



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

TEMA:

**La gestión del desempeño como herramienta clave para
mejorar la productividad organizacional**

AUTORA:

Arce Cevallos, Melanie Viviana

**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 **Arce Cevallos, Melanie Viviana**, 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, **Arce Cevallos, Melanie Viviana**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **La gestión del desempeño como herramienta clave para mejorar 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. _____

Arce Cevallos, Melanie Viviana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Arce Cevallos, Melanie Viviana**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo La gestión del desempeño como herramienta clave para mejorar 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. _____

Arce Cevallos, Melanie Viviana



Guayaquil, 21 de agosto del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La gestión del desempeño como herramienta clave para mejorar la productividad organizacional.docx (D77990557)
Presentado	2020-08-20 09:54 (-05:00)
Presentado por	melanie.arce@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 35 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “La gestión del desempeño como herramienta clave para mejorar la productividad organizacional”

Estudiante:

- Arce Cevallos Melanie Viviana

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. ALEX MIGUEL TAPIA UBILLÚS, MGS

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

Resumen.....	VIII
Introducción	2
Desarrollo.....	4
1. Diagnóstico Organizacional	4
1.1 Estructura Organizacional	4
1.1.1 Instalaciones	7
1.2 Comunicación organizacional.....	9
1.3 Comportamiento Organizacional	13
2. Diseño de estrategias	16
2.1 Estructura	16
2.2 Procesos	17
2.3 Personas	18
3. Implementación de estrategias	19
3.1 Estructura.....	19
3.1.1. Rediseñar la estructura para la descentralización en la toma de decisiones gerencial.	19
3.1.2. Gestionar un programa de seguridad y salud ocupacional	23
3.2 Procesos	26
3.2.1 Crear la política de comunicación interna	26
3.2.2 Diseñar el modelo de gestión del desempeño	29
3.3 Personas.....	33
3.3.1 Implantar un programa de capacitación a las áreas claves de la organización.....	33
3.3.2. Aumentar la motivación laboral mediante reconocimientos no monetarios.....	35
Conclusiones	39
Bibliografía	40

Resumen

Central Geek Plastic S.A, es una organización reconocida en el campo industrial y doméstico por la calidad en la elaboración de sus bienes plásticos. La metodología utilizada en el presente caso consistió en el análisis de la situación actual de la empresa, la revisión bibliográfica y el diagnóstico organizacional mediante los componentes de estructura, comunicación y comportamiento, que indicaron que el problema principal era el bajo desempeño en los colaboradores. A nivel de estructura, se asocia un estilo burocrático que posibilita la intervención de la alta gerencia, pero no de los demás miembros para una toma de decisiones eficiente. En cuanto a la comunicación, al interior de la empresa no se informa de manera oportuna los requerimientos del personal; y a nivel de comportamiento existe una desmotivación por la falta de capacitación y favorables incentivos laborales. Por lo tanto, se han propuesto seis estrategias de mejora en estructura, procesos y personas con el propósito de incrementar el desempeño de los trabajadores. Finalmente, se plantea que los líderes deben asegurar una óptima gestión del desempeño diaria en los integrantes, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos de negocio y elevar la productividad organizacional.

Palabras Claves: *Estructura, Comunicación, Comportamiento, Desempeño, Gestión del Desempeño, Productividad Organizacional.*

Introducción

El caso trata acerca de Central Geek Plastic S.A, una empresa fundada en la ciudad Quito por dos amigos visionarios: Cristóbal Hablich y Álvaro González. La organización revolucionó el campo industrial y doméstico por la comercialización de plástico e incursionó en el mercado laboral con bastante facilidad en un entorno estable y de escasa competencia, posesionándose como una de las mejores marcas reconocidas a nivel local y nacional.

La empresa cuenta con algunos problemas, los cuales tienen que ver con una estructura jerárquica centralizada en donde toda actividad debe ser primero aceptada por el director ejecutivo. Se maneja un estilo de liderazgo burocrático que causa una limitada toma de decisiones y, por ende, retrasa los procesos de trabajo. Los colaboradores están bajo la dominación de lo que disponga la autoridad superior y no se ajustan a un entorno cambiante.

Otra de las dificultades, tienen que ver con las condiciones inseguras de trabajo por el deterioro en las instalaciones y equipos materiales. No se evidencia esfuerzos planificados para mejorar la salud de los trabajadores, ya que están expuestos a riesgos psicosociales y ergonómicos debido a la falta de preocupación de la alta gerencia entre la conciliación laboral y personal. Esto a su vez, genera empleados enfermos que no proveen buenos resultados organizacionales por el desmejoramiento en la calidad del producto y la insatisfacción de los clientes.

Por otro lado, se manifiesta una deficiencia en la comunicación interna que no atiende pertinentemente los requerimientos solicitados de los colaboradores y que resalta una ineficaz retroalimentación. No hay definida una política, a fin de garantizar la divulgación de información y disminuir las tergiversaciones en los mensajes, lo que perjudica la relación de confianza con los subalternos y en su incumplimiento con las metas de producción.

Por último, la organización carece de programas de capacitación que imposibilitan el crecimiento profesional de los colaboradores. Además, se demuestra gran desmotivación en el personal por percibir que todos sus

esfuerzos no están siendo reconocidos debidamente durante los años de servicio, lo que no influye en su deseo de querer permanecer en la empresa.

El problema principal del caso objeto de estudio se enfoca en los bajos índices de desempeño. Los efectos de un bajo desempeño anteriormente mencionados, como la incapacidad en la toma de decisiones, las condiciones inseguras de trabajo, una comunicación ineficiente para atender los intereses del personal y la falta de motivación, han disminuido el nivel de cumplimiento que exigen las funciones laborales, considerando que un buen desempeño es el motor que hace posible el funcionamiento en una organización.

Este presente trabajo constituye de una primera fase que es el diagnóstico organizacional, para patentizar en qué estado se encuentra la empresa mediante el análisis de tres componentes que son: estructura, comunicación y comportamiento. En una segunda fase se describe de manera precisa las estrategias como posibles alternativas de solución y en una tercera fase la implementación de dichas estrategias, detallando las acciones que determinarán oportunidades de mejora.

Desarrollo

1. Diagnóstico Organizacional

1.1 Estructura Organizacional

La estructura es “la forma como la organización agrupa los trabajos y va definiendo las relaciones de autoridad o jerarquía y de responsabilidad dentro de sus departamentos o en la empresa en general” (Bernal citado por Barragán, 2016, p. 24).

Las distribuciones en Central Geek Plastic S.A están divididas en cinco áreas que son: Comercialización, Finanzas, Producción, Ventas y Recursos Humanos. Los gerentes de cada departamento conforman el directorio junto al que se encuentra a cargo del mando general de la compañía. Los departamentos cuentan con auxiliares, asistentes y trabajadores especializados que siguen disposiciones de una autoridad superior.

Se destaca el principio de jerarquía en la organización, tomando en cuenta este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama vertical representa gráficamente una estructura de arriba hacia abajo en donde el máximo nivel jerárquico se encuentra en la parte superior y por ende los niveles más bajos se encuentran en la parte inferior. (Díaz y Castro citado por Zambrano, 2016, p. 14)

La organización manifiesta una estructura jerárquica que ha seguido intacta desde su fundación. La dirección ha pasado por tres presidentes ejecutivos y actualmente por el servicio de años laborados, el Ing. Marcelo Prandi es escogido como el gerente general de la empresa. Esta autoridad superior es la que asume las decisiones estratégicas de negocio y responde por todos los miembros del personal.

Como integrantes del directorio, se encuentran el gerente financiero el Eco. Diego Bal, el gerente de ventas el Ing. Miguel de Brito, el gerente de producción el Ing. Federico Adorhain, la gerente de RRHH la Psic. Victoria Fernández y el gerente de comercialización el Ing. Patricio Insua. Los mandos medios son los jefes y supervisores de área y en un nivel inferior, están los mandos operativos que producen directamente los productos que ofrece la empresa.

Central Geek Plastic S.A destaca la eficiencia de la empresa a través de jerarquías bien establecidas y la división precisada de funciones. El reparto de tareas es desarrollado por el experto en el área y la autoridad superior observa los niveles de desempeño de los trabajadores para evitar desviaciones con respecto a las normas fijadas, por lo que se refleja una estructura burocratizada.

Weber sostenía que un buen funcionamiento de una organización viene dado por el correcto empleo de estos principios, con claridad en cada uno, y constancia en su aplicación. Además de la teoría de las burocracias, este autor propuso el concepto y clasificación de la autoridad, el cual se entiende desde una estructura racional que plantee un correcto orden en el ejercicio de las funciones, que se plantee total coherencia y claridad en las líneas de mando, Weber era defensor y fiel cumplidor de las leyes, de la ética y la moral, decía que estos aspectos son fundamentales en la organización. (Barcia, 2019, p. 10)

Por otro lado, este estilo burocrático en la organización presenta desventajas, ya que existe dependencia total del Ing. Prandi, a pesar de que los demás cargos puedan estar dotados de experiencia o capacidades para guiar adecuadamente a su equipo de trabajo. Se espera que los subalternos obedezcan al alto mando debido a la posición que tiene en la estructura formal de la organización y, por ende, todas las decisiones se centralizan en este líder.

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)

Una de las características de la centralización es:

La centralización hace que la toma de decisiones descansa en un reducido grupo de personas que se ubican en la parte superior de la pirámide organizacional, lo cual significa que ese pequeño número de individuos tiene más capacidad imponer sus propuestas. (Miller citado por Zapata, Sigala y Mirabal, 2016, p. 38)

En la estructura organizacional de la compañía industrial de plástico, las gerencias tienen línea de reporte directa a la dirección general. Al mando superior se lo considera como el único que es competente para tomar

decisiones importantes y porque estás órdenes son justificadas por la manera en cómo siempre se hicieron las cosas. Los subordinados no son vistos como aptos para poder guiarse a sí mismos, por lo que, los gerentes de línea también poseen una autoridad condicionada en cuanto a su área en particular a cargo.

