



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Descenso en los niveles de productividad en la empresa
Central Geek Plastic S.A.**

AUTORA:

Pesántez Vélez, Melissa Andrea

**Componente práctico del examen completo 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 **Pesántez Vélez, Melissa Andrea**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. 

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, 2 de Septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Pesántez Vélez, Melissa Andrea**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Descenso en los niveles de productividad en la empresa Central Geek Plastic S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, 2 de Septiembre del 2020

LA AUTORA

f. _____

Pesántez Vélez, Melissa Andrea



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Pesántez Vélez, Melissa Andrea**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Descenso en los niveles de productividad en la empresa Central Geek Plastic S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 2 de Septiembre del 2020

LA AUTORA

f. 

Pesántez Vélez, Melissa Andrea



Guayaquil, 24 de Agosto del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Descenso en los niveles de productividad en la empresa Central Geek Plastic S.A..docx (D78066712)
Presentado	2020-08-22 11:57 (-05:00)
Presentado por	melissa.pesantez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.urkund.com
	0% de estas 28 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: "Descenso en los niveles de productividad en la empresa Central Geek Plastic S.A."

Estudiante:

- Pesántez Vélez Melissa Andrea

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. _____

LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORAN, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ELBA NARCISA BERMUDEZ REYES, MGS.
DOCENTE REVISOR

INDICE

RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	5
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.1. Comportamiento Organizacional	5
1.1.1. Motivación	6
1.1.2. Desarrollo del personal	8
1.1.3. Capacitación del personal	9
1.1.4. Desempeño laboral	10
1.2. Comunicación Organizacional y Clima laboral.....	11
1.2.1. Comunicación interna.....	11
1.2.2. Comunicación descendente	12
1.2.3. Clima laboral	13
1.3. Estructura Organizacional.....	14
1.3.1. Centralización	14
1.3.2. Gestión del Talento Humano.....	15
1.3.3. Procesos de selección	16
1.3.4. Inducción.....	18
2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....	19
2.1. Estructura	19
2.2. Procesos.....	21
2.3. Personas.....	22
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	24

3.1. Descentralización de la estructura organizacional orientada a la toma eficaz de las decisiones	24
3.2. Rediseño del proceso de selección e inducción	27
3.3. Políticas de comunicación interna	32
3.4. Herramienta de evaluación del desempeño.....	34
3.5. Programas de capacitación	36
CONCLUSIONES	39
REFERENCIAS	40

RESUMEN

El presente análisis de caso se desarrolla en la empresa Central Geek Plastic S.A. y pretende analizar la situación actual en la que vive la compañía para intervenir favorablemente en la misma. Para la metodología se utilizó revisión bibliográfica y a través de la misma se definieron variables de estudio, es decir los elementos del diagnóstico organizacional los cuales son: comportamiento, comunicación organizacional, clima laboral y estructura organizacional. A partir del análisis de las variables mencionadas, se identificó como problema central el descenso en los niveles de productividad. A nivel de comportamiento se identificó desmotivación en los colaboradores por la ausencia de formación profesional, por otro lado, se identificó deficiencias en la comunicación interna debido al desinterés de los supervisores con respecto a las peticiones de los colaboradores y a nivel de estructura, se presentó una inadecuada toma de decisiones debido a la estructura centralizada que posee la compañía influyendo negativamente en el manejo de los procesos de selección del personal. Posteriormente se diseñaron estrategias a nivel de estructura, procesos y personas con la finalidad de resolver el problema principal. Finalmente, se implementaron estrategias que pretenden incrementar la productividad laboral y se elaboraron las conclusiones. Para que la compañía se mantenga líder en el mercado y logre incrementar sus niveles de productividad, es necesario que gestione adecuadamente a su personal.

Palabras Claves: Productividad, comportamiento, comunicación organizacional, clima laboral, estructura centralizada, procesos de selección.

INTRODUCCIÓN

En el año 53 fue fundada en la ciudad de Quito la empresa Central Geek Plastic S.A. la cual produce y comercializa un elemento que hasta ese entonces era poco utilizado: el plástico y sus derivados. Con el pasar de los años la empresa se ha mantenido entre las mejores del mercado local y nacional, ya que ha contado con directores que han aportado para que la compañía sobresalga entre la competencia. Es a partir del año 2015 que queda a cargo como miembro principal del directorio ejecutivo el Ing. Marcelo Prandi Villacís, un hombre de 57 años que cuenta con 15 años laborando en la empresa y se caracteriza por su alta proactividad, por su particular enfoque en los productos y por el ambiente organizacional.

