



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

TEMA:

**Optimización de la gestión de talento humano para
incrementar la productividad organizacional**

AUTORA:

Pin Morán, Gabriela Belén

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

TUTOR:

Psic, Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2 de septiembre del 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 **Pin Morán, Gabriela Belén**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f.  _____

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, 2 de septiembre 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, **Pin Morán, Gabriela Belén**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Optimización de la gestión de talento humano para incrementar la productividad organizacional**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, 2 de septiembre del año 2020

EL AUTOR (A)

f. _____

Pin Morán, Gabriela Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Pin Morán, Gabriela Belén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Optimización de la gestión de talento humano para incrementar la productividad organizacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 2 de septiembre del año 2020

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Pin Morán, Gabriela Belén



Guayaquil, 5 de Agosto del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Optimización de la gestión de talento humano para incrementar la productividad organizacional.docx (D77429469)
Presentado	2020-08-03 17:55 (-05:00)
Presentado por	gabriela.pin01@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.arkund.com
	0% de estas 29 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL”

Estudiante:

- Gabriela Belén Pin Morán

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

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

PSIC. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ELBA NARCISA BERMUDEZ REYES, MGS.

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO.....	4
1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	4
1.1 Comportamiento Organizacional	4
1.1.1 Motivación	6
1.1.2 Desempeño laboral	8
1.1.3 Satisfacción laboral	10
1.2 Desarrollo Organizacional.....	11
1.2.1 Programas de capacitación.....	12
1.2.2 Productividad	13
1.3 Estructura Organizacional.....	15
1.3.1 Centralización	16
1.3.2 Estructura jerárquica	16
2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	18
2.1 Estructura	18
2.2 Personas	19
2.3 Procesos	20
3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	22
I. Adaptar la estructura organizacional a una estructura descentralizada vertical.	22
II. Implementar un sistema de recompensas orientado al salario emocional.....	26
III. Crear un programa de bienestar enfocado a la salud integral del colaborador.....	29
IV. Implementar programas de capacitación en las áreas críticas de la empresa.	32
V. Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño de la empresa.	36
CONCLUSIONES	40
REFERENCIAS.....	42

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre Central Geek Plastic S.A., una empresa con más de 60 años de trayectoria que se dedica a la producción y comercialización de artículos plásticos. A través del análisis de caso se pudo realizar el diagnóstico a nivel del comportamiento, desarrollo y estructura organizacional presentes en la compañía. Se identificó que el problema principal consiste en la disminución de sus niveles de productividad causados por la desmotivación en el personal que genera insatisfacción y bajo desempeño laboral, por la falta de capacitación impartida a los equipos de trabajo quienes presentan dificultad para ejecutar sus tareas y por la estructura jerárquica que atribuye a un proceso inadecuado de toma de decisiones y que afecta en su magnitud general a la organización. A raíz de los problemas identificados, se proponen estrategias enfocadas a la estructura, los procesos y las personas mediante el diseño de la metodología, responsables y recursos que posibiliten optimizar la gestión del talento humano para incrementar la productividad organizacional.

Palabras claves: *Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional, Productividad, Motivación, Capacitación.*

INTRODUCCIÓN

Central Geek S.A. es una empresa fundada en el año de 1953 en la ciudad de Quito por Álvaro González y Cristóbal Hablich quienes vieron la oportunidad de incursionar con un elemento poco utilizado en esa época, el plástico y sus derivados. La empresa se pudo adentrar al mercado con bastante facilidad, puesto que se desarrolló en un entorno estable, en consecuencia, sus creaciones revolucionaron lo que hasta este entonces se había utilizado en la rama de la industria. Desde sus inicios, se ha caracterizado por la imagen de eficiencia y calidad de sus productos, factor que para ellos es fundamental y que a pesar de los años han logrado mantener.

Cuenta con 4250 colaboradores en la matriz y sus sucursales, de los cuales 2250 son hombres y 2000 mujeres. A partir del 2015 está a cargo del Ing. Marcelo Prandi, que lleva 15 años trabajando para la misma. El resto del directorio está conformado por el gerente de producción, el gerente financiero, el gerente de comercialización, la gerente de recursos humanos y el gerente de ventas. Todas las gerencias mencionadas tienen línea de reporte directa a la gerencia general, las decisiones previo a ser ejecutadas deben pasar obligatoriamente por la dirección, lo que la convierte en una organización centralizada.

La organización tiene como principal problema la disminución en sus niveles de productividad, hecho que se ve reflejado en el descenso en el volumen de ventas. Como resultado, esto ha generado fuerte preocupación en los directivos y más aún cuando la competencia ha ido en aumento porque corren el riesgo de tener una pérdida de posicionamiento en el mercado y descenso en la rentabilidad empresarial.

La mayoría de los colaboradores que conforman a la organización tienen más de 20 años en su misma área, han solicitado un incremento salarial y mejoras en los beneficios, pero sus peticiones no han sido contestadas. Esto ha originado en ellos bajos niveles de motivación que influyen negativamente a su desempeño laboral al no sentirse escuchados y valorados por la organización a pesar de sus años de servicio. Por otro lado, la empresa posee

insuficientes programas de capacitación, su eje principal se direcciona hacia la calidad de sus productos, dejando en segundo plano el desarrollo de sus colaboradores lo que afecta en la incapacidad de los equipos de trabajo para alcanzar las metas propuestas. La centralización en la toma de decisiones y la estructura jerárquica orientada hacia el control impide solucionar los problemas de manera ágil y en ocasiones se dan retrasos en los procesos, tomando decisiones inadecuadas.

Los factores mencionados apuntan a una organización que necesita poner mayor énfasis en su orientación hacia las personas, logrando así, un equilibrio entre personas y tareas, trabajar en su formación y motivación, ya que finalmente son los recursos humanos la fuerza principal para alcanzar las metas de la organización y los niveles óptimos de productividad. Para ello, se realizará un análisis del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la estructura organizacional para desglosar estos elementos por separado y tener una visión más amplia sobre posibles oportunidades de mejora y estrategias que se pueden implementar para favorecer a la organización.

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1.1 Comportamiento Organizacional

Comprender el comportamiento de los colaboradores que conforman a una organización es de vital importancia para detectar posibles inconvenientes que se puedan estar presentando en el nivel individual, grupal y organizacional de la empresa para poder trabajar en su mejoría.

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y la estructura que tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins y Judge, citado por Rivera, 2018, p.11)

Los supervisores de las áreas han comenzado a presentar quejas debido al desempeño de los colaboradores, siendo las áreas más afectadas: Producción, Ventas y Comercialización. Las ventas al cierre del año descendieron a \$30,000 y existe dificultad para mantener el nivel de producción, obteniendo en los últimos meses un porcentaje inferior en comparación a la producción de años previos.

Los comportamientos de los miembros del directorio están ocasionando insatisfacción y desmotivación en los trabajadores, lo que se ve reflejado en un bajo índice de su desempeño laboral. Gran parte del personal de Central Geek Plastic S.A. cuenta con más de 20 años laborando para la empresa. Se puede decir que existe en ellos un fuerte sentido de pertenencia por el hecho de trabajar muchos años en la organización, sintiendo de alguna manera un nivel de estabilidad y seguridad en su puesto de trabajo.

A pesar que existe en los colaboradores un fuerte sentido de pertenencia y estabilidad por la cantidad de años trabajados en la empresa, se evidencia en ellos una actitud de inconformidad. Para el personal ya no es suficiente la seguridad en su puesto y el ambiente laboral relativamente estable, la empresa no les proporciona un sistema de recompensas adecuado; hace seis meses han solicitado incremento salarial y mejora en los beneficios, pero no han recibido respuesta.

Lo mencionado previamente influye de manera directa al comportamiento de los integrantes y la forma en la que desempeñan su trabajo, ya que se percibe actitudes de descontento y quejas dentro del ámbito laboral lo que finalmente contribuye a la disminución en los niveles de productividad.

La motivación se entiende como un factor interno que requiere mayor atención para comprender el comportamiento de la persona, para que exista una persona motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento [...] el comportamiento es motivado, porque está dirigido hacia algún objetivo. (Chiavenato, citado por Ayala y Pajuelo, 2018, p. 52)

El comportamiento y las conductas de los trabajadores influyen en el logro de las metas organizacionales. Por ello, es necesario identificar y trabajar en mejorar los comportamientos de los colaboradores para impulsarlos hacia el logro de los objetivos y alcanzar el éxito.

El esfuerzo del capital humano para el correcto funcionamiento de la empresa, sin importar la naturaleza de la actividad de la organización, es vital. Si las personas no se encuentran comprometidas y no desean colaborar, la empresa no funcionará y los resultados no se alcanzarán. Es por esto, que se debe prestar especial atención al talento humano, con un control administrativo eficiente. (David, citado por Armas, Llanos y Traverso, 2017, p. 43)

Las empresas están en constante búsqueda para alcanzar los mejores resultados y posicionarse en lo más alto del mercado, suelen poner mayor énfasis en lograr dicho propósito como se evidencia en Central Geek Plastic S.A., no obstante, también se debe prestar atención a las personas que van a contribuir de manera directa a que esto suceda, es por eso muy importante tener conocimiento de los niveles de motivación en el personal y estar alerta o identificar aquellos comportamientos que evidencian que la organización está descuidando factores que atribuyen a una desmotivación en el personal.