El tiempo de respuesta a ciertos requerimientos es lento debido a que se tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas ya que se sigue la cadena de mando de la organización. Para cualquiera esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la a la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales. (Dávila, 2015, p.10)

La estructura burocrática de Central Geek Plastic S.A permite que los miembros del personal sepan siempre a quién se responde o se deba solicitar ayuda para alguna determinada acción. Sin embargo, la formalidad de las comunicaciones entre los diferentes roles ocasiona que todas las decisiones a ejecutar tengan que ser obligatoriamente analizadas y aprobadas por la única autoridad superior de la empresa.

El problema con esta estructura es que sea crea por alta normalización de los procesos, lo que genera complicaciones si hay actividades que se salen de lo normal y existen dificultades al decidir si lo más importante es la solución de la molestia o cumplir con las normas. (Herrera y Zambrano, 2014, p. 23)

Esta dependencia de los colaboradores con el funcionario burocrático origina que las decisiones y procesos se retrasen. El gerente general tiene gran carga de trabajo, ya que todo debe ser reglamentado y todas estas resoluciones se caracterizan por no tener relación directa con los empleados involucrados, por lo cual el personal desconoce las indicaciones acertadas a seguir en sus ocupaciones cotidianas.

Si bien es cierto, Central Geek Plastic S.A apoya esta estructura burocrática para regir y gestionar asuntos que exigen orden y disciplina. No obstante, la empresa se vuelve un sistema cerrado en donde no se adaptan a las condiciones de un entorno dinámico. Tampoco se toma en consideración las necesidades humanas, ya que los niveles inferiores no se sienten

involucrados como parte activa en la toma de decisiones ni poseen autonomía para deliberar o para obrar según su juicio.

1.1.1 Instalaciones

Las condiciones inseguras de trabajo “son las que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus tareas y que se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, maquinarias, los equipos y los puntos de operación” (Instituto Sindical de Trabajo citado por Lucio y Pazmiño, 2017, p. 25).

Desde esta perspectiva, Central Geek Plastic S.A abarca un ambiente poco saludable para el trabajador. Las zonas físicas de la empresa son inseguras debido a que son muy antiguas y solo se han presentado algunas mejoras en las estructuras de las sucursales que son de reciente construcción y que están apartadas de la matriz. Por otro lado, en el área de producción se han incorporado equipos de alta tecnología que no han recibido un adecuado mantenimiento preventivo.

Los miembros del directorio de la compañía industrial se han preocupado únicamente en contar con herramientas modernizadas para conseguir el perfeccionamiento en sus procesos productivos. Sin embargo, se evidencia que se deja en un segundo plano el llevar a cabo actividades que refuercen una cultura de bienestar del empleado, tanto en el espacio de trabajo como en los productos que se exportan.

Central Geek Plastic S.A no ha desarrollado un ambiente social de trabajo inspirador para los colaboradores, ya que no solo el deterioro en las maquinarias y puntos de operación están generando enfermedad al personal, sino que la ausencia de un entorno significativo y un mejor balance en la vida laboral están creando empleados que psicológicamente no están sanos, ya que están expuestos a variados riesgos, específicamente psicosociales y ergonómicos.

Entonces, los factores psicosociales son todas las condiciones o situaciones que están presentes en el trabajo, y los cuales están relacionados con la estructura de la organización, las personas, factores relacionados con la realización del trabajo que pueden afectar

la salud del trabajador, ya sea física, psíquica o social. (Pilco, 2020, p. 13)

Los riesgos psicosociales en los colaboradores están directamente relacionados a una deficiente organización de trabajo. Los miembros del personal tienen una sobrecarga mental excesiva, ya que desempeñan sus funciones habituales en dos jornadas laborales según el área de Recursos Humanos y están sometidos a métodos de trabajo altamente rutinarios que les genera fatiga.

Según la norma básica de ergonomía RM 75 citado por Alvarado, Huaman y Palacios (2018) mencionan que:

Su objetivo principal es permitir que las condiciones de trabajo se adapten y acomoden a las características mentales y físicas de todos los trabajadores, con la intención y finalidad de brindar seguridad y bienestar durante las labores que desempeña el trabajador; y de garantizar mayor eficiencia de su desempeño laboral, y teniendo en claro que la mejora continua de las condiciones de trabajo son contribuyentes a mejorar la eficacia que conlleva al incremento de la productividad empresarial, por lo tanto es de suma importancia. (p.13)

Por otra parte, los riesgos ergonómicos se manifiestan en que los trabajadores tienen un gran sobreesfuerzo físico por el gran desplazamiento de cargas y tampoco cambian de posturas periódicamente. Central Geek Plastic S.A no cuenta con un horario adaptativo en donde se les permita a los colaboradores descansar, desconectarse y recuperar tensiones.

Central Geek Plastic S.A no debe limitarse a satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores en temas de seguridad, más bien debe añadir un enfoque integral en aspectos relativos como el estrés laboral y la salud emocional que resulten beneficiosas para la mejoría en las prácticas profesionales. Para ello, es indispensable que la salud del colaborador sea considerada como un fin en sí mismo para una fuerza laboral más competente en su trabajo.

Las prácticas saludables influyen en el desarrollo de los empleados saludables y efectos saludables. En este caso, la compañía comercializadora de plástico no promueve la pertenencia y el compromiso individual que facilite

el mejoramiento del desempeño laboral y, en consecuencia, de la buena calidad de los productos plásticos y sus derivados.

Bauducco (2018) indica que:

Cuando hablamos de la relación del consumidor con la calidad, nos referimos a como la diferenciación del producto a través de sus atributos influye en la decisión de compra de los clientes. A partir de esto enfatizamos la percepción del valor que perciben los mismos, ya que en esta se basa su resolución acerca de la calidad del producto. (p.19)

El no trabajar con una buena seguridad y por la afectación de la salud en los colaboradores, también se presentan deficiencias en la calidad de los bienes exportados y esto ocasiona gran malestar en el Ing. Prandi, ya que gracias a la buena imagen de sus productos pudieron superar las épocas duras y esta particularidad, les permitió tener una ventaja competitiva por la fidelidad y satisfacción en los clientes.

“La satisfacción del cliente es la percepción que tiene el consumidor individual acerca del desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas. El concepto de satisfacción está en función a las expectativas de los clientes” (García citado por Brito, 2017, p. 13).

Esta mala calidad en los productos plásticos de la compañía, no genera satisfacción en sus clientes, en una era donde el consumidor aumenta sus exigencias en el servicio entregado. Las consecuencias son perjudiciales para la organización, ya que el cliente es el generador de ingresos y las ganancias de Central Geek Plastic S.A en los últimos años han tenido un alto declive económico.

1.2 Comunicación organizacional

“La comunicación organizacional es un medio que hará posible una relación comunicativa entre sus colaboradores, y a su vez estarán creando una buena imagen a su público externo” (Zarsoza y Barzola, 2019, p.15).

Central Geek Plastic S.A no atiende de manera pertinente los requerimientos de los colaboradores y existe una inoportunidad comunicativa desde la alta gerencia hacia los integrantes de la empresa. El público interno de la

compañía industrial de plástico es el primer portavoz de la imagen que se proyecta a los públicos de interés debido a que emiten mensajes de lo que sucede en su lugar de trabajo, por lo que no deben estar distanciados de lo que se informa o de la realidad que se vive dentro de la empresa.

La comunicación interna está dirigida al personal que labora en una empresa u organización, con la finalidad de que el equipo de trabajo mantenga una buena relación entre sí, mantenerlos informados, integrarlos y motivarlos en cada una de las actividades que realizan para cumplir con los objetivos organizacionales. (Ascencio, 2019, p. 10)

La comunicación interna es una herramienta clave para mantener un buen ambiente laboral y la organización comercializadora de plástico no responde a las inquietudes ni expectativas de su público interno. Esto se pone de manifiesto porque los colaboradores hace seis meses solicitaron incremento salarial y mejoras en beneficios, de los cuales no han sido contestados por los miembros del directorio, sea la respuesta favorable o no.

Los miembros del personal sintieron la necesidad de expresar libremente sus desacuerdos por la retribución en el salario y de los beneficios recibidos, pero no han sido tomados en cuenta por el Ing. Marcelo Prandi y los demás gerentes de área. Debido a lo mencionado en el apartado de estructura, Central Geek Plastic S.A al ser una empresa centralizada, maneja un estilo de comunicación descendente.

La comunicación descendente se da de los puestos superiores las autoridades hacia el personal; por lo general las empresas lo determinan como leyes, normas, reglamentos, pero que en la mayor parte de las ocasiones se considera inadecuado, hasta llegar a ese punto que los empleados mencionan que los de arriba no tienen ni idea de lo que sucede aquí abajo. (Castro citado por Sócola y Zavala, 2019, p. 12)

El tipo de comunicación resaltante en Central Geek Plastic S.A es descendente porque los flujos de información se dan desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores. Esta comunicación es la forma en que esta empresa declara las órdenes y autorizaciones que vienen desde el mando formal con la finalidad de proporcionar a los subordinados las orientaciones e instrucciones necesarias para lograr objetivos.

Una desventaja de este flujo de comunicación es que la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación; de hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor. (Camacho, 2017, p. 21)

Generalmente, este tipo de comunicación es unidireccional y en la compañía industrial de plástico no incita a una respuesta de los colaboradores, ya que su único propósito es difundir de los mensajes de arriba hacia abajo para supervisar y controlar al trabajador, sin una constante retroalimentación. Debido a esto, todo lo que solicite o pida el personal se hace por escrito y pasa por distintos eslabones para ser admitido o no. En consecuencia, algunos mensajes importantes se archivan o no se toman en consideración por la autoridad superior.