Los gerentes que conforman el directorio son: el gerente financiero, el de ventas, y la gerente de Recursos Humanos. La empresa cuenta con una estructura organizacional centralizada, es decir que todas las gerencias reportan directamente a la gerencia general, siendo imprescindible que todas las decisiones antes de ser ejecutadas pasen primero por la dirección general. Cuenta con cinco departamentos que tiene a su cargo entre 15 a 50 colaboradores.

Actualmente tiene un total de 4250 colaboradores, ubicados en la matriz y en las diversas sucursales. Existen trabajadores con 20 años laborando en la misma área y no existen planes que permitan el desarrollo de carrera, ni programas de capacitación que aumenten sus conocimientos y habilidades en sus áreas de trabajo, generando en ellos poco interés en la formación y preparación profesional. A su vez, han solicitado repetidamente un incremento salarial y mejoras en los beneficios, sin recibir respuesta alguna.

La compañía ha tenido un gran crecimiento desde que fue fundada, sin embargo ha atravesado épocas difíciles, las cuales con el pasar del tiempo, se han sobrellevado adecuadamente debido a la buena imagen de sus productos.

Últimamente a la compañía se le ha dificultado mantener de manera eficaz su nivel de producción, teniendo como consecuencia en los últimos cuatro meses un porcentaje menor al de los últimos años. Las ventas han descendido al cierre del año 2017 en tres mil dólares.

Se han presentado quejas sobre el desempeño de los trabajadores por parte de los supervisores, lo cual los ha impulsado a pensar en la necesidad de incorporar cambios importantes en algunas áreas como producción, ventas y comercialización.

Existe una gran preocupación por parte de los directivos en lograr que la organización se mantenga en posición destacada, en relación a sus competidores, los cuales actualmente han ido creciendo poco a poco, y para evitar que se presenten problemas graves que interfieran en el desarrollo de la empresa, la gerencia ha autorizado que se gestionen cambios importantes en el departamento de Recursos Humanos: en el desarrollo del personal, las evaluaciones del desempeño y en los procesos de selección del personal.

Con el pasar del tiempo, en la empresa Central Geek Plastic S.A. se han ido produciendo una serie de factores negativos, lo cual ha impedido que la compañía avance hasta llegar a su máximo potencial, lo que está afectando directamente en los resultados. Es por esto que se ha identificado como problema principal el descenso en los niveles de productividad. Se evidencia prácticas de gestión ineficientes por parte de los directivos, lo cual ha ido generando disminución en la productividad de la empresa, afectando notablemente en los resultados de la organización hasta llegar al descenso de las ventas.

Por otra parte, debido a la particular preocupación de los altos mandos, en la calidad del producto y los resultados, se ha demostrado que la empresa ha descuidado lo más valioso que tiene, el recurso humano. Evidencia de aquello, es la ausencia de capacitaciones y programas de desarrollo para el personal, lo cual influye negativamente en el desenvolvimiento de los colaboradores, teniendo como resultado personal desmotivado al cual se le dificulta desempeñarse adecuadamente y contribuir con el crecimiento y éxito de la organización.

La deficiente comunicación entre directivos y colaboradores, ha generado insatisfacción en el clima laboral. Los miembros de la organización han solicitado repetidas veces un incremento salarial y mejoras en los beneficios y no han sido escuchados por sus directivos. Los líderes de la empresa no se esfuerzan por conocer y entender el punto de vista de sus miembros, lo que influye directamente en el ambiente laboral, ocasionando malestar en los trabajadores y afectando su rendimiento.

Finalmente la compañía cuenta con una estructura organizacional centralizada, lo que conlleva a una inadecuada toma de decisiones por parte de los directivos, debido a que el poder se enfoca únicamente en los altos mandos y las decisiones deben pasar obligatoriamente por la dirección, esto genera retrasos en los procesos y dificulta el correcto desenvolvimiento de la empresa, además como consecuencia de aquello, se produce una ineficiente gestión en los procesos de selección del personal.

Resulta importante que la compañía actualice e innove sus estrategias y procesos organizacionales, de esta manera los colaboradores, al percibir cambios positivos y nuevas estrategias organizacionales, podrán sentirse motivados, listos para cumplir eficazmente con los objetivos planteados y como consecuencia de aquello, la productividad incrementará.