Molina, Briones y Arteaga (2016) señalan que la clave para lograr un exitoso desarrollo de la organización depende de:

La actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de empresas. El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano. (p. 498)

El comportamiento de las personas representa un elemento sustancial para el cumplimiento de los procesos de la organización. Es necesario saber cuáles son los factores que influyen en la actitud de los trabajadores y por ende en su rendimiento. El comportamiento del personal está afectando negativamente a la consecución de sus metas, puesto que, la organización no enfoca su atención hacia los deseos manifestados por el personal. Se evidencia un inadecuado manejo de la situación dejando en un segundo plano problemas que podrían mejorar la motivación de sus empleados.

Por lo tanto, es vital que Central Geek Plastic S.A. trabaje en su enfoque orientado a las personas, puesto que el impacto que tienen los individuos en la empresa repercute a la productividad organizacional.

1.1.1 Motivación

La motivación es un elemento clave en el desempeño de los trabajadores. Si un colaborador no se siente a gusto en su entorno laboral, difícilmente podrá cumplir con las expectativas de su puesto, lo que, a largo plazo, generará bajos niveles de cumplimiento.

Como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes. (Peña y Villón, 2018, p. 179)

Central Geek Plastic S.A. está presentando problemas para mantener motivado al personal. El efecto que tiene la desmotivación en los colaboradores va de la mano con la insatisfacción laboral, en vista de que ésta se refleja en un bajo desempeño y por ende en la disminución de los niveles de productividad, afectando así a la preferencia que tienen los clientes con la compañía, quienes optan por la compra de productos a la competencia, ocasionando de esta manera la pérdida de posicionamiento en el mercado y generando un descenso de la rentabilidad empresarial.

Arroyo, citado por Surco (2018) señala que la motivación intrínseca “es la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, mostrando placer y la satisfacción experimentada cuando intenta realizar o crear algo” (p. 25). Por lo tanto, es el disfrutar del

desarrollo de la actividad en si misma por el sentido de realización obtenido durante y luego de su ejecución.

Pérez, citado por Cadena (2019) señala que la motivación intrínseca:

Es un tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de realizarla. (...) el sujeto se encontraría motivado por las consecuencias derivadas del puro hecho natural de ser el ejecutor de la acción. Dichas consecuencias pueden abarcar desde la satisfacción producida por la realización de algo que le gusta hacer, hasta la satisfacción ligada al logro de un cierto aprendizaje. (p. 5)

Ambos autores concuerdan con que la motivación intrínseca se vincula con la satisfacción alcanzada por el desarrollo de la acción. De acuerdo al caso, la empresa posee bajos niveles de motivación y baja satisfacción generados por un insuficiente sistema de recompensas. Un sistema de recompensas hace mención no solamente a recompensas monetarias sino también a recompensas no monetarias, tales como promover el aprendizaje por medio de capacitaciones o estructurar tareas que representen un desafío al realizarlas, dichos factores la empresa no los prioriza, por ende, su productividad se ve afectada.

Bernardo y Basterretche, citado por Ayala y Pajuelo (2018) señalan lo siguiente con respecto a la motivación extrínseca:

El sistema de premios y castigos, refuerza este tipo de motivación y tiende a valorar en un período largo las cosas materiales y como consecuencia da valor a la satisfacción de los sentidos, también se debe satisfacer las necesidades materiales en límites justos. Algunos motivadores extrínsecos son: reconocimiento, premios, incentivos. (pp. 79-80)

La empresa no les brinda a los trabajadores reconocimientos por su trabajo ejecutado. Sin embargo, es preciso mencionar que si la motivación intrínseca estaría cubierta no habría mayor necesidad de incorporar motivación extrínseca porque el personal estaría conforme en su trabajo, no obstante, el reconocimiento por un buen trabajo o las felicitaciones sí logran elevar los factores motivacionales del trabajador y como se ha mencionado en párrafos previos, la empresa no gestiona adecuadamente dichos reconocimientos.

Herzberg, Mausner y Bloch, citado por Camargo (2016) señalan que los dos factores que motivan e insatisfacen son:

Motivadores: estos factores son los que satisfacen al individuo en el lugar de trabajo, (...) el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el desarrollo profesional, el desarrollo personal, etc. Los motivadores tienen como fin último motivar. (...) Factores de higiene: estos están relacionados únicamente con la insatisfacción, y nunca podrán llevar a la motivación; (...) se relacionan directamente con las condiciones del contexto de trabajo, y entre estos están las políticas de la organización, las relaciones con los compañeros, el salario, etc. (pp. 429-430)

En relación a los factores motivacionales, los colaboradores no reciben un reconocimiento por sus logros. Central Geek Plastic S.A. demuestra desinterés por la formación y el desarrollo de sus empleados; la organización no tiene entre sus pilares fundamentales los planes de capacitación. Por lo tanto, el personal se limita a realizar sus actividades sin la oportunidad de fortalecer sus habilidades o de mejorar aquellas que lo requieran.

Por otro lado, los factores higiénicos que posee Central Geek Plastic S.A. no son los más favorables. El caso no menciona la existencia de relaciones tensas entre los jefes y los subordinados, pero se infiere que se pueden estar originando debido a que, como se mencionó previamente, el personal solicitó aumento salarial y mejora en los beneficios, pero no han obtenido ningún tipo de respuesta por parte de sus jefes, lo que les genera un malestar a los colaboradores quienes llevan años en su mismo puesto.

En el pasado las empresas veían a los trabajadores únicamente como una fuente para alcanzar las metas colectivas de la compañía. Hoy en día, la situación en relación al colaborador ha cambiado y se debe tener presente que ellos poseen metas individuales, la necesidad de crecimiento profesional y de ser reconocidos por su esfuerzo. Todos estos son factores que favorecen a su motivación y que, si son puestos en práctica, influyen de manera positiva en su productividad.

1.1.2 Desempeño laboral

El desempeño o rendimiento laboral es el resultado final de todas las actividades que realizan los colaboradores, dentro de una organización; y que como tal pueden tener un impacto satisfactorio o no para los intereses de la institución, especialmente para el

cumplimiento de las metas trazadas en la planificación estratégica. (Torres, citado por Jaramillo y Rodríguez, 2020, p. 17)

El desempeño laboral representa una piedra angular para la organización. Es a través del desempeño que se evidencia el cumplimiento de las metas individuales del personal. Central Geek Plastic S.A. presenta bajos niveles de desempeño en sus colaboradores debido a muchos factores, entre ellos un insuficiente sistema de recompensas que afecta directamente a sus niveles de motivación y que se traduce en una baja productividad.

Lo más importante en las organizaciones es el capital humano ya que este es un factor relevante ya que cada empleado aporta valor a la empresa, así como el cumplimiento de objetivos y metas, es por ello que todas las organizaciones deben evaluar el desempeño de los trabajadores para así identificar las habilidades y dificultades, y la contribución que tienen en la organización, lo cual definirá la permanencia dentro de la empresa así como ascenso y oportunidades de desarrollo. (Werther, citado por Cabrera y Tapia, 2020, pp. 33-34)

Para poder llevar un seguimiento y control del desenvolvimiento de las personas en sus actividades es necesario apoyarse con una herramienta muy utilizada por las organizaciones que es la evaluación de desempeño. El caso menciona bajos niveles de desempeño, pero no indica el uso de este instrumento el cual es muy importante para corroborar que los trabajadores están cumpliendo con lo que se espera de ellos. Esto permitirá detectar aspectos en los que están fallando y plantear la posibilidad de proponer mejoras para que puedan alcanzar las metas colectivas de la organización.

Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que recompensar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar las necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr los objetivos. (Cabrera y Tapia, 2020, p. 34)

Cuando los colaboradores presentan deficiencia en su desempeño, como lo menciona el caso, es el momento en el que la organización debe intervenir y mantenerse alerta de cuáles son los factores que están impidiendo o limitando a los trabajadores cumplir con sus funciones de manera satisfactoria. De igual forma, si el desempeño del colaborador es acertado y va acorde o incluso supera las expectativas la empresa debe hacérselo saber, de esta manera, el colaborador se siente motivado y trabaja con mayor esfuerzo.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo previo, Central Geek Plastic S.A. no dispone de un adecuado sistema de recompensas lo que implica que el personal no reciba ningún tipo de incentivos que les permitan tener un reconocimiento individual por su trabajo, motivo por el cual, sus niveles de motivación han decaído, y su desempeño se está viendo afectado.

1.1.3 Satisfacción laboral

“La satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (Wright y Davis, citado por Andrade, 2016, p. 5). La percepción que tiene el individuo acerca de su ambiente laboral favorece o perjudica su desempeño laboral.

Las organizaciones lograrán mantener un alto nivel de satisfacción en sus colaboradores si ellos perciben y sienten que la realidad que viven en su puesto de trabajo se ajusta a los deseos y necesidades que ellos tienen como personas debido a que la satisfacción es la respuesta atendida a la necesidad del individuo. En Central Geek Plastic S.A. existen bajos niveles de satisfacción en los trabajadores, puesto que, en la organización prevalece la importancia que se le da a la consecución de resultados, más no al personal.

La satisfacción en el puesto está relacionada con una actividad que demanda capacidad y responsabilidad, se espera que también lo esté con la productividad; es decir, que una mayor satisfacción en el trabajo vendrá acompañada de una mejor ejecución, o que comprometerse con una actividad provocará una mayor cantidad de trabajo productivo. (Andrade, 2016, p.14)

Si el personal se siente satisfecho en su ambiente de trabajo, esto le permitirá ser un colaborador más productivo. Los bajos niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de Central Geek Plastic S.A. se ven reflejados en la disminución en los niveles de productividad de la empresa, lo que trae como consecuencia el descenso en ventas, la pérdida de posicionamiento en el mercado y el descenso en la rentabilidad empresarial.