En el caso de los empleados, la retroalimentación les da confianza en su trabajo y refuerza aquello que están haciendo mal. También los ayuda a saber qué necesitan mejorar específicamente y cómo hacerlo. Un tercer punto importante es que la retroalimentación demuestra interés y la preocupación del gerente por el empleado como persona. (Camelo, Guerrero y Aparicio, 2018, pp. 45- 46)

La comunicación descendente suele tener una retroalimentación lenta y no se da un intercambio continuo de información entre los jefes y subordinados en Central Geek Plastic S.A, ya que demora en esclarecer los mensajes al destinatario inferior, lo que genera malestar en los colaboradores. Este vacío en la comunicación por el líder de la empresa genera malas interpretaciones y crean falsos rumores como resultado directo de la no declaración del estado de los requerimientos del personal.

No es fácil desacreditar o desmentir un rumor, pero tal vez la única forma de evitar que aparezca es comunicando a tiempo y con verdades comprobables, pues es ese ambiente de duda generado por quienes hoy están obligados a informar o a impartir instrucciones a la sociedad lo que alimenta el rumor. (Lizarralde, 2013, p. 35)

Los colaboradores de la empresa comercializadora de plástico no reciben respuesta a su solicitud por las vías descendentes formales y el rumor afecta la calidad de la comunicación. Estas tergiversaciones al no obtener una

información completa dan vía libre a las especulaciones y dañan la credibilidad de los subalternos con los miembros del directorio y con la organización en general.

Una gestión eficaz de la comunicación puede generar y mejorar la confianza, en un contexto dado. La comunicación tiene el poder de influir en los individuos y la capacidad de generar y mantener la confianza, así como de perderla, cuando hay incongruencias entre lo se dice y hace, o cuando los mensajes se perciben como promesas inalcanzables o con tintes manipuladores. (Viñaras citado por Suárez y Maldonado, 2018, p. 110)

No se evidencia una comunicación efectiva entre los distintos niveles en Central Geek Plastic S.A, ya que la alta dirección no ha estado dispuesta a escuchar y los empleados tienen gran convencimiento de sus sugerencias no son valoradas. En efecto, se pierde la confianza depositada de los colaboradores con la empresa y se crean relaciones interpersonales poco transparentes y agradables.

La buena comunicación dentro de la organización trae consigo un desempeño favorable de los colaboradores, es una tarea de establecer objetivos y cuando éstos se cumplen elaborar un sistema de incentivo que los motive. Cuando un jefe proporciona la información necesaria a su colaborador, genera en él no sólo confianza sino las ganas por trabajar, de ejecutar su actuación con apremio y trazándose metas que pueda alcanzar. (Loor, 2019, p.16)

La comunicación en Central Geek Park S.A no debe solo informar cuando los colaboradores están haciendo algo mal, más bien debe ser un camino de ida y vuelta para conocer emociones u opiniones de los integrantes de la empresa.

La alta gerencia tampoco ha sabido mitigar la incertidumbre del personal y esto repercute en su bajo desempeño y falta de compromiso con las metas de producción. Cuando los jefes se interesan en lo que piensan sus equipos de trabajo, los subordinados se motivan en realizar un mejor trabajo porque se sienten parte de la organización.

1.3 Comportamiento Organizacional

Robbins y Judge citado por Rivera (2018) exponen que:

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. (p.11)

Desde el caso objeto de estudio, se analiza el impacto de las distintas maneras de desenvolverse de los miembros del personal mediante el estudio de la conducta del individuo, de los grupos y estructura organizacional de Central Geek Park S.A.

La conducta del individuo está ligado a los fines personales que la organización les pueda proporcionar o no en alguna medida, dependiendo de los distintos rasgos de personalidad y aspiraciones. Central Geek Plastic S.A no cubre dichas expectativas de los colaboradores, que varían desde el aumento en la retribución salarial y oportunidades de formación profesional.

A nivel grupal, no se manifiesta la motivación entre los equipos de trabajo para alcanzar metas en común. No es atractiva la preocupación singular del Ing. Prandi y demás miembros del directorio en el clima parcialmente estable y en los valores del negocio. Debido a esto, en el último semestre se han dado quejas de los supervisores de línea por el bajo nivel de desempeño de los colaboradores.

El desempeño de grupo está afectando la consecución de los resultados a nivel organizacional, que pone atención únicamente en los procedimientos que realiza el capital humano para mantener la calidad y eficiencia en los bienes elaborados. Últimamente, las ventas han disminuido y la alta gerencia se encuentra preocupada por enfrentar mayores problemas a futuro. Por ello, se tiene la urgencia de realizar cambios en las áreas claves de negocio que son: Ventas, Comercialización y Producción.

Según Huse y Bowditch citado por Bastidas (2017) la motivación “se define como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento” (p. 19).

El colaborador es un ser complejo que se mueve en un entorno laboral por diversos intereses propios y la conducta del personal de la compañía industrial de plástico está determinada por una gran cantidad de motivaciones extrínsecas e intrínsecas, de las cuales no han sido consideradas. Es importante que la alta gerencia conozca de cerca los factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores, ya que, al no dar interés a sus deseos manifestados, éstos no se encaminan hacia los logros empresariales.

Del psicólogo Herzberg se sabe que con sus investigaciones logró determinar que dos son los grupos de factores – intrínsecos (autonomía, realización/logro, crecimiento y desarrollo personal, avance en la carrera, responsabilidad, etc.) y extrínsecos (gestión de la organización, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, remuneraciones, condiciones físicas del trabajo, etc.) que influyen en la motivación del trabajador. Proponiendo que los verdaderos motivadores son los factores intrínsecos. (Gutiérrez, 2019, p. 23)

El factor higiénico o extrínseco se refiere al comportamiento que dirige a los individuos por recompensas externas. Los colaboradores del caso objeto de estudio no están contentos con el salario recibido, ya que sienten que no se les retribuye el tiempo y las horas invertidas en la organización. Se perciben tensiones entre las relaciones de la alta gerencia y los subalternos, además de que se revelan escenarios inseguros en el lugar de trabajo.

En cambio, el factor motivacional o intrínseco se relaciona con lo que hace y desempeña el colaborador. Los miembros del directorio no se preocupan de cómo ejercen los trabajadores las responsabilidades en sus puestos de trabajo, sin otorgarles una consideración individualizada, ya que para ellos sólo es importante los fines económicos.

La organización no les proporciona a los colaboradores una estimulación intelectual que los aliente a explorar nuevas formas de hacer las cosas, teniendo en cuenta que la organización lleva más de 60 años en el mercado y el personal necesita renovar sus conocimientos.

En relación al desarrollo profesional de las personas se lo define como el crecimiento profesional y personal de los empleados dentro de una organización, con la finalidad de mejorar y potenciar el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias, por lo cual se establece mecanismos o herramientas a utilizarse, dependiendo de la necesidad tanto de la organización como de los empleados, generando una retención y motivación dentro de los mismos. (Ortega, 2018, p.14)

La mayoría del personal en Central Geek Plastic S.A llevan más de 20 años laborando en una misma área, sin oportunidades de crecimiento profesional. El desarrollo en una organización, no sólo se refiere al hecho de que se den ascensos o promociones, sino en que la alta gerencia de esta empresa se interese en realizar acciones que posibiliten la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades en preferencias actuales para que el trabajador se supere en su ámbito laboral.

La falta de motivación por parte del empleador se ve reflejado en la conducta que muestra el colaborador frente a su propio trabajo, es por ello que es importante que las empresas generen una adecuada motivación para que los trabajadores se sientan comprometidos con su centro de labor. (Franco, 2018, p. 8)

La desmotivación laboral en los colaboradores de la compañía comercializadora de plástico se manifiesta por el desinterés generalizado y en la pérdida de energía para efectuar sus funciones de trabajo. Los colaboradores se sienten insatisfechos por la falta de un sistema apropiado de incentivos laborales que los inspire.

Los incentivos laborales son estímulos que la empresa brinda a los trabajadores para elevar el nivel de producción y rendimiento. Con los incentivos el personal se siente motivado y comprometidos con su trabajo permite mantener al personal y atraer nuevos empleados. (Aguilar y Ortiz, 2016, p. 24)

El sistema de incentivos laborales no solo se vincula a recompensas de carácter monetario, sino también a reconocimientos no monetarios que puedan incidir en actitudes positivas de los miembros del personal de Central Geek Plastic S.A y a promover la retención del talento humano.

“La rotación de personal no es una causa sino un efecto, es decir es el resultado de algunos fenómenos internos o externos a la empresa que

influyen en la actitud y comportamiento del personal” (Chiavenato citado por Rubio y Villagrán, 2017, p. 31).

Si Central Geek Plastic S.A no impulsa la permanencia de los miembros del personal a través de compensaciones que los motive, los trabajadores podrían optar por desvincularse en busca de otro trabajo que llene sus expectativas y sería perjudicial, ya que, el recurso humano es el activo máspreciado que tiene una organización para alcanzar el éxito anhelado.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. (Lagos, 2015, p. 6)

Los directivos de la compañía industrial de plástico deben brindar incentivos a los colaboradores de acorde a sus percepciones y aspiraciones que para ellos son significativas. Al motivar adecuadamente a los miembros del personal de Central Geek Plastic S.A, el capital humano podría desempeñar mejor su trabajo y ser más productivos.

2. Diseño de estrategias

Posterior al análisis del diagnóstico organizacional, se definirán en el diseño de estrategias las diferentes posibles alternativas de solución en estructura, procesos y personas de Central Geek Park S.A que tienen como finalidad incrementar el índice de desempeño laboral en los colaboradores.