El conocer las razones por las que la productividad de la organización ha disminuido, contribuirá a encontrar las soluciones pertinentes para mejorar la eficacia de la empresa. A partir del diagnóstico se realizará la identificación de posibles estrategias de intervención que contribuirán con la mejora de la organización.

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. (Dailey, citado por Bravo, Bon, Figueroa y Falcón, 2018, p. 93)

El comportamiento organizacional se refiere a la forma en que los individuos de una compañía influyen en la empresa y como su accionar afecta a la misma de manera positiva o negativa, por lo tanto es muy necesario comprender las razones del comportamiento de los colaboradores para luego intervenir y mejorar la gestión de la empresa.

Según Molina, Briones y Arteaga (2016) “El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones” (p, 502).

El comportamiento tiene distintos niveles de análisis: el nivel individual, grupal y organizacional. La conducta de cada individuo se verá reflejada dentro de la empresa, según su personalidad, actitudes o necesidades como seres humanos, lo cual influirá notablemente en su desempeño laboral. En Central Geek Plastic S.A. se ha notado un cambio en el comportamiento de los colaboradores, su desempeño laboral ha descendido debido a algunos factores, como la ausencia de programas de capacitación y de desarrollo, generando en ellos poco interés en la formación y preparación profesional.

Por otro lado, de acuerdo a su situación, los colaboradores han manifestado en repetidas ocasiones sus deseos por un aumento salarial, sin embargo la compañía ha optado dejar en un segundo plano dichas peticiones o aspiraciones, quedando prácticamente ignoradas, lo que ha causado en ellos malestar para realizar de manera óptima su trabajo y actitudes desfavorables.

El comportamiento a nivel grupal, se ha visto afectado por algunos factores. El equipo de trabajo ha demostrado un bajo desempeño, debido a que notan una singular preocupación por parte de los directivos en la calidad del producto, es decir, los colaboradores perciben que existe una mayor fijación en el cumplimiento de los resultados finales y no en sus necesidades como equipo de trabajo, lo que ha ido afectando poco a poco el comportamiento grupal, generando desmotivación en los trabajadores, y ocasionando más adelante quejas por parte de los supervisores al ellos notar su disminución en el desempeño.

El comportamiento de los miembros del grupo repercute en los resultados de la organización y esto se evidencia en el descenso de las ventas a un valor de \$30.000 al cierre del año 2017, además la compañía ha presentado inconvenientes para elevar su nivel de producción, identificando un porcentaje menor en los últimos meses, en comparación al de años anteriores. Todos estos inconvenientes ha llevado a los supervisores a tomar las medidas necesarias para incorporar cambios en algunas áreas como: producción, ventas y comercialización.

1.1.1. Motivación

Para Coromoto y Villón (2017), la motivación se puede entender, cómo “el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo” (p. 185).

La motivación hace referencia a la necesidad que tiene el individuo para satisfacer algún aspecto o área de su vida y generar la actitud deseada para lograr las metas esperadas de un manera exitosa.

Plumise citado por Vaca (2017), menciona que:

La teoría establecida por Frederick Herzberg, deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos y explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Los sentimientos de satisfacción, intrínsecos o motivadores se experimentan en el desempeño de sus labores como la autorrealización, reconocimiento, progreso, desarrollo profesional y responsabilidad; mientras que los

factores de higiene o extrínsecos, que si están presente no originan motivación pero evitan la insatisfacción, son tales aspectos como la relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, la remuneración, seguridad laboral y políticas administrativas de la empresa. (pp. 103-104)

Los factores motivacionales o intrínsecos, están relacionados a la satisfacción del individuo al momento de desempeñar sus funciones y se considera una situación manejable por la persona. En la compañía, desafortunadamente no se gestiona adecuadamente el desarrollo de los colaboradores, no existen programas de capacitaciones que fortalezcan las habilidades y conocimientos de los miembros para desenvolverse de manera óptima en su trabajo, así como tampoco se promueve el logro o el éxito de un trabajo bien hecho.

Por otra parte, los factores extrínsecos o de higiene, están fuera del control de los individuos y están relacionadas a cómo la organización los administra. En la compañía se evidencia la ausencia de incentivos salariales o mejoras en los beneficios en colaboradores que se han desempeñado en su mismo puesto de trabajo por años, lo que denota en ellos inconformidad, además de un inadecuado ambiente laboral debido a las constantes peticiones de los colaboradores hacia sus supervisores sin recibir respuesta alguna.