1.2 Desarrollo Organizacional

Hellriegel et al. citado por Garbanzo (2016) señala que “el desarrollo organizacional es una estrategia debidamente planeada y de proyección futura, sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad, tiene sus orígenes en las ciencias conductuales” (p. 73). De manera que, para que la organización logre llevar un proceso de cambio es imprescindible que este sea planificado y analizado teniendo en cuenta el impacto que tendrá para la empresa en su totalidad.

A menudo las organizaciones apuestan por la innovación en un esfuerzo por mantenerse a la par con el contexto empresarial que los rodea, sin embargo, se debe considerar que dichos procesos deben ir de la mano con un estudio que evalúe si los cambios serán bien recibidos por el factor humano y no incorporarlos sin que ellos estén totalmente preparados e informados para su ejecución. Esto sucede en Central Geek Plastic S.A., una empresa que ha incorporado equipos de alta tecnología para mantenerse a la vanguardia, pero cuya fuerza laboral no ha logrado adaptarse aún a dichos cambios.

La organización se ha mantenido en una posición destacada gracias a sus productos de calidad, pero como se ha mencionado en párrafos anteriores, la empresa deja en segundo plano el desarrollo de sus colaboradores, situación que se ve reflejada ahora, puesto que, la llegada de nuevos equipos tecnológicos sin una adecuada capacitación previa para su uso les está generando consecuencias porque los colaboradores no cuentan con los conocimientos debidos para su funcionamiento.

Las actividades de innovación constituyen efectivamente, junto con el capital humano, uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas de las economías industriales avanzadas. (...) Por eso resulta esencial fijar la atención en la forma en que los procesos de innovación son gestionados en el seno de la organización, pues la existencia por sí sola de estos factores no produce valor; el éxito dependerá de la forma en que se gestionen dichas actividades de innovación. (Porter, citado por Robayo, 2016, p. 127)

Es positivo que Central Geek Plastic S.A. mantenga una postura de innovación en términos de adquisición de equipos de alta tecnología para estar a la par con las empresas que representan una competencia. No obstante, todos esos procesos son en vano si los recursos humanos no tienen

un correcto dominio del manejo de las máquinas y equipos, así como tampoco se mantienen al corriente ni actualizados con conocimientos relacionados a su área de especialidad.

Richard Beckhard, un exponente muy reconocido en el campo de Desarrollo Organizacional, lo describe como:

Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad; aplicando los conocimientos de las ciencias de comportamiento. (Beckhard, citado por Benavides, Manzano, Aragón, 2017, p. 28).

Para llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional es necesario que la alta gerencia, en este caso, el presidente y los miembros que componen el directorio de la organización consideren que para mejorar los resultados y resolver la disminución en los niveles de la productividad de la empresa deben comenzar a velar por el desarrollo de los recursos humanos, verlo como una ganancia mutua tanto para la organización como para el colaborador.

El Desarrollo Organizacional (DO) surge de las exigencias de un ambiente cambiante (...) Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional exigen procesos y estructuras que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Se requieren nuevas capacidades individuales y organizacionales que puedan impulsar las iniciativas individuales y la disposición para asumir riesgos. (Segredo, García, León y Perdomo, 2017, p.89)

Los cambios en el entorno ameritan cambios internos dentro de las organizaciones. Si las empresas se mantienen estáticas en temas referentes al desarrollo de competencias y habilidades para sus colaboradores, como lo ha hecho Central Geek Plastic S.A., los colaboradores no podrán crecer. El personal representa una ventaja competitiva ya que son el factor que los diferencia de otras empresas, y gracias a ellos se alcanzan los resultados, es por eso fundamental que la empresa comience a enfocar su interés hacia su desarrollo.

1.2.1 Programas de capacitación

Todo programa de capacitación implica trabajar en conocimientos, que permitan desarrollar la labor diaria de los colaboradores de la organización y que estos sean capaces de resolver los problemas que

se le presenten durante su desempeño. Repercuten en el individuo de dos diferentes maneras. (...) eleva el nivel de vida, pues al ser más capacitado, las aspiraciones suben y por ende, los ingresos y el puesto que se desarrolla también (...) incrementan la productividad, lo cual trae beneficios mutuos, empresa - colaborador. (Dolan, citado por Armas, Llanos y Traverso, 2017, p. 106)

De acuerdo al caso, la empresa presenta disminución en sus niveles de productividad en gran parte porque la organización no muestra interés por el desarrollo profesional. Los colaboradores no cuentan con programas formativos apropiados que les permitan actualizar los conocimientos necesarios para desenvolverse de manera óptima en sus tareas. Se evidencia en ellos una dificultad para cumplir adecuadamente las tareas.

De la misma manera, se infiere que la falta de capacitación en los supervisores de cada departamento les está impidiendo direccionar o guiar a su personal a las metas deseadas. Es por eso fundamental que la empresa ponga énfasis en proporcionar al personal las herramientas y conocimientos adecuados para la correcta ejecución de sus funciones.

Son los seres humanos, quienes con su aporte diario dan paso al mantenimiento e innovación empresarial. Pero nada de ello es posible si quienes conforman la empresa no poseen virtudes o dominios que aplicar dentro de la organización. Hablar de capacitación y desarrollo es necesariamente hablar de las estrategias, que permiten dentro de las organizaciones y a través del crecimiento de talentos, se fortalezca el conocimiento organizacional. (Armas, Llanos y Traverso, 2017, p. 99)

Si bien es cierto, los procesos implementados por la empresa los llevaron al éxito en su momento, sus métodos de trabajo ya no se ajustan a la realidad actual; en la que promover el desarrollo del personal es vital para garantizar niveles óptimos de productividad.

1.2.2 Productividad

Méndez, citado por Toapaxi (2020) señala que la productividad empresarial es:

El resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa (...) teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. La productividad es la solución empresarial con más relevancia para obtener ganancias y crecimiento. (p.11)

Central Geek Plastic S.A. tiene como problema central la disminución de sus niveles de productividad. Los insuficientes programas de capacitación y la incorporación de equipos tecnológicos sin una debida capacitación previa traen como consecuencia que los recursos humanos no cuenten con los conocimientos y la preparación necesaria para alcanzar los objetivos y los resultados esperados de su puesto de trabajo, que repercute en el descenso en ventas, afecta su posicionamiento en el mercado frente a la competencia y genera un descenso en la rentabilidad empresarial.

Al no generar los suficientes ingresos monetarios, el ciclo de actividades de la empresa no podrá repetirse, puesto que es a través de las ganancias obtenidas por los productos que la empresa puede mantenerse a flote. Al no recibir dichas ganancias el ciclo de actividades se encuentra en riesgo porque no ocurriría el intercambio de energía necesaria con el entorno para su repetición, ocasionando que la empresa atravesase un proceso entrópico. Es decir, el desorden y la incertidumbre presente en el sistema de la compañía que en última instancia conlleva a la caducidad de la misma.

“La productividad es el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos” (Cequea y Rodríguez, citado por Jaimes, Luzardo y Rojas, 2018, p. 1). Para que la empresa cuente con óptimos niveles de productividad es crucial que los recursos humanos estén direccionados hacia el manejo adecuado de la tecnología incorporada y gestionar correctamente a cada una de las áreas que la componen para el correcto funcionamiento de la organización.

El factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social laboral, para obtener resultados. (...) La formación y el entrenamiento, elevan o están relacionados directamente con la productividad; el capital humano es crucial para el éxito de las organizaciones y se convierte en una ventaja competitiva sostenible, dando como resultado el mejor retorno de su inversión. (Lagarda y Urquidy, citado por Reina, 2016, p. 624)

El éxito de toda organización depende en gran medida del conjunto de personas que la componen, por ende, proporcionar la formación y desarrollo adecuado para reforzar sus conocimientos y habilidades esta concatenado

con la productividad porque al tener una fuerza laboral más preparada y capacitada les permitirá desenvolverse con mayor agilidad y destreza en sus tareas correspondientes, cumpliendo con los resultados y las metas colectivas de la organización.

Para vender más productos o servicios, su empresa debe ser más competitiva que sus competidores en el mercado. (...) Hay muchos factores que contribuyen a la competitividad, tales como la ubicación, los equipos, las materias primas, la distribución, etc. Pero es la gente que trabaja para Ud. quienes son el factor decisivo en crear una ventaja competitiva a largo plazo para su empresa. Esto se debe a que sus competidores pueden replicar los demás factores. (Oficina internacional de trabajo, 2016, p. 5)

Teniendo en cuenta lo mencionado, la correcta gestión del talento humano en la organización es primordial para que los procesos se realicen de la manera deseada. En sus inicios, Central Geek Plastic S.A. no tenía competencia porque se desarrolló en un mercado estable y su ventaja competitiva eran sus productos innovadores. Hoy en día, la situación ha cambiado y un mayor número de empresas se dedican a lo mismo, y a pesar que la organización ha incorporado nuevos equipos tecnológicos, así como nuevas sucursales a nivel nacional el problema recae en el hecho de que el personal de la organización está mostrando dificultad para cumplir con las tareas requeridas debido a la falta de capacitación.

1.3 Estructura Organizacional

Las estructuras organizacionales permiten visualizar la manera en que las áreas se encuentran subdivididas dentro de una organización y tener así, una mayor comprensión de las cadenas de mando, la distribución del trabajo y de los procesos a realizar por cada uno de los colaboradores. “La estructura organizacional es un marco de referencia que identifica la forma en que se ejecutan las tareas, se distribuyen los recursos, y se consigue la coordinación entre los diferentes departamentos y divisiones para lograr objetivos específicos” (Daft, citado por Pérez, Espasandín, Sánchez, 2017, p. 47).