2.1 Estructura

2.1.1 Rediseñar la estructura para la descentralización en la toma de decisiones gerencial.

La adhocracia es también conocida como organización innovadora debido a que es la única de todas las configuraciones que no se basa en el control total o la burocracia. Adhocracia es justamente lo opuesto a la burocracia. La burocracia es una organización donde es explícita y regularizada la división de trabajo, responsabilidades, etc. Pero existen empresas que, al no hacer siempre lo mismo, y tener un ambiente cambiante no se puede regularizar o normalizar todos los procesos o tareas. En estos casos se aplica la adhocracia. (Mintzberg citado por Luna, 2013, p. 36)

La organización tiene una estructura burocrática rígida que ocasiona que todas las decisiones se centralicen en el órgano central de poder y lo que se busca, es que gradualmente se adapte a un estilo más adhocrático. Esto se conseguirá dándole mayor empoderamiento a los gerentes de línea, ya que conocen más de cerca el movimiento de su área en particular y tienen una involucración directa con el trabajo de los colaboradores.

Los problemas que se pretende resolver están ligados a evitar la dependencia absoluta del director ejecutivo, sin dejar de lado su supervisión general. A los gerentes de línea por su parte se les otorga mayores responsabilidades y autonomía para decidir, también siendo una ventaja para los niveles inferiores porque se disminuirá la lentitud en los procesos de trabajo.

2.1.2. Gestionar un programa de seguridad y salud ocupacional.

La salud de los trabajadores puede alterar su desempeño debido a la aparición de enfermedades o por diversos accidentes, unas relacionadas directamente con el trabajo que desarrolla y otras como consecuencia directa de las modificaciones de los ambientales provocadas por el propio trabajo que desempeña, disminuyendo el desempeño de sus trabajadores, dañando los equipos de trabajo (herramientas y maquinarias) y aumentando los costos de seguros, entre otros. (Raffo citado por Salazar, 2018, p. 3)

Se busca gestionar un programa de seguridad y salud ocupacional en donde la organización vele por bienestar tanto físico como mental de los colaboradores. Se formará una cultura más preventiva hacia la protección del trabajador, lo que contribuirá a su mejor desempeño y en una repercusión positiva para la mejoraría en la calidad de los productos y en la satisfacción de los clientes.

2.2 Procesos

2.2.1. Crear la política de comunicación interna.

Contar con una política comunicacional puede generar en las organizaciones que los colaboradores se comprometan con las metas de la organización, puesto que estas políticas, son el sustento ético de las actuaciones individuales y colectivas que se realizan al interior o al exterior de la misma. (Sánchez y Zambrano, 2014, p. 35)

Esta estrategia consistirá en la creación de la política interna de comunicación que servirá para dirigir el actuar de los miembros del directorio y de los colaboradores. La política favorecerá a que la organización transmita adecuadamente la información hacia el público interno, asegurando una mejor gestión para atender y dar a conocer el estado de requerimientos o inquietudes que presente el trabajador. Los líderes de negocio deben transmitir esta política para que se genere un sentido de pertenencia entre los equipos de trabajo.

2.2.2 Diseñar el modelo de gestión del desempeño.

Se tiene además que la gestión del desempeño, busca lograr mejores resultados a nivel organizacional, aprovechando los recursos disponibles en la misma, de tal modo que se pueda ser más competitivo en el mercado. Siendo así, esta se convierte en un enfoque estratégico que le proporciona a los gerentes, empleados y partes interesadas en las organizaciones, los instrumentos ideales para hacer planificación, supervisión, medición y revisión de la capacidad de una organización, de manera periódica. (Salgado y Calderón citado por Arango y Sotelo, 2019, p.16)

Esta estrategia busca diseñar un modelo de gestión del desempeño que tiene como finalidad describir los procesos y herramientas que conseguirá que los colaboradores se alineen a los objetivos estratégicos de negocio. Este modelo busca la retroalimentación frecuente que midan los progresos de las actuaciones individuales y de equipos de trabajo, siendo el problema principal los bajos índices de desempeño en los miembros del personal.

2.3 Personas

2.3.1 Implantar un programa de capacitación a las áreas claves de la organización.

Este programa tiene como finalidad brindar los conocimientos técnicos a los colaboradores de Central Geek Plastic S.A en los departamentos de: producción, ventas y comercialización. Invertir en la capacitación será un factor clave para mejorar el desempeño del personal, ya que se dará una formación adecuada a los colaboradores para la actualización en sus destrezas laborales.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. (Delfín citado por Aguilar y Marlo, 2016, p. 38)

Los resultados positivos de estrategia será que se potencializará las capacidades de cada integrante en su área de especialización, para que puedan desarrollarse en sus actividades de trabajo de manera eficiente e idónea.

2.3.2. Aumentar la motivación laboral mediante reconocimientos no monetarios.

Las recompensas no económicas influyen positivamente en el desempeño laboral; en particular, este tipo de reconocimientos están compuestos o caracterizados por el desarrollo de la carrera, el clima de trabajo principalmente como mayor impacto para llegar a motivar a los empleados con un alcance individual frente a su seguridad en el empleo. (Medina, 2016, p. 19)

Esta estrategia consiste en incrementar los niveles de motivación en los colaboradores, ya que los insuficientes incentivos laborales han desmotivado a los miembros del personal para desempeñarse positivamente en su trabajo.

La empresa se orientará hacia un nuevo modelo retributivo en donde lo que se busca es mejorar la calidad de vida del empleado, concediendo reconocimientos no monetarios como factor clave para que el trabajador se sienta valorado y al mismo tiempo, desee permanecer en la organización.

3. Implementación de estrategias

3.1 Estructura

3.1.1. Rediseñar la estructura para la descentralización en la toma de decisiones gerencial.

Metodología

La implementación de esta estrategia contará con la guía de un consultor externo que realizará un diagnóstico de la situación actual de la organización y será el responsable de hacer el levantamiento de los procesos de cada una de las cinco áreas: Producción, Ventas, Comercialización, Recursos Humanos y Finanzas. En este levantamiento de procesos, el consultor se dará cuenta del retraso en las decisiones debido a que recaen en el órgano central por manejar un estilo de liderazgo burocrático.

Este consultor externo tendrá la capacidad de detectar las situaciones dadas en la empresa que la dirección general no ha sabido ser capaz de cambiar porque siempre fue la manera en qué se manejaron las cosas. Si bien es cierto, la teoría de la burocracia de Weber legitima el poder que es necesario para el cierto grado de organización administrativa, sin embargo, desalienta la innovación y creatividad en un entorno cambiante, por lo que se pretende que la empresa pueda adoptar una estructura parcialmente adhocrática.

En función de este levantamiento de procesos, el consultor externo intervendrá con un plan de acción que tendrá como inicio, las reuniones semanales con los gerentes de área para definir cuáles serán las decisiones que podrán ser destinadas a su cargo y cuáles deben seguir siendo tomadas por la autoridad superior de la empresa.

Dependiendo de estas reuniones, este consultor externo le presentará un informe detallado al gerente general en la que se revelará en qué etapas de dichos procesos se producían lentitud en el curso normal de actividades por la demora en la toma de decisiones. Se le explicará al director que aquellas decisiones estratégicas de negocio seguirán bajo su control y que se busca descentralizar las decisiones que son cotidianas y que recaen directamente en los distintos departamentos de la estructura organizativa.

Para ello, el gerente general aprobará las decisiones que serán delegadas a los gerentes de línea, y a partir de la aceptación se necesitarán hacer algunas modificaciones como los nuevos reajustes en el manual de procedimientos para plasmar la información sistemática de las distintas operaciones que

realizarán los funcionarios en la organización y, por ende, también se realizarán cambios en los descriptivos de cargo.

Si bien se entiende que la descentralización es un proceso por el que se transpone la autoridad para tomar decisiones a personas que están y conocen mejor aquellos lugares más próximos a sus labores, siendo ello conocer mejor lo que sucede y como sucede, a la vez que les permite identificar más acertadamente el problema y su origen, y aplicar las decisiones, con carácter general. (García, 2016, p. 27)

Este plan de acción también contiene la socialización que es fundamental para que los colaboradores conozcan los nuevos procesos a ejecutar, aparte de constatar como documento escrito. Este cambio es un proceso que toma tiempo y que se requiere dar seguimiento, ya que la organización estuvo acostumbrada a reportar toda decisión directamente al director ejecutivo y lo que busca, es focalizar las resoluciones de ciertos problemas de acorde a las capacidades de los gerentes de línea que son expertos en su campo y tienen una cercanía mayor a sus equipos de trabajo.

Cada cierto tiempo, el área de Recursos Humanos dará un refrescamiento entre grupos de trabajo y con los gerentes de área para verificar que los nuevos procesos estén siendo debidamente ejecutados con el propósito de mantener el orden y que los colaboradores sepan quién tiene que dar las directrices y quién debe asumirlas.

Para fortalecer a los gerentes de área y también a los jefes departamentales que han estado regidos bajo el direccionar del gerente general, se les ofrecerá capacitaciones In- House mediante el contacto con un proveedor externo que durante todo el proceso de rediseño en la estructura podrá dotarlos de nuevos conocimientos y habilidades para una toma de decisiones eficaz.

“Por último, la adhocracia aparece con entornos complejos, muy dinámicos, que requieren sistemas técnicos sofisticados. La descentralización es selectiva, la autoridad se traslada constantemente, dependiendo dónde se encuentre en ese momento el experto capacitado para tomar la decisión” (Henry Mintzberg citado por Silberstein, 2014, p. 14).

Tal como lo indica Mintzberg, la segunda parte de la organización, que es la línea media tendrá cierto control y supervisión más directo con el personal

operativo lo que ayudará a tomar decisiones más ágiles. Por otro lado, los gerentes de primera línea se sentirán motivados en sus puestos de trabajo por una estructura no tan burocráticamente rígida y en donde la empresa será capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes de mercado.

