su rentabilidad, dando importancia a los niveles productivos en cuestión de recursos materiales y no humanos. Son nuestros colaboradores de quienes necesita la organización para que se empiece a gestionar dicho cambio. Es por esta razón que, al implementar cualquier transformación, debe socializarse considerando al talento humano como aquel socio estratégico responsable del mismo.

La capacitación, para adquirir conocimientos de habilidades y destrezas, los planes de carrera que motiven al personal tanto organizacional como fuera de ella, lograr retroalimentación a los colaboradores a partir de resultados acerca del desempeño, efectuar un compromiso de mejora, estructura salarial acorde a los cargos, beneficios económicos, salario emocional.

Estas son variables importantes a tener en cuenta para la elaboración de un plan de carrera, como valor agregado debemos prestar atención el lugar donde se van a desempeñar las funciones, si las Instalaciones físicas de la empresa matriz son muy antiguas, factor influyente en la seguridad laboral donde se realicen actividades, pueden generar riesgos laborales.

Los beneficios de la implementación de esta estrategia estarán vinculados al comportamiento, rendimiento, a los resultados que deben ir acompañado de una evaluación de desempeño, reforzar las relaciones: jefe - colaborador, ofrecer retroalimentación, motivar a través del reconocimiento y el apoyo para así desarrollar compromiso.

Entre los objetivos estratégicos está en Capacitar al 100%, Gerentes, jefes departamentales, personal operativo comercial, de producción y ventas de la organización hasta el primer semestre del 2020, mediante la implementación de indicadores de gestión que permitan medir la eficacia del proceso.

Difundir en las reuniones de directorio, el nuevo Plan de Capacitación, áreas que serán beneficiadas para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional.

Se plantea realizar reuniones de retroalimentación para determinar posibles barreras en los equipos involucrados, se utilizará la metodología de tarjetas de diagnóstico para Feedback. Con ello podremos determinar con mayor certeza las preocupaciones y donde capacitar a los equipos.

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

#### **3.1 Responsables**

Los responsables de llevar a cabo la ejecución del proyecto serán los altos directivos, gerentes jefes departamentales, departamento de RRHH para el seguimiento correspondiente, consultores externos quienes darán una perspectiva acerca de cómo se maneja la implementación de dicho proyecto.

El fin es armonizar el clima organizativo que está generando secuelas a nivel productivo, esta intervención lo que busca es mantener la identidad organizativa orientada a la innovación no solo de recursos materiales sino al capital intelectual humano para la operación correspondiente en bases a las nuevas habilidades, destrezas y conocimientos que estos pueden aportar a la compañía.

#### **3.2 Recursos**

##### **Humanos**

Los involucrados directos es el recurso humano que forma parte de toda la organización ya que son ellos quienes se beneficiaran para mantener a la

organización como líder en el mercado a partir de los nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que generen a partir del plan de intervención.

### **Financiero**

Image S.A. deberá invertir contratación de un consultor externo que evalúe la situación actual de la organización interviniendo en la solución de esta, financiar la implementación de capacitación y desarrollo de los colaboradores que a la larga beneficiará en costos al momento del ingreso del nuevo personal en temas de adaptación y manejo de actividades que la organización realiza a fin de sus metas establecidas.

### **Físicos**

Se refiere a las instalaciones donde se desenvuelve el colaborador según sus actividades, estas deben ser optimas que generen estabilidad, sumado a ello los materiales en este caso tecnológico referente al nuevo equipamiento incorporado por parte de la organización.

### **3.3 Metodología**

La investigación cualitativa es principalmente investigación exploratoria. Se utiliza para comprender las razones, opiniones y motivaciones subyacentes. Proporciona información sobre el problema o ayuda a desarrollar ideas o hipótesis para posibles investigaciones cuantitativas. Mediante esta metodología se realizará entrevistas, grupo focal y revisión documental del descriptivo de cargo.

### **Modelo de planeación**

<b>Exploración</b>	Levantamiento de información por parte de los involucrados y consultor externo para su intervención.
<b>Diagnóstico</b>	Una vez determinada la causal del problema debemos identificar las

	variables para la correspondiente ejecución.
<b>Planeación</b>	Identificas las variables a trabajar se comienza a definir los objetivos estratégicos que se espera en base a la intervención.
<b>Acción</b>	Poner en marcha y ejecutar cada uno de los objetivos planteados respetando los recursos con los que se cuenta para la intervención.
<b>Evaluación</b>	Indispensable para llevar un control acerca de la implementación del proyecto y el impacto que genera en la organización, el talento humano.
<b>Finalización</b>	A partir de las evaluaciones esta variable permite conocer el impacto que generara la intervención estratégica

### 3.4 Cronograma de actividades

<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>
Levantamiento de información acerca de la problemática presentada.	Encontrar cuales son las variables que permitirán el estudio para la solución correspondiente.	Gerente de cada departamento y consultores externos.	3 semanas.

Definir los objetivos estratégicos que ayuden a la solución del problema planteado.	Dar solución inmediata al problema que aqueja a la organización en general.	Gerente de cada departamento y consultores externos.	1 semana.
Implementación de un plan de desarrollo.	Generar sentido de pertenencia dentro de la organización, beneficios salariales y emocionales, mantener la cultura innovadora de la empresa.	Departamento de RRHH, financiero y consultores externos.	3 semanas.
Evaluar y dar seguimiento.	Verificar que la implementación de las estrategias está siendo efectivas por parte de los responsables directos de la ejecución capacitador y participantes.	Departamento de RRHH y consultores externos.	4 semanas.