De acuerdo a lo mencionado por Daft y relacionándolo con el caso, la distribución de los departamentos se encuentra dividida en 5 subsistemas: Producción, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos y Ventas, cada una de las áreas mencionadas se encuentra dirigida por un gerente quien es

el encargado de guiar a los subordinados hacia el cumplimiento de sus actividades. Las líneas de reporte se encuentran bien establecidas y cada colaborador sabe a quién acudir en caso de duda.

1.3.1 Centralización

La centralización se refiere al grado en el cual el derecho para tomar decisiones y supervisar las actividades está concentrado en un punto de la estructura organizativa. Por su parte, la descentralización es una consecuencia de la delegación de autoridad; por tanto, corresponde a la asignación y localización en diferentes niveles de esa estructura el derecho, la autoridad y el poder para tomar decisiones. (Fredrickson, citado por Zapata, 2016, p.126)

De acuerdo a las características mencionadas, Central Geek Plastic S.A. es una organización centralizada, puesto que, la concentración de autoridad recae en el cargo con un alto rango jerárquico, es decir, el director de la compañía. La toma de decisiones depende únicamente de él, lo que le genera sobrecarga y una complejidad para asumir su rol, repercutiendo así en retrasos en los procesos debido a la centralización en la toma de decisiones.

1.3.2 Estructura jerárquica

La estructura jerárquica ha sido dominante en el contexto empresarial por la facilidad que tiene para ejercer control y disminuir los riesgos de la racionalidad limitada del individuo. Sin embargo, se ha evidenciado la precariedad de estas estructuras en el procesamiento de información, y por extensión la dificultad para adaptarse al cambio. Estas dificultades pueden llevar a las organizaciones al fracaso empresarial y a los efectos en cadena que se desprenden de éste. (Castro y Bohórquez, 2018, p. 118)

Si bien el presidente se reúne con los demás miembros del directorio, es decir con los gerentes departamentales para establecer planes de acción, el caso enfatiza que todos los gerentes deben reportarse de manera obligatoria a la gerencia general independientemente de la complejidad del tema. En otras palabras, ninguna decisión puede ser tomada o ejecutada sin antes pasar por el análisis y la aprobación del presidente. En consecuencia, aunque cada gerente tiene a su cargo un área en particular, la autoridad que se les otorga es muy limitada, lo que contribuye a un proceso más lento en la toma de decisiones y en ocasiones a reprocesos por tomas de decisiones inoportunas.

Una configuración flexible en la estructura permite que se diversifiquen los vínculos entre los individuos de la organización a partir del

intercambio de ideas y conocimiento que crean el ambiente propicio en el que surgen nuevos esquemas de pensamiento, para que por medio de la colaboración se generen propuestas creativas e innovadoras, además de impactar la motivación y el desempeño laboral. (Gualdron, Acosta y Bohórquez, citado por Castro y Bohórquez, 2018, p. 120)

La estructura que posee la empresa no está orientada hacia la flexibilidad, sino más bien hacia el control. Se evidencia falta de autonomía en los colaboradores, lo que atribuye a que no se sienten involucrados ni partícipes en el proceso de toma de decisiones.

2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta la información obtenida a través del diagnóstico organizacional realizado anteriormente, se pudo identificar posibles oportunidades de mejora a nivel de la estructura, las personas y los procesos. Dichas oportunidades de mejora han sido planteadas como estrategias que buscan solventar la disminución en los niveles de productividad organizacional.

- I. Adaptar la estructura organizacional a una estructura descentralizada vertical.
- II. Implementar un sistema de recompensas orientado al salario emocional.
- III. Crear un programa de bienestar enfocado a la salud integral del colaborador.
- IV. Implementar programas de capacitación en las áreas críticas de la empresa.
- V. Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño en la empresa.

2.1 Estructura

- I. Adaptar la estructura organizacional a una estructura descentralizada vertical.

Se destacan dos tipos de descentralización; descentralización vertical y descentralización horizontal. La primera se da cuando el poder formal se delega en forma jerárquica de arriba hasta los gerentes de línea; y la segunda, es cuando el poder formal o informal se dispersa fuera de esta línea jerárquica, por ejemplo, entre operadores, analistas y personal de apoyo. (Mintzberg, citado por Flores y Rojas, 2015, p. 27)

Para impedir los retrasos en los procesos y favorecer la agilidad en la toma de decisiones es necesario realizar modificaciones a nivel de la estructura organizacional. Teniendo en cuenta que es una empresa con muchos años y que la estructura ha permanecido intacta, se vuelve complejo cambiarla y esperar a que toda la fuerza laboral se adapte a estos nuevos cambios, por eso se plantea la implementación de la descentralización vertical, que atribuye mayor poder de decisiones en los gerentes y jefes, sin dejar de lado la supervisión directa ejercida por el presidente para las decisiones estratégicas.

Esta estrategia pretende realizar un análisis en cada una de las áreas acerca de qué funciones pueden ser delegadas para que la toma de decisiones pueda recaer sobre los gerentes y jefes departamentales en temas que no sean necesariamente trascendentales para la organización, es decir, cuya ejecución pueda ser elaborada sin tener que solicitarlo previamente con el presidente. De esta manera, se les dará más libertad a los gerentes y jefes de tomar decisiones de acuerdo a su experiencia y conocimiento.

2.2 Personas

II. Implementar un sistema de recompensas orientado al salario emocional.

“El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adapten a las necesidades de las personas de hoy” (Páez, citado por Bastidas y Bustamante, 2018, p. 8).

Dicha estrategia tiene la finalidad de desarrollar un sistema de recompensas no monetarias que logren aumentar los niveles de motivación en el personal. Pretende resolver el bajo índice de desempeño en los colaboradores y los bajos niveles de satisfacción laboral detectados en el diagnóstico organizacional. Se parte del hecho que los trabajadores cuentan con más de 20 años trabajando para la compañía y la misma, en el transcurso del tiempo, no ha direccionado su enfoque hacia el bienestar emocional del colaborador.

Considerando el descenso en ventas que ha atravesado la empresa, el incremento salarial sería un factor que difícilmente podría ser implementado debido a la situación actual que atraviesa la compañía, pero en lo que sí se puede trabajar para aumentar los niveles de motivación es en la implementación de recompensas no monetarias que acentúen la preocupación por el personal y que garanticen a través de las estrategias incrementar su productividad.

III. Crear un programa de bienestar enfocado a la salud integral del colaborador.

Los programas de salud influyen positivamente en el bienestar personal de los trabajadores ya que gracias a estos se podrá garantizar la salud, productividad y calidad de vida de los trabajadores y de la misma forma

brinda beneficios para la empresa. Al desarrollar y ejecutar programas y actividades enfocadas a la salud laboral al trabajador, no solo se está beneficiando el bienestar personal dentro del trabajo sino también en su entorno familiar. (Health in House, citado por Jaramillo, 2019, p. 29)

La estrategia consiste en crear un programa que vele por la salud de cada uno de los miembros que componen a la organización. Dicha estrategia complementa a la mencionada anteriormente sobre la importancia del sistema de recompensas orientado al salario emocional, ya que, por medio de la atención brindada a los colaboradores en temas relacionados a su salud, se genera en ellos la percepción que la empresa se preocupa y los valora como un recurso vital que debe ser cuidado para alcanzar las metas colectivas de la compañía.

Se busca con esto, promover un ambiente con colaboradores en buen estado de salud, puesto que, un colaborador sano podrá desempeñar sus labores correctamente contrarrestando los permisos médicos por enfermedad, y contribuirá de manera directa a solventar el problema detectado que es la disminución en los niveles de productividad. Adoptando estas medidas, el personal se sentirá valorado y trabajaran con mayor dedicación y esfuerzo.

2.3 Procesos

IV. Implementar programas de capacitación en las áreas críticas de la empresa.

Los programas de capacitación buscan atender a los problemas en las áreas críticas de la empresa: producción, ventas y comercialización. La incapacidad del personal para desempeñar sus funciones es causada por la falta de orientación brindada para la ejecución de las mismas, debido a que la empresa no cuenta con adecuados programas de capacitación, por ende, el personal no se mantiene actualizado en temas referente a su área de especialidad.

Lo que se quiere lograr con los programas de capacitación es contar con una fuerza laboral más preparada y especializada para el óptimo desempeño de sus actividades, de manera que se pueda aumentar los niveles de productividad organizacional. En primera instancia se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en las áreas críticas para tener una

visión más amplia de cuáles son los aspectos específicos que están presentando fallas. Posterior al DNC se armará el programa de capacitación en las 3 áreas mencionadas.

V. Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño de la empresa.

Chiavenato citado por Ávila (2016) señala que una de las herramientas para llevar a cabo un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación es a través de la evaluación de desempeño “ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación” (p. 27).

Se busca incorporar un modelo de evaluación de desempeño para la organización. Esta es una extensión de la estrategia mencionada previamente en relación a los programas de capacitación. Teniendo en cuenta que la organización está presentando bajos niveles de desempeño en el personal es necesario utilizar este tipo de herramientas para conocer las oportunidades de mejora, así como las fortalezas de los colaboradores y hacérselo saber al colaborador mediante la retroalimentación.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

3.1 Estructura

I. Adaptar la estructura organizacional a una estructura descentralizada vertical.

Metodología

Adaptar la estructura organizacional vigente a una estructura descentralizada vertical conlleva un proceso interno de cambio ya que, para llevar a cabo esta reestructuración se debe realizar un ajuste a la estructura actual de la empresa y la manera en que los procesos se desarrollan dentro de la misma. Por lo tanto, es necesario conocer los cambios que se van a incorporar para promover esta nueva estructura descentralizada vertical.