Responsables

Los responsables de esta estrategia será el consultor externo que dará soporte en cada fase del rediseño en la estructura para la descentralización selectiva en la toma de decisiones. Los gerentes de área intervendrán en las reuniones semanales con el consultor y el director ejecutivo que aprobará las nuevas decisiones delegadas a los mandos de línea media. Los responsables de Recursos Humanos realizarán los cambios en el manual de procedimientos y los descriptivos de cargo y se encargarán de la logística para las capacitaciones In House que serán impartidas a gerentes y jefes de área.

Recursos

En esta estrategia se necesitarán recursos financieros para la cotización del servicio profesional que brindará el consultor externo y para las tres capacitaciones In- House a los gerentes y jefes de las cinco áreas, además de recursos materiales para realizar los cambios en el manual de procedimientos y descriptivos de cargo.

Tabla de inversión del rediseño para la descentralización en la toma de decisiones gerencial

Recurso	Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Precio Final
Financiero	1	Consultor externo	\$3,000	\$3,000
	3	Capacitación In- House para toma de decisiones gerenciales	\$60	\$1,800
Material	1	Resma de hojas	\$3,50	\$3,50
			Total	4.803,50

Fuente: Creación de la autora

3.1.2. Gestionar un programa de seguridad y salud ocupacional.

Metodología

Las prácticas saludables en el trabajo, consisten en la responsabilidad personal durante el desempeño de cualquier actividad laboral o profesional, redundando en beneficios para la misma persona y para quienes le rodean. Todo cliente interno está comprometido con los resultados de su desempeño para dar cuenta de ello, en lo operativo, en lo técnico y lo más importante en su cuidado personal (salud, apariencia, vestimenta, uso de elementos de protección) y del entorno en el cual se desempeña. (Salanova citado por Leal y Rojas, 2012, p. 21)

Salanova define que una organización saludable se caracteriza por invertir esfuerzos para maximizar el bienestar de los empleados bajo un enfoque integral en un balance de trabajo y vida privada que conducen a empleados sanos y, por ende, se incrementa su desempeño laboral.

Para la implementación de esta estrategia, los responsables de Recursos Humanos trabajarán en conjunto con el área de Seguridad y Salud Ocupacional. Es importante que los colaboradores reciban información de los riesgos laborales a los que están expuestos, más aún si se encuentran en una organización tóxica que cuenta con ambiente poco saludable para el trabajador, lo cual en este caso los miembros del personal se encuentran enfermos por el efecto de factores psicosociales y ergonómicos que son negativos para su rendimiento, pero que también tiene consecuencias perjudiciales para la empresa en general.

El responsable del área de Seguridad en su amplio conocimiento, seleccionará los cargos que tengan mayor incidencia en riesgos: mecánicos, químicos, ergonómicos, biológicos, físicos y psicosociales que se tomarán como referencia en el levantamiento de la matriz de riesgos de la organización.

Lo que se pretende con la Matriz es identificar y valorizar los recursos de una organización, y determinar aquellas áreas que están propensas a sufrir algún posible daño, para luego poder brindar un apoyo en la toma de decisiones para la implementación de controles que ayuden a disminuir las amenazas. (Jiménez, 2014, p. 42)

En esta matriz se determina el nivel de exposición al riesgo existente en cada cargo en relación a los riesgos laborales que están presentes como

consecuencia de los peligros en la salud tanto física como mental del colaborador. De esta forma, la matriz de riesgo será un instrumento viable para el direccionar de las medidas preventivas.

De acorde a la matriz levantada, los responsables de Recursos Humanos brindarán soporte al área de Seguridad y Salud Ocupacional para adoptar las prevenciones analizadas mediante la aprobación de la alta gerencia. Se buscará gestionar un programa integral de seguridad y salud que tendrá lugar para impartir las charlas mediante un cronograma que indicará las fechas para trabajar con cada grupo de las 5 áreas de la empresa.

En estas charlas se buscará dar formación en materia de prevención de riesgos a los miembros del personal, además de realizar técnicas de gamificación para que el trabajador pueda conocer las consecuencias del incumplimiento de normas de seguridad en su área de trabajo, ya que de esta manera se estará logrando la transferencia de conocimiento en la vida cotidiana.

Una empresa que hace uso de técnicas de gamificación para la formación en prevención, tiende a mejorar su imagen corporativa en el mercado como empresa innovadora y comprometida con la seguridad y salud de su personal. Sin embargo, pese a lo que pueda parecer la gamificación no tiene necesariamente aspecto de juego. Gamificar en realidad, es usar la psicología para modificar comportamientos. (Delgado, Sánchez y Urday, 2017, p. 21)

Cada vez existen más organizaciones que están empezando a emplear en mayores medidas los juegos para motivar a sus empleados y solucionar problemas. La gamificación utiliza la psicología positiva por medio de experiencias que ayuden a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Este programa no sólo tratará de prevenir, sino más bien de anticipar y cambiar esta perspectiva negativa que tienen los empleados de su empresa.

La técnica de gamificación utilizada será el juego de Roles o Role Playing, la cual consistirá en realizar una presentación tipo sketch de actividades cotidianas teniendo como actores a los mismos trabajadores. Esta técnica será guiada por el experto en Seguridad Ocupacional para que el colaborador

pueda evidenciar posibles errores o aciertos de la manera en cómo está realizando sus labores diarias.

Si bien en la actualidad las organizaciones están preocupadas por la salud de sus trabajadores, por los beneficios que esto representa para las mismas, concentran sus esfuerzos en los efectos adversos que provocan los accidentes laborales y las enfermedades profesionales. Siguen enfocados en una visión clásica de prevención y cura, sin considerar factores sociales y psicológicos que el propio concepto de salud laboral entraña. (Jáimez y Bretones citado por Moyano, 2016, p. 15)

Por otro lado, para contrarrestar los malestares musculares que tienen los colaboradores por la postura rígida que mantienen durante todo el tiempo en la ejecución de sus labores diarios y por lo que no se evidencia que tengan espacios determinados para hacer actividad física, se buscará también el apoyo del área de Seguridad para que invite a los empleados periódicamente a realizar estiramientos que tendrán lugar al inicio y culminación de la jornada.

Las pausas activas es una actividad física realizada en un breve espacio de tiempo durante jornadas laborales exhaustivas, orientadas para que las personas recuperen sus energías después de periodos de inacción prolongada consecuente a que la mayoría de los seres humanos llevan una vida sedentaria, con unos hábitos motores idénticos que les imponen la vida profesional e impiden un desempeño eficiente. (Pérez, 2017, p. 37)

Estas pausas activas servirán para que los colaboradores puedan recuperar energías y mejoren la capacidad de concentración con la finalidad de que se disminuya el riesgo de enfermedad profesional y así, mejoren la eficiencia en su trabajo.

El responsable del área de Salud Ocupacional tratará temas referentes a hábitos saludables y técnicas de relajación para disminuir los riesgos psicosociales que son derivados de la carga excesiva de trabajo, la presión del tiempo y el estrés laboral que tienen los trabajadores. Para la efectividad del programa, se tomará una encuesta anónima para conocer la apreciación de los colaboradores en las actividades realizadas con la intención de evaluar y definir mejores políticas para la gestión de la seguridad y salud ocupacional en el trabajo.

Por último, es interesante revisar la definición dada por Salanova (2008) donde se entiende que una organización saludable es aquella que tiene empleados y los resultados de la organización también son saludables, consiguiéndolo a través de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos cuyo propósito está orientado a la mejora laboral y financiera de la empresa. (Salanova citado por Villavicencio, 2017, p. 13)

Mediante la gestión del programa de seguridad y salud ocupacional se contarán con empleados más saludables y podrán generar excelentes resultados, es decir que los productos elaborados también serán saludables debido a que los colaboradores sentirán más compromiso con la organización porque se preocupan de su bienestar, por lo cual también será visto como un valor estratégico en la empresa.

Responsables

Los responsables de esta estrategia serán los especialistas del área de Seguridad y Salud ocupacional que se encargarán del contenido para la gestión del programa. El área de Recursos Humanos se encargará de la logística en general, de la programación de fechas y de las encuestas impartidas.

Recursos

Se utilizará en esta estrategia recursos materiales para la elaboración de las encuestas del programa de Seguridad y Salud Ocupacional que serán realizadas por los colaboradores.

Tabla de inversión del programa de seguridad y salud ocupacional

Recurso	Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Precio Final
Material	1	Resma de hojas	\$3,50	\$3,50
			Total	\$3, 50

Fuente: Creación de la autora

3.2 Procesos

3.2.1 Crear la política de comunicación interna.

Metodología

Para la implementación de esta estrategia, el comité general de la empresa que está conformado en este caso, por el director ejecutivo y los demás gerentes de área como miembros del directorio determinarán los lineamientos para consensuar la política interna de comunicación.

“Las empresas y los líderes necesitan de una buena comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Esto que parece tan sencillo, muchas veces, es difícil de alcanzar” (Formanchuk citado por González, 2018, p. 22).

Tal como lo indica Formanchuk, los líderes de negocio deben implicarse y conocer la importancia del diseño de la política de comunicación, ya que debe estar arraigada a la cultura, creencias y valores que tiene la organización. Esta política debe dejar de manifiesto las normas y reglas que permitan establecer estrategias para que la empresa pueda informar adecuadamente las inquietudes o requerimientos que tenga el público interno.

Los miembros del directorio determinarán los objetivos generales y específicos de la comunicación interna que indiquen el alcance y los actores, es decir lo que qué se pueda o no comunicar y quién o no podrá comunicarlo. Posteriormente, será socializado con el área de Recursos Humanos que la conceptualizará dándole estructura y cuerpo para que pueda ser revisada y aprobada por la alta dirección.