Todos estos factores, han influido negativamente en el desempeño de los colaboradores, ocasionando a largo plazo deterioro en las ventas a finales del año y por ende disminución en la productividad. Los trabajadores de Central Geek Plastic S.A. se sienten inconformes por las problemáticas previamente mencionadas, ya que de acuerdo a sus actitudes y su rendimiento han demostrado insatisfacción repetidas veces, lo que ha llevado a que su trabajo no sea realizado de manera plena, teniendo como consecuencia bajo desempeño e incumplimiento de objetivos.

Para Orbe y Sánchez (2019) “Las personas motivadas generan creatividad, competitividad, productividad, compromiso, estabilidad, resultados óptimos en la organización” (p.5).

El motivar acertadamente a los trabajadores, tendrá como consecuencia grandes beneficios, mejorará el ambiente laboral, habrá trabajadores

comprometidos, motivados al realizar sus funciones, de esta forma las empresas conseguirán gran ventaja competitiva al tener al personal adecuado y satisfecho cumpliendo con los objetivos organizacionales y la productividad aumentará notablemente.

1.1.2. Desarrollo del personal

La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, incluyendo varios enfoques psicológicos y sociológicos. (Espinoza, Loáisiga y Sánchez, 2019, p. 25)

Los individuos, al ser el activo más importante de una organización requieren potenciar sus habilidades, competencias y conocimientos lo cual se refleja en su rendimiento laboral y permite el logro de objetivos, factores que inciden en su desarrollo.

En la empresa Central Geek Plastic S.A. la mayoría de colaboradores siente desmotivación total debido a algunos factores negativos que ha afectado al personal, como el que no existan planes de desarrollo y la despreocupación por el crecimiento profesional de los colaboradores.

El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve. (Montoya y Boyero, 2016, p. 10)

Porter, citado por Mendoza, López y Salas (2016) menciona “Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletos y perder su potencial de contribución al rendimiento de la institución” (p. 66).

En la compañía, no existen planes que fomenten el desarrollo del personal, lo que ha generado descontento e inconformidad en los miembros de la empresa. La escasa formación de los colaboradores, limita la actualización y

el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, generando insatisfacción y un inadecuado ambiente laboral.

1.1.3. Capacitación del personal

Chiavenato, citado por Calderón (2019), menciona que la capacitación:

Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo (p. 371).

Las organizaciones al capacitar a sus colaboradores, permiten que los mismos se encuentren aptos y más preparados para afrontar cualquier situación que se pueda presentar, con mayor eficacia. De ese modo, Hill citado por Hidalgo, Romero y Pazmiño (2020) señala que:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los individuos en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (p. 215).

Las capacitaciones representan una vía para alcanzar los objetivos planteados, aportan nuevos conocimientos en los colaboradores y pueden prevenir problemas de manera anticipada. La compañía ha dejado a un lado la preparación de sus colaboradores, factor que detiene de cierta forma el desenvolvimiento óptimo de sus funciones.

Por otro lado, las capacitaciones buscan mejorar el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo, de acuerdo al caso es evidente la disminución del desempeño laboral en los individuos debido a la falta de programas de formación que desarrollen sus habilidades y actualicen sus conocimientos para aportar positivamente a la compañía.

Salinas, citado por Obando 2020 establece que:

Para que la empresa se desarrolle correctamente es necesario que cuente con personal capacitado en el cual se tenga claro cuál es su función dentro de la empresa y que conozca las necesidades de la

misma para lograr los objetivos que persigue la organización. La capacitación no sólo es dar nuevos conocimientos, sino permitir que los trabajadores desarrollen habilidades y destrezas que les permita llevar a cabo los conocimientos que ya tienen; es decir, la forma en que pondrán en práctica los conocimientos dentro de su espacio laboral, y así promover un ambiente adecuado donde se tenga una buena relación entre todos y complementen con las ideas de cada uno de los trabajadores. (p.168)

La compañía debe contar con colaboradores capaces y dispuestos a desarrollar sus funciones de manera óptima y que puedan cumplir con los objetivos esperados por la organización, por lo tanto, se ha vuelto una necesidad que la empresa establezca programas de capacitaciones, sobre todo en el área de ventas, comercialización y producción, áreas críticas que han presentado ciertos inconvenientes, de esta manera estarán más preparados para enfrentar los cambios que van surgiendo con el pasar del tiempo.