Mengíbar, del Rio y Terol (2018) hacen mención a las etapas del modelo de desarrollo organizacional propuesto por Lewin.

Este modelo identifica tres etapas para gestionar el cambio en las empresas las cuales corresponden a las fases de: descongelamiento de las prácticas antiguas, desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección y re-congelamiento de los modos más efectivos en la organización. (Mengíbar, del Rio y Terol citado por Martínez, Carrasco, Bull, 2018, p. 89)

Para dar inicio a los procesos de cambio se parte del descongelamiento. “Se caracteriza por una fase de derretimiento del sistema y de creación de motivaciones o disposición para el cambio. (...) se completa cuando los individuos que participan entienden y aceptan la necesidad del cambio” (Mengíbar et al. citado por Martínez et al., 2018, p. 90).

Alineando lo mencionado con el caso, para lograr la reestructuración debe darse un descongelamiento que amerita dejar lo que ya está concebido para adoptar nuevos comportamientos que promuevan el bien común de la empresa, por ello, se necesitará la intervención de un consultor externo que cumplirá el rol de guiar tanto al presidente de la compañía como a los gerentes y jefes de los 5 departamentos: Producción, Ventas, Comercialización, Recursos Humanos y Finanzas, a través de su diagnóstico, sobre la necesidad de descentralizar a la estructura teniendo en cuenta los inconvenientes que le ha generado a la empresa el tener una estructura

altamente jerarquizada como los retrasos en los procesos y reprocesos por inoportuna toma de decisiones.

La idea es trabajar en conjunto en el desarrollo de un plan de acción apoyándose en los beneficios que representaría adoptar una estructura descentralizada vertical para solventar la disminución en los niveles de productividad.

Con la estrategia de reestructuración se busca principalmente contrarrestar la carga laboral que tiene actualmente el presidente debido a la centralización en la toma de decisiones. Durante las reuniones entre el consultor, presidente, gerentes y jefes departamentales se realizará un profundo análisis de cuáles son las funciones y responsabilidades que asume el presidente, con esto se busca establecer cuáles de estas funciones pueden ser delegadas a los gerentes y jefes de las áreas.

Es importante destacar que lo que se pretende lograr con la delegación de funciones es otorgar mayor autoridad, autonomía y empoderamiento a los gerentes y jefes en la toma de decisiones referentes a su área de expertise, sin que estas necesariamente pasen por el análisis y la aprobación del presidente, puesto que giran en torno a temas que no son trascendentales para la organización.

Las decisiones estratégicas del negocio continuarán en las manos del presidente y justamente podrán ser realizadas con mayor destreza y agilidad porque ya existirá una adecuada delegación de funciones en cada departamento.

Una vez concluidas las reuniones y habiendo realizado el análisis de las funciones que serán delegadas, estas serán digitalizadas y plasmadas en el descriptivo de cargo para constatar la formalidad que son las correspondientes a cada gerente y jefe de área. Seguido de esto, se preparará a los gerentes y jefes para el rol que están por asumir.

García (2016) señala que para el éxito en la delegación de autoridad en las organizaciones es un factor clave que los colaboradores:

Cuenten con la suficiente capacitación, nivel de liderazgo y compromiso para ejercer dichos roles, de modo que se asegure la toma de decisiones al menor riesgo posible, dentro del más alto nivel de eficiencia, de modo que estos muestren la suficiente capacidad para aportar confianza y resultados sobre el más alto directivo de la empresa. (p. 31)

Debido al mayor nivel de autoridad, autonomía y empoderamiento que tendrán los gerentes y jefes es importante que cuenten con capacitaciones en habilidades gerenciales de: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos, de manera que puedan gestionar correctamente a su personal a cargo. De igual forma, capacitarlos periódicamente en habilidades técnicas relacionados a su área de especialidad para que puedan impartir sus conocimientos al personal, para que esto se cumpla de manera paralela se va a desarrollar una estrategia adicional en la que se van a implementar programas de capacitación en las áreas críticas de la empresa, dicha información se detallará más adelante.

Siguiendo el orden de etapas propuestas por el modelo de Lewin, se continúa con el desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección, que hace referencia al cambio como tal. En esta etapa, cada gerente y jefe ya comienza a asumir su rol con mayor poder de decisión en sus tareas. Se procederá a socializar con el personal los cambios que están por efectuarse para que tengan conocimiento de la estructura organizacional que adoptará la empresa.

Se concluye con la etapa de re-congelamiento del modelo de Lewin en la que se estabiliza la organización a la estructura descentralizada vertical, en esta etapa se busca que el cambio perdure en el tiempo y se institucionalice, por ello, el presidente de la compañía llevará un control de qué tan bien recibida fue la estructura descentralizada vertical y si logra el propósito de agilizar los procesos para incrementar los niveles de productividad, dicha estrategia estará apoyada por una política que refuerce la importancia de promover un mayor empoderamiento y participación del personal.

Responsables

Para llevar a cabo dicha estrategia el consultor externo será quien oriente en cada etapa de la reestructuración a la organización. El presidente de la

compañía, los gerentes y jefes departamentales de Producción, Ventas, Comercialización, Recursos Humanos y Finanzas serán responsables de que dicho proceso se ejecute asistiendo a las reuniones y otorgando la información pertinente. Finalmente, la gerente de Recursos Humanos realizará los cambios respectivos en relación a las funciones delegadas a cada gerente y jefe en el descriptivo de cargo.

Recursos

Se requerirá recursos financieros para el pago de honorarios profesionales al consultor externo, para la adquisición de recursos materiales para el proceso y para el costo del curso de habilidades gerenciales y las capacitaciones en habilidades técnicas a cada gerente y jefe de los 5 departamentos.

Tabla 1: Presupuesto de inversión para adaptar la estructura organizacional a una estructura descentralizada vertical

Recursos	Cant.	Descripción	Costo unidad	Costo Total
Humanos	1	Consultor externo	\$2,000	\$2,000
Materiales	2	Resma de hojas A4	\$3,00	\$6,00
Cursos de formación para cada área	1	Curso en habilidades gerenciales	\$350,00	\$350,00
	2	Capacitaciones en habilidades técnicas para el gerente y jefe de Producción	\$300,00	\$600,00
	2	Capacitación en habilidades técnicas para el gerente y jefe de Ventas	\$300,00	\$600,00
	2	Capacitación en habilidades técnicas para el gerente y jefe de Comercialización	\$300,00	\$600,00

	2	Capacitación en habilidades técnicas para el gerente y jefe de Finanzas	\$300,00	\$600,00
	2	Capacitación en habilidades técnicas para la gerente y jefe de RRHH	\$300,00	\$600,00
Total				\$5.356,00

Fuente: Elaboración propia

3.2 Personas

II. Implementar un sistema de recompensas orientado al salario emocional.

Metodología

Teniendo en cuenta que en el diagnóstico organizacional se pudo identificar que la empresa deja en segundo plano el bienestar emocional del personal, se propone una estrategia enfocada a los colaboradores que posibilite aumentar sus niveles de motivación.

El salario emocional es una buena opción para motivar al personal de manera más constante y perdurable en el tiempo, va más allá de recompensas económicas ya que muchas veces lo monetario satisface una necesidad, pero no motiva a largo plazo. Los factores que generan motivación en los trabajadores hacen referencia al sentido de autorrealización, al rendimiento alcanzado, al nivel de autonomía que se les da para realizar sus tareas, el reconocimiento por sus logros, que justamente son factores que la estrategia va a promover.

Para dar inicio a esta estrategia, el departamento de Recursos Humanos debe tener total conocimiento de qué factores motivan al personal, por ello, se llevará a cabo un focus group en el que se convocará aleatoriamente a cierto número de colaboradores de cada departamento. Se espera lograr a través del focus group que expresen sus puntos de vista sin temor a ser juzgados, es por eso importante que sea dirigido por alguien perteneciente al nivel

intermedio del área de Recursos Humanos, pudiendo ser la analista de Recursos Humanos.

Una vez obtenida la información deseada, se reunirá la analista que dirigió el focus group junto con la gerente y la jefa de Recursos Humanos con el objetivo de proponer estrategias que se orienten al salario emocional y que busquen solventar los bajos niveles de motivación evidenciados en el personal teniendo en cuenta lo conversado en el focus group.

Posteriormente las estrategias serán socializadas al presidente, el Ing. Prandi, para que les dé su visto bueno y poder proceder a ponerlas en práctica. La implementación de estrategias orientadas al salario emocional deben ser apoyadas desde la parte más alta de la pirámide organizacional. Una vez aprobadas, serán comunicadas a los gerentes y jefes de los departamentos para que tengan conocimiento que se están realizando cambios en la organización y que dichos cambios pretenden promover un mayor énfasis hacia las personas, de manera que ellos también velen por el cumplimiento de las mismas en el personal que tienen a su cargo.

Se proponen posibles estrategias que podrían elevar los factores motivacionales del personal logrando un equilibrio entre la motivación intrínseca y extrínseca. Teniendo en cuenta que la motivación intrínseca impulsa a las personas a lograr sus retos por el simple hecho de disfrutar las tareas que realizan, sin dejar de lado la motivación extrínseca que otorga reconocimientos por un trabajo bien elaborado.