En este punto de la historia, los líderes ya visualizan qué es y para qué sirve una Política de Comunicación interna, y además se dan cuenta de que en el mundo organizacional se necesitan políticas para enfrentar todo tipo de situaciones: felices, controversiales, simples, inesperadas, previsibles, críticas, constructivas, injustas, justas, contradictorias, coherentes, etc. (Formanchuk, 2019, p. 159)

Una vez diseñada la política que refleje la misión y visión de la alta gerencia, se recomienda que mediante un correo corporativo que sea específicamente para las comunicaciones internas, el área de Recursos Humanos pueda difundir oportunamente la política instituida para conocimiento de todos los integrantes de la organización.

Se busca que la elaboración de la política de comunicación interna pueda ser llevada a la práctica y que responda a las necesidades entre las partes interesadas. Es importante que los gerentes de área se impliquen en el rol de comunicador y se fortalezca la credibilidad del líder con los subalternos por medio de la congruencia entre lo que dice la organización y el accionar del día a día.

En las organizaciones los gerentes utilizan la comunicación para realizar sus cuatro funciones como; planeación, organización, dirección y control, debido a que deben tener acceso a información relevantes a fin de tomar decisiones adecuadas, sólidas y coherentes con los objetivos estratégicos establecidos en la meta de la organización, una gerencia para ser efectiva debe formar redes de contacto que les ayude a la recopilación, interpretación y diseminación de la información. (Arévalo y Galofre, 2012, p. 10)

Uno de los grandes retos en el gerente es su rol de comunicador en la organización debido a que muchas veces la política interna de comunicación se encuentra implícita, pero está en el deber del líder valorarla, develarla y divulgarla acertadamente para que se transforme en el eje movilizador por el cual los miembros establezcan una identificación con la empresa y se desarrolle un ambiente más armónico.

La comunicación entre gerentes y empleados proporciona la información necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia en las organizaciones. Como tal, no hay duda que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño de la gerencia. (Robbins citado por Arévalo y Galofre, 2012, p.10)

La política de comunicación interna no solo debe constar por escrito, ya que es crucial que los gerentes de área puedan monitorear mensualmente a sus equipos de trabajo. Es decir, que en los monitoreos se pueda comunicar cambios o logros de la empresa para que los colaboradores no sean excluidos de cualquier situación que ocurra, y de esta manera se estarían creando líderes que motivan y generen un sentido de pertenencia al recurso humano.

A medida que sea instaurada y dialogada la política interna en Central Geek Park S.A, se le permitirá a la organización poder tomar medidas acordes a las circunstancias y cambios que se alineen para elaborar planes de comunicación que faciliten la trasmisión de mensajes entre la alta dirección y

los colaboradores, además de realizar encuestas periódicas para evaluar la efectividad del nivel comunicativo en la empresa.

Responsables

Los responsables en la implementación de esta estrategia será la alta dirección conformado por el director ejecutivo y demás miembros del directorio que definirán los reglamentos para la política interna de comunicación. El responsable de Recursos Humanos que elaborará la política mediante los lineamientos de la gerencia general.

Recursos

Se necesitará en esta estrategia recursos materiales para la elaboración de la política interna de comunicación en la empresa.

Tabla de inversión para la política interna de comunicación

Recurso	Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Precio Final
Material	1	Resma de hojas	\$3,50	\$3,50
			Total	\$3, 50

Fuente: Creación de la autora

3.2.2 Diseñar el modelo de gestión del desempeño.

Metodología

La mejora de la productividad es un tema central en las organizaciones actuales. La productividad a través del desempeño laboral se destaca como un dominio ampliamente investigado en la literatura sobre el comportamiento organizacional (OB) y el desarrollo de los recursos humanos (RRHH). (Bommer et al, citado por Pradhan y Jena, 2016, p. 2)

Para la implementación de esta estrategia, se busca indicar las etapas del modelo de gestión del desempeño. Para una primera fase, se establecerán objetivos por cada cargo según las diferentes áreas departamentales, del cual los gerentes de línea tomarán de referencia el plan estratégico de la organización desarrollado por la alta dirección. El trazar adecuadamente los

objetivos posibilitará valorar mejor el desempeño, definiendo mejoras en un mediano y largo plazo.

Se espera que el objetivo basado en el desempeño esté alineado a las políticas de la organización para que todo el proceso se aleje de ser impulsado por eventos y se convierta en una perspectiva más estratégica y centrada en las personas. (London et al, citado por Pradhan y Jena, 2016, p.2)

Alineado a los autores, el objetivo basado en el desempeño debe estar ligado a la misión, visión, valores del negocio y competencias estratégicas organizacionales y departamentales. Mediante una reunión personal entre los gerentes y jefes de área, se establecerán los objetivos individuales y de grupo como referencia para ser posteriormente socializado y aprobado por el director ejecutivo.

Los gerentes de área deben asegurarse que los objetivos para los individuos y equipos sean específicos, mediables, alcanzables, realistas y temporalmente definidos. Los responsables de Recursos Humanos darán ejecución y seguimiento al proceso y a los evaluadores como protagonistas, sea les dará entrenamiento previo tanto del procedimiento a seguir como en el uso de los formularios. Se les indicará aspectos relevantes, dentro del período a evaluar que permita una opinión justa del colaborador, eliminando posibles subjetivismos.

El monitoreo del desempeño será el proceso por el cual el desempeño individual y de grupo podrán ser monitoreados contra los objetivos acordados para la observancia de resultados específicos y de negocio. Este monitoreo se darán a través de reuniones uno a uno y reuniones en equipo. Para orientar la gestión de desempeño a las necesidades de la empresa, es de gran importancia verificar el cumplimiento de logros del trabajador.

Las reuniones uno a uno serán las conversaciones frecuentes entre el colaborador y su jefe inmediato que estarán programadas una hora sobre base mensual el primer viernes de cada mes, ya que de esta forma se volverá parte de la rutina del colaborador. Con excepción de un trabajador que tenga un caso crítico de desempeño, el cual necesitará un seguimiento más cercano cada quince días o cada semana.

Estas reuniones uno a uno serán destinadas para tener un diálogo honesto y formal acerca del desempeño del trabajador, también permitirán reformular los objetivos individuales si es que éstas no fueron escritas de una forma suficientemente descriptiva para asegurar que el colaborador esté enfocado a las prioridades correctas del negocio.

En cambio, las reuniones de equipo serán las conversaciones grupales en donde se revisará informalmente el progreso versus los objetivos, las cuales estarán programadas como una reunión de medio día sobre base mensual para mantener actualizadas las metas de equipo. Estas reuniones tienen como finalidad también implicar la colaboración de los líderes del negocio para una mejor comunicación con los trabajadores.

La fecha de revisión periódica del jefe inmediato será el espacio en donde se revisará el desempeño individual a mitad y fin de año basado en los estándares y escalas de calificación establecidos para valorar a los colaboradores en función del cumplimiento de los objetivos planteados, a fin de que se pueda elaborar un informe denominado acuerdo Ganar- Ganar para asentar las áreas que el trabajador necesita mejorar y fortalecer.

El propósito de la revisión de desempeño a mitad de año en la organización será aseverar que el desempeño individual éste en camino a los objetivos establecidos y en la revisión de fin de año se garantizará si se ha obtenido un cumplimiento total.

Para aquellos colaboradores que obtengan una calificación poco satisfactoria frente a los estándares de rendimiento, se les aplicará la consejería del desempeño como una intervención en donde el jefe inmediato describirá junto al trabajador las causas de origen, escuchando activamente y tomando nota para establecer un plan de mejora.

Estas reuniones de consejería de desempeño estarán programadas cada dos semanas, ya que de esta manera a los colaboradores que tengan una brecha preocupante se les proporcionará el soporte apropiado para que puedan alcanzar el perfil requerido al puesto.

“Se cree que un empleado comprometido trabaja con un sentido de pasión que lleva a la traducción a no solo un alto rendimiento, sino que también un comportamiento adicional” (Kahn citado por Pradhan y Jena, 2016, p.4).

El modelo de gestión de desempeño cimentará bases para identificar a los colaboradores que necesiten desarrollo en área determinadas o que pudieran tener potencial a futuro de promoción, retener personas con talento clave y también podrá ser utilizado como un elemento de revisión anual para la remuneración salarial.

Los colaboradores podrán conocer además las expectativas que tienen los jefes departamentales acerca de su rendimiento para proponer medidas a mejorar en el patrón de comportamiento de su equipo de trabajo. En general, la organización promoverá una potenciación o mejoría del desempeño de los miembros del personal.

Responsables

Los responsables de esta estrategia son los gerentes que definirán los objetivos individuales de acorde al plan estratégico organizacional. El responsable de Recursos Humanos que elaborará el formato de evaluación y capacitará a los evaluadores. Los jefes departamentales realizarán las evaluaciones y proporcionarán la retroalimentación al colaborador del cual que es beneficiario directo de su trabajo.

Recursos

Para esta estrategia se necesitará recursos materiales para el diseño del modelo de gestión de desempeño que será instaurada en la organización, evaluaciones, planes de acción de mejora e informes de desempeño.

Tabla de inversión para el diseño del modelo de gestión de desempeño

Recurso	Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Precio Final
Material	3	Resma de hojas	\$3,50	10,50
			Total	10,50

Fuente: Creación de la autora

3.3 Personas

3.3.1 Implantar un programa de capacitación a las áreas claves de la organización.

Metodología

Esta implementación tiene como objetivo brindar conocimientos técnicos a las áreas prioritarias de negocio en las que el director ejecutivo necesita realizar cambios inmediatos, que son las áreas de: producción, ventas y comercialización.