- **Población a capacitar**

Se considerará al personal de la planta de producción, ventas y comercialización.

<b>Puesto</b>	<b>Departamento</b>	<b>Numero de personal a capacitar</b>
Jefe de producción	Producción	1
Supervisor de producción	Producción	5

Asistentes de producción	Producción	20
Jefe de ventas	Ventas	1
Supervisor de ventas	Ventas	2
Vendedores	Ventas	15
Jefe de comercialización	Comercialización	1
Supervisor de comercialización	Comercialización	2
Asistente de comercialización	Comercialización	5
Total		52

- **Modalidad de la capacitación**

Capacitación de actualización. - orientada a la proporción de conocimientos, experiencias de nuevos avances tecnológicos en las áreas de producción, ventas y comercialización.

Capacitación de especialización. - se orienta al dominio de conocimientos, desarrollo de habilidades de un área determinada.

- **Tiempo de duración de la capacitación**

Capacitación semanal durante 1 mes

### 3.5 Presupuesto

La capacitación esta mayor enfocada al área de producción, ventas.

Descripción	Recursos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Honorarios de los capacitadores.	Profesionales especializados en áreas de producción, venta y comercialización.	3 semanas	\$ 1.200	\$ 3.600

Alquiler de local.	Salón amplio y acondicionado.	4 semanas	\$ 200	\$ 800
Alquiler de Equipos y soporte.	Proyector Micrófono Pantalla.	4 semanas	\$ 50	\$200
Materiales de apoyo.	Bloc de apuntes Plumas Certificado.	52 colaboradores	\$ 8	\$ 416
Alimentación.	Lunch y almuerzo.	4 semanas 52 colaboradores	\$ 7.50	\$ 1.560
Total				\$ 6.576

## **CONCLUSIONES**

El talento humano es el recurso más importante de la organización, mantener a los colaboradores bajo un óptimo desenvolvimiento de actividades que acarren desafíos para el cumplimiento de objetivos es relevante para el equilibrio organizacional cuando de producción se trata.

Asumir riesgos demuestra la importancia de una cultura innovadora que pretende conservar Image S.A. sin embargo estos desafíos traen consigo incertidumbres. Si nos enfocamos en lo económico las empresas trataran de invertir menos para producir más. Image S.A. asume riesgos implementando nueva tecnología afianzando un crecimiento organizacional que no va conjunto con el desarrollo profesional y beneficios que acompañen a la óptima estabilidad organizacional.

Esto se evidencia en los resultados arrojados durante los últimos años a consecuencia de no realizar un estudio de mercado que demuestre verdaderamente cuales son las estrategias que se deben implementar en las variables que justifiquen la problemática. Dicho desconocimiento solo enfocara que la posible solución acarree más problemas a futuro.

Infraestructura poco adecuada, la entrada de equipamiento moderno en la línea de producción y colaboradores insatisfechos prácticamente no comprometidos con la empresa son las causales en la cual se debe intervenir, proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de IMAGE S.A., será el camino correcto para dar solución al problema planteado

Si la organización pretende mantenerse líder de mercado deberá entender que, si sus colaboradores no están cómodos ni satisfechos con su empresa, las oportunidades de mejora quedaran más lejos que la solución a la cual se pretende llegar.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterrey, México: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Heriot-Watt University.
- Gelvis, G., Molano, J., & Riaño, A. (2015). *Plan Carrera en las Organizaciones*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3451/plan%20carrera%20en%20una%20organización.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Samborondon, Ecuador: Universidad Ecotec.
- Martinez, J. (2005, febrero). Las personas en la organización. *Equidad y Desarrollo*, 3(3), 35-43.
- Salvador, J., & Zesaty, R. (2012). Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vargas Alarcón, Joel Mauricio**, con C.C: # 0920653227 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de IMAGE S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **26 de febrero del 2020**

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

Nombre: **Vargas Alarcón, Joel Mauricio**

C.C: **0920653227**

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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de IMAGE S.A.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Joel Mauricio, Vargas Alarcón</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Lcdo. Luis Antonio, Bonilla Morán, Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Psicología Organizacional</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciado en Psicología Organizacional</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>26 de febrero de 2020</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>30</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Planes de carrera.</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Cultura organizacional, Comportamiento organizacional, Plan de Carrera, Capacitación y Desarrollo Organizacional, Talento Humano.</b>		

#### **RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):**

Las organizaciones se encuentran actualmente en constantes cambios debido a las ventajas competitivas que surgen a partir del avance tecnológico, el cual interviene en la productividad, estando a la vanguardia del entorno global en pro del mejoramiento, cuidando su nicho de mercado. Sin embargo, esto debe ir alineado a nuestros colaboradores, quienes, a partir de sus actitudes, funciones, comportamientos en general le dan vida a la organización. Es por esta razón que en la empresa IMAGE S.A. se realizara un Proceso de capacitación y desarrollo del personal para apoyar la continuidad y desarrollo organizacional de la empresa. El objetivo de intervención está enfocado al Talento Humano, organización en general, con el fin de mantener su cultura innovadora orientada a la buena imagen y satisfacción de sus clientes quienes lo han mantenido como líder en el mercado. Tener en cuenta que el equilibrio de una buena relación organización, colaboradores facilitara los cambios que se lleven a cabo para mejorar las problemáticas originadas a partir de la incorporación de nuevas tecnologías en la empresa a evaluar.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-9960495814	<b>E-mail:</b> joelvargas_92@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600 ext. 14.19	
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec	
<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>		