- Estructurar las tareas de tal manera que representen un reto a través de la retroalimentación sobre su rendimiento en evaluaciones de desempeño por competencias.
- Fortalecer a los equipos de trabajo promoviendo el aprendizaje continuo por medio del desarrollo profesional de los colaboradores, dicha acción ya estaría poniéndose en práctica teniendo en cuenta que va de la mano con la estrategia de reestructuración mencionada previamente en la que se capacitarán a los gerentes y jefes para que ellos a su vez impartan sus conocimientos a su personal a cargo.

- Promover el involucramiento y la participación de los colaboradores para que aporten con sugerencias.
- Reconocimientos por sus logros individuales, así como al área que más objetivos cumpla, dichos reconocimientos serán publicados en los canales de comunicación de la compañía (Intranet, correo institucional, cartelera), además recibirán una carta de felicitación firmada por la gerente de Recursos Humanos y una copia será guardada en su expediente personal.
- Implementar horarios más flexibles como establecer un día al mes para que los colaboradores puedan terminar con su jornada 1 hora antes.
- En fechas especiales para los colaboradores (cumpleaños, al cumplir un nuevo año en la organización o al culminar con sus estudios) realizar un reconocimiento a través de los canales de comunicación de la compañía (Intranet, correo institucional, carteleras) y entregarles una carta de felicitaciones.
- Elegir al empleado del mes, realizar el reconocimiento por medio de los canales de comunicación de la empresa y obsequiarles souvenirs de la organización (bolígrafos, agendas y tomatodos).
- Cuando sea el cumpleaños del colaborador, brindarles la oportunidad de coordinar con anticipación si ese día pueden faltar o trabajar media jornada.
- Código de vestimenta flexible los viernes.

Responsables

Las responsables de desarrollar y llevar a cabo la implementación del sistema de recompensas orientado al salario emocional son la analista, la gerente y la jefa perteneciente al departamento de Recursos Humanos, pues sus labores giran en torno al bienestar del colaborador, a proporcionar un ambiente laboral con características favorables que propicien un entorno cuyas condiciones atribuyan al cumplimiento de las metas individuales y colectivas de la

empresa. Por ello, son las personas indicadas para plantear las estrategias debidas para cumplir dicho propósito.

Recursos

Para la implementación de la estrategia se deberá contar con recursos materiales como son las hojas de cartulina para imprimir las felicitaciones en fechas de cumpleaños o aniversario para el personal y los souvenirs con el logotipo de la empresa.

Tabla 2: Presupuesto de inversión para la implementación del salario emocional

Recursos	Cant.	Descripción	Costo unidad	Costo Total
Souvenirs de la empresa	12	Agendas	\$8,50	\$102,00
	30	Bolígrafos	\$0,30	\$9,00
	12	Tomatodos	\$7,50	\$90,00
Materiales	8	Resma de cartulina A4	\$3,00	\$24,00
Total				\$225,00

Fuente: Elaboración Propia

III. Crear un programa de bienestar enfocado a la salud integral del colaborador.

Metodología

Otra de las acciones para fomentar la motivación en los colaboradores será a través de la elaboración de un programa de bienestar enfocado a la salud integral. La jefa de recursos humanos trabajará en conjunto con el médico ocupacional y el jefe de seguridad y salud ocupacional en el desarrollo de un programa de gestión de factores de riesgos laborales y promoción a la salud a través de la medición de indicadores concretos que permitan llevar un control del estado de salud del personal.

Mediante la implementación de la matriz de riesgos laborales a cada uno de los colaboradores se determinará el nivel de riesgo (alto, medio, bajo) al que están expuestos para poder tomar las medidas preventivas y evitar cualquier

tipo de enfermedad ocupacional que se pueda estar originando. Teniendo en cuenta de manera integral los riesgos laborales, siendo estos: riesgos mecánicos, riesgos físicos, riesgos químicos, riesgos biológicos, riesgos ergonómicos, riesgos psicosociales.

Se fijarán las fechas para llevar a cabo la medición de los factores de riesgos a los colaboradores de los 5 departamentos: Producción, Ventas, Comercialización, Finanzas y Recursos Humanos y se les comunicará que trabajen con total normalidad ya que, lo que se quiere identificar es si su puesto de trabajo amerita algún tipo de mejora.

Una vez realizado el análisis respectivo y en función a lo observado, el médico ocupacional y el jefe de seguridad y salud ocupacional desarrollarán charlas para concientizar e informar al personal en temas referentes a la prevención de accidentes laborales, el correcto manejo de los equipos de protección personal, la prevención de enfermedades ocupacionales y no ocupacionales; y la importancia de adoptar hábitos de vida saludables.

Es importante destacar que los riesgos laborales se encuentran en un mayor o menor grado dependiendo del puesto de trabajo al que estén expuestos los colaboradores. El personal del área de Producción es más propenso a experimentar riesgos físicos, químicos y ergonómicos por la naturaleza de su trabajo, pues ellos laboran con máquinas para fabricar los productos plásticos y por ende, conlleva un mayor esfuerzo físico al que está expuesto un colaborador administrativo, sin embargo, no están exentos de los riesgos psicosociales, tales como: trabajo bajo presión, alta responsabilidad, sobrecarga mental, trabajo monótono, déficit en la comunicación, desmotivación, entre otros.

Por lo tanto, la medición de los riesgos laborales buscará realizar las mejoras pertinentes a cada uno de los puestos de trabajo que lo requieran y poder llevar un control de su estado de salud para evitar patologías, mejorando así la calidad de vida de los trabajadores.

Además de las charlas impartidas a los colaboradores, otro punto que forma parte del programa es promover la actividad física en el personal. Por ende, las pausas activas serán implementadas en el ámbito laboral. “Las pausas

activas son una herramienta que aporta un sin número de beneficios, los cuales todos tienen como principal beneficiario al colaborador en su entorno laboral y el beneficio organizacional más destacado es la productividad y disminución de ausentismos” (Aparicio y Palacios, 2018, p. 53).

Para lograr este propósito se le solicitará al departamento de sistemas de la empresa que cada 3 horas aparezcan en las computadoras de todo el personal un video invitándolos a realizar sus pausas activas. Dicho video será realizado por el médico ocupacional. Adicionalmente, se programarán 2 días a la semana, pudiendo ser miércoles y viernes para que los colaboradores realicen 15 minutos de pausa activa antes de que culmine la jornada laboral en un área de la empresa que cuente con un espacio físico suficiente para hacer los ejercicios con la dirección del médico ocupacional y jefe de seguridad y salud ocupacional.

Parra citado por Tosini (2018) señala que la gimnasia de pausa activa tiene como principal utilidad:

Otorgar un estado físico y mental de impacto positivo para la salud del individuo, procurando activar su cuerpo y mente a través de una sesión entretenida y simple. Incluye ejercicios o dinámicas de diferente índole: estiramiento, elongación, trabajo de articulaciones, respiración interna, masajes, baile, teatralización (p. 19).

A través de la implementación del espacio de pausas activas se busca mejorar la calidad de vida en el trabajo teniendo en cuenta que los colaboradores tienden inconsciente a adoptar posturas inadecuadas que a la larga van deteriorando sus articulaciones y perjudicando su rendimiento al sentirse fatigados y cansados tanto física y mentalmente. Mediante los espacios de pausas activas se logrará disminuir el estrés que puedan estar sintiendo los trabajadores mientras se fomenta la integración entre todos, recuperando así las energías gastadas por el trabajo ejecutado y aumentando los niveles de productividad.

Todas las actividades mencionadas en el programa de salud buscan cambiar la percepción actual que tiene el personal de que la empresa no enfoca su interés hacia ellos. De esta manera la organización intenta aumentar los

niveles de motivación en los colaboradores lo que favorecerá a incrementar los niveles de productividad.

Responsables

Los responsables de llevar a cabo el programa de salud integral serán el médico ocupacional, el jefe de seguridad y salud ocupacional y la jefa recursos humanos. El médico ocupacional dispone de las fichas médicas y tiene un constante contacto con el personal en temas referentes a su salud. El jefe de seguridad y salud ocupacional será quien administre la matriz de riesgo al personal y quien mida los factores de riesgo, ambos trabajan en conjunto en proponer soluciones y el contenido impartido en las charlas. Por otro lado, la jefa de recursos humanos se encargará de la logística para llevar a cabo dichos procesos y para coordinar la participación de todas las áreas.

Recursos

Para la implementación de la estrategia se deberá contar con recursos materiales como son las hojas para imprimir el material que será publicado en las carteleras de la organización con información respecto a la importancia de las pausas activas, así como los horarios y sitio en las que éstas tomaran lugar.

Tabla 3: Presupuesto de inversión para el programa de salud

Recursos	Cant.	Descripción	Costo Unidad	Costo Total
Materiales	2	Resma de hojas A4	\$3,00	\$6,00
			Total	\$6,00

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Procesos

IV. Implementar programas de capacitación en las áreas críticas de la empresa.

Metodología

El caso enfatiza que existen tres áreas en las que los supervisores han presentado quejas por el bajo desempeño del personal las cuales son áreas

claves de la empresa ya que, debido al giro de negocio al que pertenece Central Geek Plastic S.A. son la razón de ser la misma. Estas áreas son producción, ventas y comercialización.

Se tomará de referencia la norma ISO 10015 que promueve mejorar la calidad con la formación; por medio de la definición de las necesidades de formación, diseño y planificación de la formación, proporcionar la formación, evaluación de los resultados y dar seguimiento al proceso para lograr alcanzar la mejora continua.