Para dar inicio, el responsable de Recursos Humanos tendrá una previa reunión con los gerentes de área para fijar la programación de fechas en donde se dará el levantamiento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y esta información del DNC se obtendrá a través de una entrevista individual.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona puede adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. (Ávila, 2016, p. 22)

Los resultados que se consigan en el DNC permitirán conocer con veracidad las falencias reales de los colaboradores y contar con el apoyo de los líderes de negocio, es decir con los gerentes de área, además permitirá que la organización entienda la importancia de invertir en la capacitación de los empleados. Cuando el responsable del área de Recursos Humanos tenga claro las habilidades que se deben reforzar en el personal, deberá comunicar al director ejecutivo para la aprobación e identificar cómo se llevará a cabo el plan de capacitación.

En este caso, el área de producción recibirá una capacitación presencial, ya que la mayoría de los colaboradores de ese departamento son operarios de planta y probablemente no tienen un nivel sociocultural tan adaptable para recibir programas formativos online. Por ello, se les dará una capacitación In-House, pero con un capacitador externo que les impartirá nuevos

conocimientos en temas referentes de cómo mejorar sus métodos productivos para la elaboración de los productos plásticos y sus derivados.

En cambio, el personal de las áreas de Ventas y Comercialización serán capacitados por medio de cursos en línea debido a que puede ser más creativo para estos empleadores, por lo que suelen incursionar más en el mundo digital en el trabajo y podrán adquirir nuevas destrezas en tendencias de mercado y preferencias de los consumidores.

Los jefes de las áreas serán los encargados de comunicar a su personal a cargo por medio de una reunión informal sobre el programa de capacitación, ya que será una manera de hacerles saber que en la organización están apostando por su desarrollo profesional. En esta reunión se les explicará los aspectos del programa en general, como los objetivos, beneficios, tiempos y cualquier otro aspecto de relevancia.

El responsable de Recursos Humanos deberá asegurarse de los temas logísticos para poner en marcha el programa formativo a las distintas áreas de la organización. El programa de capacitación deberá facilitar el feedback y la interacción, por lo que en el desarrollo se dejarán espacios a preguntas abiertas para que todas las dudas puedan ser aclaradas.

Una vez que se haya concluido el programa de capacitación, se evaluará su efectividad por medio de encuestas anónimas sobre contenido, metodología, organización y se dejarán cuatro líneas en blanco para que los colaboradores tengan la oportunidad de proponer sugerencias en temáticas relacionadas a su labor que desearían aprender a futuro. Por último, el área de Recursos Humanos entregará diplomas a los colaboradores como reconocimiento por la finalización de la capacitación impartida.

Responsables

Los responsables de esta implementación de estrategia serán los responsables de Recursos Humanos que realizarán el levantamiento del DNC y elaborarán los diplomas como reconocimiento a los colaboradores. Los gerentes de área que darán información pertinente en el DNC, que contribuirá a una inversión de capacitación focalizada.

Recursos

En esta estrategia se utilizará recursos financieros para cotización del servicio profesional del capacitador externo y de los cursos en línea, además de recursos materiales para la realización de la encuesta y elaboración de diplomas para los colaboradores.

Tabla de inversión para la capacitación en las áreas claves de la organización

Recurso	Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Precio Final
Financiero	15	Capacitación In- House	\$60	\$900
	15	Costo curso Ventas	\$50	\$750
	15	Costo curso Comercialización	\$50	\$750
Material	2	Resma de hojas	\$3,50	\$7,00
	2	Cartulina Bristol	\$3,50	\$7,00
			Total	\$2.414

Fuente: Creación de la autora

3.3.2. Aumentar la motivación laboral mediante reconocimientos no monetarios.

Metodología

La noción del contrato psicológico comprende por un lado la variedad de expectativas que el sujeto tiene la organización y a su vez, las expectativas de la organización sobre el sujeto; y, por el otro, los derechos, privilegios y obligaciones entre los colaboradores y la empresa. Respecto a las expectativas, estas no se escriben formalmente en el contrato legal, las mismas influyen la conducta y eficiencia del empleado y la empresa. (Cardozo citado por Safla, 2018, p. 20)

Alineado el autor con el caso, se propone aumentar la motivación mediante reconocimientos no monetarios debido a que el contrato psicológico es la parte implícita de una relación laboral que responde a las expectativas que tiene aquel colaborador desde el ingreso a la organización que van más allá de la retribución salarial y que se traduce en un mayor compromiso emocional del talento humano.

Basado en aquellas variadas expectativas que tiene el colaborador con la organización, para la implementación de esta estrategia se contará con el apoyo del área Recursos Humanos que llevará a cabo una técnica de investigación cualitativa para explorar información de todos aquellos reconocimientos que aspiran los colaboradores y que no tienen un carácter económico.

Esta técnica cualitativa será mediante un grupo de enfoque organizado por los responsables del área de Recursos Humanos, en los cuales intervendrán 5 participantes de cada departamento de la empresa. El moderador de este grupo de enfoque debe dar la suficiente confianza a los colaboradores para que no se muestren intimidados y la información se debe conducir en forma de diálogo abierto en el que se pueda comentar, responder y preguntar a los comentarios de los demás, incluyendo a los del facilitador.

Por otro lado, es importante que el moderador de este grupo de enfoque prepare un espacio libre, si es posible en un ambiente informal que éste fuera de ruidos y distracciones para una mayor comodidad de los participantes y que se les dé apertura a exteriorizar abiertamente sus opiniones, además es importante comunicarle a este grupo de enfoque que se garantizará el anonimato de los comentarios dados.

Una vez concluida la sesión, se les entregará presentes a los participantes y la información recopilada por el moderador del grupo de enfoque deberá ser debidamente socializado a los gerentes de áreas, empezando por la gerente de Recursos Humanos que a su vez notificará al director ejecutivo, ya que debe ser apoyado por el líder superior del negocio.

“La teoría del liderazgo transformacional propone que los líderes ejercen un rol importante en la motivación de sus seguidores, ocasionando que ellos superen las expectativas de trabajo y que a la vez obtengan un alto desempeño” (Gil, Alcover, Rico y Manzanares citado por Molina, 2018, p. 9).

La motivación inspiracional de los líderes cumplen un rol importante aquí, basándonos en que los colaboradores en esta organización buscan realizar su trabajo de forma correcta para obtener un beneficio determinado que es

netamente monetario, a causa de un estilo de dirección que no premia al mérito, sino a los años.

A través de la incorporación de los reconocimientos no monetarios a la organización, los líderes de negocio irán adoptando un estilo de liderazgo más transformacional en donde no sólo reconocerá monetariamente al colaborador, sino que se le otorgará una consideración individualizada que transformará al equipo y a la empresa, es decir se preocupará tanto de la gente y de que se cumplan los objetivos.

La teoría de Herzberg de la motivación intrínseca parte de la idea de que las organizaciones actuales no buscan la obediencia de sus empleados, sino su compromiso y entrega afectiva, por lo tanto, no solo es suficiente entregar recompensas externas al trabajador, sino abordarlo desde lo más interno y profundo y que va más allá de la del interés por el dinero. (Vivanco, 2014, p. 40)

Tal como lo indica Herzberg, las organizaciones actuales deben lograr que los incentivos extrínsecos pasen a un segundo plano, ya que los incentivos intrínsecos favorecerán a que el trabajador esté más comprometido con la marca empleadora e influirá positivamente en su fidelización, retención y en un óptimo desempeño.

Cabe mencionar que, con las estrategias anteriormente mencionadas, ya se están instaurando paulatinamente los reconocimientos no monetarios como: una mayor autonomía en la toma de decisiones, el programa de salud y seguridad que apuesta por el bienestar del personal, una comunicación más efectiva, una gestión de desempeño que orienta al colaborador en el replanteamiento de objetivos estratégicos del negocio y el programa de capacitación para fortalecer las habilidades profesionales.

Responsables

Los responsables de esta estrategia serán el área de Recursos Humanos, siendo el facilitador un rol importante y con la ayuda de la gerente del departamento se empezarán a implementar los reconocimientos no monetarios.

Recursos

Se utilizará en esta estrategia recursos materiales para anotaciones que deberá realizar el moderador en el grupo focal y recursos financieros para la entrega de presentes a los participantes.

Tabla de inversión para el reconocimiento no monetario

Recurso	Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Precio Final
Financiero	5	Bolígrafos	\$0,40	\$2,00
	5	Agendas	\$3,00	\$15,00
Material	1	Resma de hojas	\$3,50	\$3,50
			Total	\$20,50

Fuente: Creación de la autora

Conclusiones

El problema principal de Central Geek Plastic S.A son los bajos niveles de desempeño en los colaboradores originado por la excesiva centralización en la toma de decisiones, el desinterés por el bienestar integral del colaborador, el no comunicar oportunamente el estado de los requerimientos del personal y la desmotivación que influye en cómo se comporta el capital humano en el ámbito de trabajo.

El desempeño del colaborador es un eje importante, ya que va de la mano con la actitud que tengan en función de los objetivos que la empresa quiera lograr. El éxito de una organización se debe en gran medida a la labor que realizan los miembros del personal, por ende, se debe asegurar que se encuentren dispuestos a alcanzar óptimos resultados. De esta manera, la compañía industrial de plástico logrará posesionarse destacadamente ante la competencia y evitar el declive económico por el descenso en las ventas.

Debido al problema principal evidenciado en los párrafos mencionados, se pretende incrementar los niveles de desempeño a través de la implementación de seis estrategias que son: rediseñar la estructura para la descentralización en la toma de decisiones gerencial, gestionar un programa de seguridad y salud ocupacional, crear la política de comunicación interna, diseñar un modelo de gestión del desempeño, implantar un programa de capacitación a las áreas claves de la organización y aumentar la motivación laboral mediante reconocimientos no monetarios.