1.1.4. Desempeño laboral

Motowidlo, citado por Terán (2017) menciona que el desempeño laboral es:

La totalidad que espera la empresa con respecto al accionar que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, será positivo o negativo, dependiendo si el empleado presenta un rendimiento bueno o malo y supone el aporte que ese colaborador brinda a la consecución de la eficacia de la empresa. (p.20)

El desempeño laboral hace referencia al desenvolvimiento que tienen los miembros de una organización y cómo este impactara a corto o largo plazo en la compañía.

El desempeño laboral en la empresa Central Geek Plastic S.A. ha descendido notoriamente por factores como, la ausencia de formación y preparación del personal y el desinterés por parte de los líderes a los requerimientos de los colaboradores en cuanto a la mejoras de los beneficios, lo cual ha influido negativamente en su rendimiento, ocasionando quejas por los supervisores.

Obando, (2020) afirma que “La productividad y el desempeño laboral del talento humano de una empresa son comportamientos relevantes para los

objetivos de esta, y se enfoca principalmente en las competencias y el nivel de contribución a la empresa que tiene cada trabajador” (p.167).

Para elevar los descensos de productividad que presenta la compañía, es necesario centrar los esfuerzos en mejorar el desempeño de los colaboradores.

1.2. Comunicación Organizacional y Clima laboral

La comunicación en la organización es una herramienta fundamental para que los públicos internos conozcan sus funciones y más allá de ejercerlas por obligación se sientan comprometidos y motivados con y por la empresa; entiendan la misión, visión, filosofía y, además, las compartan como propia, generándose así una cultura y un clima organizacional armónico. (Fernández & Useche, 2015, pp. 63 – 64)

La comunicación es uno de los factores esenciales para el buen funcionamiento de una organización. La transmisión de información entre los miembros de una empresa es de suma importancia, ya que se encuentra presente en todo momento.

Este proceso, el de comunicar, resulta imprescindible para el óptimo desarrollo de las compañías. La organización no cuenta con una comunicación efectiva entre los distintos niveles de la empresa, los líderes desconocen o muestran desinterés en las peticiones que tienen los colaboradores, afectando la satisfacción de los trabajadores y el clima laboral.

1.2.1. Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta clave de la gestión empresarial para potenciar al máximo el capital humano y tiene una expresión palpable en la cuenta de resultados de cualquier empresa, pequeña o grande. Tiene que ver con el dialogo de la empresa con su personal, con la organización de las relaciones laborales y el fomento de la cohesión interna y de la productividad. (Señarís, 2016, p. 34)

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos. (Charry, 2018, p. 26)

Cómo mencionan ambos autores, es a través de una correcta y planificada comunicación interna, que se mantendrá a los colaboradores alineados y

comprometidos con los objetivos organizacionales, existirá un espíritu de colaboración y participación, se reducirán las distancias entre los departamentos teniendo como resultado el aumento del desempeño en los trabajadores y por ende habrá satisfacción en el clima laboral.

El estado actual de la comunicación organizacional entre los colaboradores de la empresa Central Geek Plastic S.A. se caracteriza por tener ciertas dificultades. Se evidencia una deficiente comunicación entre los colaboradores y los directivos, debido a que los trabajadores han solicitado repetidamente un incremento y mejoras en los beneficios salariales, sin embargo no han sido escuchados por sus supervisores, lo que ha ocasionado un clima laboral inadecuado, afectando por completo en la productividad de la empresa.

1.2.2. Comunicación descendente

Miranda y Pastor (2015) indican brevemente que la comunicación descendente “fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos” (p.42).

Camino (2019) realizó un estudio en base a la comunicación descendente y concluyó que “la comunicación descendente es impropia ya que los mensajes, comunicados y avisos vienen encaminados de los directivos y quienes están a cargo de la empresa y alcanzan a los seguidores” (p. 16).

La comunicación descendente se produce cuando la transmisión de información fluye hacia abajo, desde niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

El tipo de comunicación organizacional que presenta la empresa Central Geek Plastic S.A. es de tipo descendente, ya que todas las decisiones son tomadas desde los cargos más altos en jerarquía debido a la estructura centralizada que posee la compañía, evidencia de aquello se refleja en que las opiniones de los colaboradores de rango menor no son tomadas en cuenta, al momento de solicitar hace seis meses un aumento en su remuneración sin recibir ningún tipo de respuesta.