Para dar inicio a los programas de capacitación se realizará un DNC con el objetivo de conocer la situación real en las áreas mencionadas y compararlo con la situación ideal. La brecha obtenida entre la situación real y la situación ideal es lo que permitirá identificar en qué aspectos puntuales se debe trabajar, cuáles son las habilidades y conocimientos que se deben reforzar.

Se utilizarán dos tipos de instrumentos para recolectar la información deseada. Por un lado, el coordinador de Desarrollo Organizacional tendrá entrevistas con los gerentes y jefes de las áreas mencionadas para descubrir con exactitud qué le compete realizar a cada área y determinar en función a lo conversado los inconvenientes detectados en el desempeño de sus subordinados, para este punto también se revisarán los descriptivos de cargos para tener un amplio conocimiento de cada una de las funciones que realizan los trabajadores.

Posteriormente, el coordinador de Desarrollo Organizacional realizará una observación directa para conocer el nivel de dominio del personal en su puesto de trabajo. Se fijarán y coordinarán las fechas correspondientes tanto para las entrevistas como para la observación. Luego del levantamiento de información pertinente y realizado el análisis se procederá a armar los programas de capacitación respectivos para las tres áreas mencionadas: producción, ventas y comercialización.

- **Capacitación para el departamento de Producción**

El caso menciona que se han incorporado al área equipos de alta tecnología pero que los colaboradores no han sido capacitados de manera adecuada

para el correcto manejo de dichos equipos lo que ha generado problemas para mantener su nivel de producción. Por ello, el jefe del área de producción se pondrá en contacto con el proveedor de las maquinas incorporadas y se fijará una fecha para que los colaboradores reciban la capacitación apropiada para el manejo de los equipos. La capacitación será dirigida por el especialista en el manejo de las máquinas y tendrá lugar dentro de las mismas instalaciones del área de producción en la empresa.

Adicionalmente, con la finalidad de mantener actualizados al personal en su área de especialidad, los colaboradores recibirán capacitación en temas relacionados a la fabricación de productos de plástico para lograr un correcto ciclo de elaboración y garantizar productos de calidad. La capacitación será impartida tanto por el gerente como por el jefe de área teniendo en cuenta que ellos ya recibieron una capacitación previa para la primera estrategia de reestructuración.

Debido a que la producción es una piedra angular para generar los resultados de la organización y que los colaboradores deben pasar gran parte de su tiempo en planta se considera hacer 50% capacitación virtual y 50% capacitación presencial.

- **Capacitación para el departamento de Ventas**

Otra de las áreas críticas de acuerdo al diagnóstico organizacional es ventas, por tal motivo, el gerente y jefe de área diseñaran el contenido referente a la capacitación interna que será publicada en la intranet para fortalecer las habilidades de: servicio al cliente, técnicas de escucha activa, comunicación, persuasión, negociación, manejo de clientes para de esta manera promover un servicio óptimo y poder brindar una mejor experiencia de ventas y servicio a los clientes.

- **Capacitación para departamento de Comercialización**

El personal de comercialización recibirá capacitación interna por el gerente y jefe del área en temas clave para mejorar los procesos. Se los capacitará en temas referentes a: posicionamiento y mejoramiento del producto, estudio de

mercado, promociones. La capacitación será 100% en modalidad virtual a través de la intranet de la organización.

Para subir las capacitaciones a la intranet se trabajará en conjunto con el área de sistemas en el diseño de un módulo específico para realizar e-learning dentro de la plataforma. De manera que los colaboradores puedan acceder a las capacitaciones virtuales y puedan formarse en el contenido requerido para optimizar su talento al máximo.

Finalmente, posterior a la implementación de los programas de capacitación se evaluará que tan efectivo fue el programa a través de una encuesta sobre la logística de la capacitación en la que el colaborador podrá indicar que tal le pareció el contenido recibido o expresar recomendaciones que considera podrían ser implementadas. De la misma manera, cada jefe directo evaluará la eficacia de la capacitación a través de la calidad de los conocimientos adquiridos por sus subordinados por medio del desempeño diario de cada uno de ellos, si son más hábiles y demuestran mayor destreza en sus funciones.

Dar seguimiento constituye una parte muy importante durante el proceso de formación, por ende, el coordinador de Desarrollo Organizacional llevará un control de cada uno de los colaboradores que ya han sido capacitados a través de la elaboración de una matriz que contenga el nombre del área y los cargos que fueron capacitados, el tipo de contenido que fue impartido, el número de horas, la duración, presupuesto por capacitación; con la finalidad de corroborar el cumplimiento de la capacitación y de llevar un orden para planear y coordinar futuros procesos de capacitación.

Para lograr tener equipos de trabajos más preparados es pertinente que los programas de capacitación se realicen de manera periódica disponiendo de un presupuesto anual para las capacitaciones, por ello, ameritan el apoyo de la máxima autoridad, el presidente de la compañía, así como de políticas institucionales que promuevan el mejoramiento continuo a través de la capacitación al personal. Partiendo del hecho de que en el diagnóstico se pudo conocer que la empresa no tiene entre sus pilares fundamentales los planes de capacitación, es necesario que se vea a la capacitación como una

inversión que contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores e incrementar su productividad.

Responsables

El coordinador de Desarrollo Organizacional cumplirá el rol de guiar a la organización a través de las entrevistas individuales y la observación para detectar las falencias en las áreas mencionadas. Los gerentes y jefes departamentales serán responsables del diseño del contenido impartido en su área y son ellos quienes llevarán a cabo el programa de capacitación y evaluarán los resultados del mismo.

Recursos

Para la implementación de dicha estrategia se deberá contar con recursos financieros para la movilización del especialista del manejo de las maquinarias y para los recursos materiales correspondientes a suministros de oficina para la capacitación interna.

Tabla 4: Presupuesto de inversión para la implementación de programas de capacitación en áreas críticas

Recursos	Cant.	Descripción	Costo unidad	Costo Total
Movilización	2	Pago de taxi para el especialista del manejo de las maquinarias	\$5,00	\$10,00
Materiales	1	Resma de hojas A4	\$3,00	\$3,00
Total				\$13,00

Fuente: Elaboración Propia

V. Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño de la empresa.

Metodología

Se propone una evaluación de desempeño por competencias que permita identificar el grado de cumplimiento que cada colaborador tiene en su puesto de trabajo a partir de conductas observables para evaluar de forma objetiva su rendimiento y proporcionarles una retroalimentación de su desarrollo.

Se tomará de referencia el apartado correspondiente a evaluación de desempeño de la norma ISO 9001 que menciona qué necesita seguimiento y medición, cuál será el método para asegurar resultados válidos de evaluación, cuándo realizar el seguimiento y evaluación; y cuándo analizar y evaluar los resultados.

Para que el instrumento logre su propósito amerita el compromiso de todos, desde el presidente de la compañía, los gerentes y jefes departamentales y el personal en general. Por ello, se establecerán políticas que apoyen el proceso para que su implementación perdure en el tiempo, en las que quedará constancia la responsabilidad que tendrá cada jefe inmediato para asumir el rol de evaluador y dar seguimiento de manera progresiva al desempeño antes de la evaluación formal, la misma que tomará lugar una vez al año.

Todo proceso de evaluación de desempeño parte de definir el puesto, es decir, tanto el jefe directo como el subordinado deben tener conocimiento de los aspectos que se van a medir en relación a sus responsabilidades y de los criterios de evaluación. Teniendo en cuenta que la evaluación se basa en competencias, se definirán en primera instancia las competencias cardinales que hacen referencia a las competencias generales que todo el personal debe tener y también se definirán las competencias específicas para cada puesto de trabajo, lo que conlleva a realizar ajustes al descriptivo de cargo en función a las competencias que tendrá cada colaborador.

El proceso será manejado por la gerente y por la jefa de recursos humanos quienes materializaran la información a través de reuniones con los jefes inmediatos de cada cargo para definir cuáles son las competencias requeridas para su personal. Hay que destacar que no es suficiente establecer cuáles son las competencias sino también realizar una detallada descripción de la conducta requerida por el colaborador para medir la competencia en cuestión. Todo lo mencionado se incorporará en el diseño del formato de evaluación de desempeño.

Una vez definidas las competencias, se diseñará la herramienta, es decir el formato de evaluación de desempeño. Dicho formato estará compuesto por las competencias cardinales y específicas del puesto con su respectiva

descripción del comportamiento esperado, su apertura en grados y el nivel de frecuencia con la que se observa dicha conducta.

En una siguiente fase, se comunicará al personal acerca de la incorporación de esta nueva herramienta, es muy importante manejar este proceso de socialización con cautela ya que seguramente este cambio puede generar incertidumbre y resistencia, por ello es fundamental hacerles saber que es para un beneficio tanto para ellos como colaboradores y para la organización, enfatizar que su implementación permitirá llevar un control periódico sobre qué aspectos se deben reforzar para evitar inconvenientes futuros.

El área de recursos humanos se encarga de diseñar la herramienta, pero quienes cumplen el rol de evaluadores son los jefes inmediatos de cada área ya que son ellos quienes tienen un constante contacto con el personal a evaluar. Por lo tanto, para el correcto manejo de la herramienta se debe entrenar a los evaluadores para su administración y para proporcionar un adecuado feedback al momento de llevar a cabo la entrevista de evaluación. Para evitar el uso inadecuado de la herramienta el área de recursos humanos diseñará un instructivo que sirva de guía para esclarecer cualquier tipo de duda al momento de evaluar el desempeño del personal a cargo.