Bibliografía

- Aguilar, F. y Ortiz, K. (2016). *Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A de la Ciudad de Milagro*. (Tesis de pregrado). Universidad Estatal de Milagro. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/2843>
- Aguilar, J. y Marlo, O. (2015). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3100>
- Alvarado, D., Huamán, L. y Palacios, K. (2018). *Condiciones de trabajo relacionado con el desempeño laboral de los profesionales asistenciales de enfermería de una clínica*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Cayetano Heredia. Recuperado de <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/6362>
- Arango, S. y Sotelo, M. (2019). *Gestión del desempeño como factor clave para la competitividad en Pymes en el valle del Cauca, desde un enfoque de indicadores*. Universidad Corporativa de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/7578>
- Arévalo, L. y Galofre, K. (2012). *Importancia de la comunicación humana dentro de las organizaciones*. Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado de <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/471>
- Ascencio, P. (2019). *Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el liderazgo transformacional dentro de Empresas Guayaquileñas*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38581>
- Ávila, J. (2016). *Diagnóstico de Necesidades de capacitación para la empresa Importadora Tomebamba S.A*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11865>

- Barcia, A. (2019). *Propuesta para mejorar los procesos de la dirección administrativa del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Naranjito*. Universidad Estatal de Milagro. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4604>
- Barragán, N. (2016). *Estructura organizacional de la farmacia popular el Rosario para mejorar el desempeño laboral*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1586>
- Bastidas, P. (2017). *La motivación y el clima laboral de los colaboradores en el centro de clínicas odontológicas "Dentium" del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27063>
- Bauducco, V. (2018). *Calidad del producto como ventaja competitiva y la importancia que los consumidores le otorgan a la calidad como atributo*. (Tesis de pregrado). Universidad siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17096>
- Brito, W. (2017). *Fidelización de clientes para incrementar las ventas en la empresa Disdurán S.A en el Cantón Durán*. (Tesis de pregrado). Universidad Laica Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1837>
- Camacho, Y. (2017). *Los públicos internos y su influencia en la comunicación organizacional de la compañía Alutrackmotors*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/23876>
- Camelo, D., Guerrero, D. y Aparicio, L. (2018). *Metodología para el mejoramiento del proceso de retroalimentación en el fondo de Garantías de Instituciones Financieras-Fogafín*. Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1178>

- Dávila, M. (2015). *Influencia del sistema burocrático en la satisfacción del personal de ventanilla del Servicio de Rentas Internas*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/756>
- Delgado, Y., Sánchez, B. y Urday, W. (2017). *Propuesta de nuevas estrategias en la capacitación de riesgos laborales basados en la gamificación y aplicación de método lúdicos en la Corporación Nuevo Horizonte RZ & DI E.I.R. L.* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica del Perú. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/719>
- Formanchuk, A. (2019). *Cómo y porque elaborar una política de comunicación interna*. Recuperado de <http://marketing.udla.edu.ec/ojs/index.php/estrategas/article/view/185/161>
- Franco, F. (2018). *Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa del sector industrial del distrito de Ancón*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25499>
- García, Y. (2016). *Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas Pymes Constructoras*. (Tesis de pregrado). Universidad de América. Recuperado de <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/607>
- González, J. (2018). *Uso de las herramientas en la comunicación interna: análisis comparativo de los casos Laboratorio HG y Grupo Difare*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9997>
- Gutiérrez, M. (2019). *Los factores intrínsecos de Frederick Herzberg como eje de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Atlantic Fish S.R.L del centro poblado Jibito del distrito Miguel Checa de la Ciudad de Sullana – 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Piura. Recuperado de <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1519>

- Herrera, N. y Zambrano, D. (2014). *Diseño de procesos para el departamento contable del hospital León Becerra de la Ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7331>
- Jiménez, S. (2014). *Elaboración e implementación de matriz de riesgo considerando el Coso ERM en una compañía de servicios memoriales*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/1585>
- Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec*. Universidad del Bío- Bío. Recuperado de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1533>
- Leal, C. y Rojas, S. (2012). *Condiciones de trabajo saludables. Análisis de los estudios realizados en Colombia y Europa en el período 2002- 2012*. Universidad del Rosario. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4316>
- Lizarralde, A. (2013). A falta de comunicación impera el rumor. *Más poder local*, núm. 15, pp. 34- 35. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4247987>
- Loor, C. (2019). *Análisis de la gestión de comunicación interna y su incidencia en el desarrollo institucional de Gobiernos Autónomos Descentralizados Caso: GAD de Sucre, año 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38636>
- Lucio, M. y Pazmiño, C. (2017). *Sistema de seguridad y salud ocupacional para Centro de Salud El Tambo alineado a la resolución 957 de la Can*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/32645>
- Luna, J. (2013). *Propuesta de una estructura organizacional para empresas constructoras con facturación de hasta 4000 000 USD anuales*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12371>

- Medina, V. (2016). *Diseño de un plan de incentivos no monetarios para la motivación laboral en una institución pública municipal*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1715>
- Molina, D. (2018). *Liderazgo transformacional y su relación con el engagement de colaboradores administrativos de una empresa farmacéutica en Quito*. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/9913>
- Moyano, F. (2016). *La administración pública nacional ¿Constituye organizaciones saludables para trabajar? Análisis de los entes descentralizados de la administración pública nacional (AFIP, ANSES Y PAMI), con asiento en San Juan*. (Tesis de pregrado). Universidad siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13092>
- Ortega, F. (2018). *Diseño de programa de desarrollo profesional en San Martín Elementary & High School de la ciudad de Quito año 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad UTE. Recuperado de <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/18787>
- Pérez, M. (2017). *Las pausas activas y el desempeño laboral en la cooperativa visión de los Andes del Cantón Salcedo*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25782>
- Pilco, C. (2020). *Factores de riesgos psicosociales en una empresa logísticas al sur de Quito*. Universidad Central del Ecuador. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20678>
- Pradhan, R. y Jena, L. (2016). *Rendimiento de los empleados en el lugar de trabajo: modelo conceptual y validación empírica*. Perspectivas e investigación empresarial. 5 (1): 1-17. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/311650540_Employee_Performance_at_Workplace_Conceptual_Model_and_Empirical_Validation

- 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 Facultad Ciencias Administrativas. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/4592>
- Rubio, J. y Villagrán, D. (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación Fiales.* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/20744>
- Safla, J. (2018). *El contrato psicológico como vector del compromiso organizacional en el sector industrial alimenticio.* Universidad técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27573>
- Salazar, L. (2018). *Influencia de la seguridad y salud ocupacional en el desempeño del personal en la ejecución del proyecto: Mejoramiento y sustitución de la infraestructura de la institución Educativa Gómez Arias Dávila.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Agraria de la Selva. Recuperado de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1481>
- Sánchez, G. y Zambrano, H. (2014). *Diseño de políticas de comunicación para el departamento de Desarrollo Humano de la compañía Fadesa S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2288>
- Silberstein, J. (2014). *Nuevas estructuras organizacionales para enfrentar los cambios.* (Tesis de pregrado). Universidad Torcuato Di Tella. Recuperado de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/1699>
- Sócola, A. y Zavala, G. (2019). *Propuesta de mejora para el sistema de comunicación interna en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, año 2019.* (Tesis de Pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45823>

- Suárez, L. y Maldonado, J. (2018). La comunicación como estrategia generadora de confianza en los emprendimientos. *Revista Mensual de la UIDE extensión Guayaquil*, vol. 3, núm. 1, pp. 104-116. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6285648>
- Villavicencio, M. (2017). *Trabajadores sanos en las organizaciones sanas: Análisis sobre las prácticas organizacionales saludables en un grupo empresarial del sector farmacéutico de la Ciudad de Guayaquil*. UEES. Recuperado <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1201>
- Vivanco, M. (2014). *Análisis de los niveles de motivación intrínseca y extrínseca y propuesta de mejora del personal de tres agencias bancarias en la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8509>
- Zambrano, J. (2016). *Clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7982>
- Zapata, G. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas. *Contabilidad y Negocios*, vol. 11, núm. 22, pp. 123 - 136. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2816/281649953010/index.html>
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, vol. 19, núm. 36, pp. 35 -59. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88046587003/index.html>
- Zarsoza, G. y Barzola, R. (2019). *Diagnóstico de la comunicación organizacional del IEES del cantón Durán para el correcto desempeño del personal*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44599>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arce Cevallos, Melanie Viviana**, con C.C: # 0954511697 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La gestión del desempeño como herramienta clave para mejorar 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: **Arce Cevallos, Melanie Viviana**

C.C: **0954511697**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La gestión del desempeño como herramienta clave para mejorar la productividad organizacional		
AUTOR(ES)	Melanie Viviana Arce Cevallos		
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:	55
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estructura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura, Comunicación, Comportamiento, Desempeño, Gestión del Desempeño, Productividad Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>Central Geek Plastic S.A., es una organización reconocida en el campo industrial y doméstico por la calidad en la elaboración de sus bienes plásticos. La metodología utilizada en el presente caso consistió en el análisis de la situación actual de la empresa, la revisión bibliográfica y el diagnóstico organizacional mediante los componentes de estructura, comunicación y comportamiento, que indicaron que el problema principal era el bajo desempeño en los colaboradores. A nivel de estructura, se asocia un estilo burocrático que posibilita la intervención de la alta gerencia, pero no de los demás miembros para una toma de decisiones eficiente. En cuanto a la comunicación, al interior de la empresa no se informa de manera oportuna los requerimientos del personal; y a nivel de comportamiento existe una desmotivación por la falta de capacitación y favorables incentivos laborales. Por lo tanto, se han propuesto seis estrategias de mejora en estructura, procesos y personas con el propósito de incrementar el desempeño de los trabajadores. Finalmente, se plantea que los líderes deben asegurar una óptima gestión del desempeño diaria en los integrantes, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos de negocio y elevar la productividad organizacional.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-959162839	E-mail: meliac97@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			