Finalmente, cada jefe directo procederá a realizar las evaluaciones de desempeño a sus subordinados identificando fortalezas, así como aquellos aspectos en los que se debe mejorar, enfocándose en la solución de problemas y llegando a un consenso de las metas que se espera para la siguiente evaluación. La evaluación de desempeño motiva a los trabajadores porque tienen conocimiento de cómo su trabajo contribuye al logro de las metas organizacionales, permite detectar posibles oportunidades de mejora, así como descubrir a los individuos clave dentro de la organización.

El tipo de evaluación que se implementará será la evaluación de 90° entre el jefe directo y subordinado teniendo en cuenta que es una herramienta nueva para la empresa y para que el proceso se ejecute con éxito se debe administrar adecuadamente el cambio e involucrar de manera paulatina al personal, por ende, una vez que ya este afianzado el modelo de evaluación 90° se la avanzará progresivamente a 180° y en última instancia la de 360°.

Responsables

Los responsables de llevar a cabo la estrategia serán la gerente y jefa de recursos humanos, quienes serán las encargadas del diseño del formato de evaluación de desempeño. Los gerentes y jefes departamentales también son parte del proceso de evaluar a su personal ya que son ellos los responsables de administrar las evaluaciones a sus subordinados y proporcionarles el feedback.

Recursos

Para la implementación de las evaluaciones de desempeño se requerirá de recursos materiales para digitalizar la información y hojas para imprimir los formatos de evaluación y el instructivo para que cada jefe haga uso de ellos.

Tabla 5: Presupuesto de inversión para fortalecer el sistema de evaluación de desempeño

Recursos	Cant.	Descripción	Costo unidad	Costo Total
Materiales	8	Resma de hojas A4	\$3,00	\$24,00
Total				\$24,00

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

El problema principal de Central Geek Plastic S.A. es la disminución en los niveles de productividad generado por 3 factores: la desmotivación en los colaboradores, la falta de capacitación en temas referentes a la especialidad de cada área y la estructura jerárquica que tiene actualmente la empresa en la que todo tipo de información y decisión debe pasar por el análisis previo del presidente.

La disminución en los niveles de productividad de la empresa, como se ha evidenciado en el diagnóstico organizacional, ha ocasionado el descenso en el volumen de ventas que conlleva a la pérdida de posicionamiento en el mercado. Si la empresa no genera los suficientes ingresos monetarios corre el riesgo de no poder mantenerse de manera sostenible frente a la competencia provocando el descenso de la rentabilidad empresarial y en última instancia la decadencia del sistema.

A nivel de comportamiento, los bajos niveles de motivación presentes en el personal se ven reflejados en su bajo desempeño laboral, por ende, si los niveles de motivación se mantienen así o siguen decayendo, la organización no podrá lograr el propósito deseado que es mejorar los niveles de productividad. A nivel de desarrollo, si la empresa no implementa programas de capacitación los equipos de trabajo difícilmente podrán ejecutar sus tareas y alcanzar las metas colectivas de la organización. Y finalmente, a nivel de estructura, si la compañía se mantiene estable en cuanto a la forma en que se manejan la toma de decisiones asumidas únicamente por el presidente, los retrasos en los procesos y reprocesos seguirán en aumento.

Frente al problema expuesto en los párrafos anteriores, se pretende optimizar la gestión del talento humano para incrementar la productividad organizacional a través de la implementación de 5 estrategias: adaptar la estructura organizacional a una estructura descentralizada vertical, implementar un sistema de recompensas orientado al salario emocional, crear un programa de bienestar enfocado a la salud integral del colaborador, implementar programas de capacitación en las áreas críticas y fortalecer el sistema de evaluación de desempeño de la empresa.

Por medio de las estrategias mencionadas se busca que la compañía encamine a los recursos humanos hacia la consecución de las metas organizacionales promoviendo mayor interés en su bienestar y desarrollo profesional, logrando de esta manera, mejorar sus índices de productividad lo que les permitirá seguir manteniendo un posicionamiento destacado frente a sus competidores y mantener su imagen de calidad que los ha caracterizado por años.

REFERENCIAS

Andrade, E. (2016). *Estudio de la Satisfacción Laboral en Ejecutivos de Venta de Segmento Masivo de Claro Ecuador Telecom de la ciudad de Guayaquil durante el último bimestre del 2014 y el primer trimestre del 2015* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/8864>

Aparicio, Y. y Palacios, A. (2018). *Bases teóricas metodológicas de la salud en el trabajo. Propuesta de un programa de pausas activas para las organizaciones.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10364>

Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales* [Archivo PDF]. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/324780840_GEstion_del_Talento_Humano_y_Nuevos_Escenarios_laborales/link/5ae1ecd4a6fdcc91399fc261/download

Ávila, J. (2016). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para la Empresa Importadora Tomebamba S.A. en el periodo 2015-2016* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Recuperado de:

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11865>

Ayala, T. y Pajuelo, S. (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica del Perú, Lima. Recuperado de:

<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2304>

Bastidas, N. y Bustamante, C. (2018). *Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum*

Nexumcorp S.A. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11594>

Benavides, G., Manzano, M. y Aragón, V. (2017). *La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA* (Tesis de pregrado). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado de:

<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/416>

Cabrera, L. y Tapia, D. (2020). *Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14471>

Cadena, N. (2019). *Análisis de los factores que influyen sobre la motivación laboral en los empleados de la fundación FASINARM* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12116>

Camargo, D. (2016). Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(44), 421-448. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6033786>

Castro, P. y Bohórquez, L. (2018). Estructuras auto-organizadas, jerarquía de control y agilidad de procesamiento de información. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 117-134. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233000>

Flores, J. y Rojas, J. (2015). *Características de la estructura y el empoderamiento en un conglomerado de tecnología de la ciudad de*

Cali (Tesis de pregrado). Universidad ICESI, Santiago de Cali.
Recuperado de:

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/78652

Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>

García, Y. (2016). *Estrategia para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas Pymes constructoras* (Tesis de pregrado). Fundación Universidad de América, Bogotá. Recuperado de:

<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/607>

Jaimes, L., Luzardo, M. y Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175-186. Recuperado de:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000500175&lang=es

Jaramillo, J. (2019). *Pertinencia de los programas y actividades de bienestar que brinda el Departamento de Trabajo Social de acuerdo a las necesidades de los trabajadores operativos de una empresa privada de comercialización nacional de productos alimenticios de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil en el año 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12866>

Jaramillo, M. y Rodríguez, C. (2020). *Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14217>

Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin, *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. Recuperado de:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2813

Molina, L., Briones, I. y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas, *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>

Oficina Internacional del Trabajo. (2016). Mejore su negocio- *El Recurso Humano y la Productividad*-. [Archivo PDF]. Recuperado de:

https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_553925/lang--es/index.htm

Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>

Pérez, M., Espasandín, F. y Sánchez, I. (2017). Estructura organizativa e innovación en la Economía Social de Andalucía. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (90), 35-74. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17452685002>

Reina, R. (2016). Productividad de recursos humanos, innovación de producto y desempeño exportador: Una investigación empírica. *Intangible Capital*, 12(2), 619-641. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/301234657_Productividad_de_recursos_humanos_innovacion_de_producto_y_desempeno_exportador_Una_investigacion_empirica

Rivera, A. (2018). *Análisis del comportamiento organizacional y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores del ministerio del ambiente, cantón santa elena, provincia de santa elena, año 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad. Recuperado de:

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4592>

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>

Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo Organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Indofir*, (24), 86-99. Recuperado de:

<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

Surco, R. (2018). *Relación entre la motivación y satisfacción laboral de los agentes de viajes que laboran en las agencias de turismo en el mercado de la ciudad de Arequipa* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7415>

Toapaxi, J. (2020). *Diseño de estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14586>

Tosini, N. (2018). *Una pausa en la rutina de trabajo, beneficios de la gimnasia laboral* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Villa María. Recuperado de:

http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1637

Zapata, G. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 123-136. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281649953010>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pin Morán, Gabriela Belén**, con C.C: # 0924934888 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Optimización de la gestión de talento humano para incrementar la productividad organizacional**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 2 de **septiembre** de 2020

f. _____

Nombre: **Pin Morán, Gabriela Belén**

C.C: **0924934888**



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Optimización de la gestión de talento humano para incrementar la productividad organizacional		
AUTOR(ES)	Gabriela Belén Pin Morán		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre de 2020	No. DE PÁGINAS:	56
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional, Productividad, Motivación, Capacitación		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>El presente trabajo trata sobre Central Geek Plastic S.A., una empresa con más de 60 años de trayectoria que se dedica a la producción y comercialización de artículos plásticos. A través del análisis de caso se pudo realizar el diagnóstico a nivel del comportamiento, desarrollo y estructura organizacional presentes en la compañía. Se identificó que el problema principal consiste en la disminución de sus niveles de productividad causados por la desmotivación en el personal que genera insatisfacción y bajo desempeño laboral, por la falta de capacitación impartida a los equipos de trabajo quienes presentan dificultad para ejecutar sus tareas y por la estructura jerárquica que atribuye a un proceso inadecuado de toma de decisiones y que afecta en su magnitud general a la organización. A raíz de los problemas identificados, se proponen estrategias enfocadas a la estructura, los procesos y las personas mediante el diseño de la metodología, responsables y recursos que posibiliten optimizar la gestión del talento humano para incrementar la productividad organizacional.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: +593-4-988090220	E-mail: gabrielapin@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			