Este escenario ha generado como consecuencia malestar entre los colaboradores ya que impide el desarrollo de inquietudes, quejas, ideas o sugerencias por parte de los trabajadores. No existe un trabajo participativo entre líder y colaborador ya que los trabajadores escuchan y obedecen una sola voz, prevaleciendo el poder únicamente en los directivos ubicados en la parte superior.

El desatender el manejo de la gestión de la comunicación en los miembros de la empresa, independientemente de su nivel de jerarquía, repercutirá en el clima laboral.

1.2.3. Clima laboral

Para que exista un adecuado clima laboral, se debe iniciar por una comunicación efectiva. Según Bello (2017) el clima laboral “ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de los miembros a través de objetivos comunes estableciendo un contrato psicológico con normas, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización” (p.11).

El clima laboral son las percepciones que el colaborador tiene con respecto al medio en el que se desenvuelve diariamente. El clima organizacional se ve influenciado por múltiples aspectos, entre ellos la comunicación. Debido a la ausencia de comunicación dentro de la empresa, se ha generado un clima desfavorable el cual ha afectado al personal ocasionando dificultades para lograr los objetivos planteados por la compañía.

“Tal como no es posible tener una buena relación sin un buen diálogo, tampoco es posible tener un buen clima organizacional sin una buena gestión de la comunicación” (Prado, 2015, p.16).

Días y Pagán (2016) sostienen que “El tipo de relación comunicativa entre los interlocutores (jefe-empleado, empleado-jefe y empleado empleado) hará que la organización camine hacia el éxito o el fracaso” (p. 1066)

En la empresa Central Geek Plastic S.A. no existe un proceso de comunicación exitoso, los directivos no conocen o no actúan conforme a lo que manifiestan los trabajadores, las barreras comunicativas que se dan entre

el emisor y receptor son grandes, teniendo como consecuencia colaboradores que se sienten insatisfechos en el trabajo, porque no tienen la oportunidad de participar o dar sugerencias dentro de la organización.

La compañía, al no contar con una comunicación efectiva, interfiere en la realización óptima de las funciones de los colaboradores y el cumplimiento de las metas organizacionales, creando un clima desfavorable.

1.3. Estructura Organizacional

Según Daft, citado por Bastida (2018), la estructura organizacional se define en tres componentes:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (p. 21)

Cada organización es diferente y posee un tipo de estructura acorde a sus necesidades dependiendo del tamaño, la edad y el entorno en el que se desenvuelvan. La estructura, es donde se realiza la división del trabajo. En Central Geek Plastic S.A. la estructura está dividida en 5 subsistemas: Recursos Humanos, Finanzas, Ventas, Producción y Comercialización todas a cargo de un gerente.

1.3.1. Centralización

“La centralización se refiere al grado en el cual el derecho para tomar decisiones y supervisar las actividades está concentrado en un punto de la estructura organizativa” (Fredrickson, citado por Zapata Rotundo, 2016, p. 126).

Se ha identificado que la compañía posee una estructura organizacional centralizada, es decir que el poder se concentra únicamente en el directivo de la organización y por ende la toma de decisiones dependerá únicamente de él, lo que ha generado grandes inconvenientes.

Focalizar el poder solo en la parte superior de la estructura, impide que el resto de líderes encargados y especializados en sus áreas decidan lo más conveniente para su equipo de trabajo, causando retrasos en los procesos e inadecuada toma de decisiones.

Además, debido a las decisiones centralizadas, se infiere la aparición de deficiencias en las estrategias del talento humano ya que no existe una correcta delegación de poder en la gerente de Recursos Humanos para llevar a cabo adecuadamente los procesos que corresponden a su área como el de selección, situación que afecta notablemente en los resultados de la compañía.

1.3.2. Gestión del Talento Humano

La gestión de recursos humanos se define como un órgano de la empresa que se encarga de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos para obtener una estructura organizada, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad. (Ruperti, Ruperti, Valencia y Moreira, 2016, p.52)

Para Espinoza, Loáisiga y Sánchez (2019) “La administración de recursos humanos trata de conquistar y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable” (p.15).

La gestión del talento humano es un área sustancial que conlleva gran responsabilidad. El llevar una adecuada gestión del talento humano impactará de manera positiva en la organización, ya que al contar con un equipo calificado y comprometido para cumplir con las metas organizacionales, los resultados de la empresa mejorarán.

“Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño” (March, citado por Majad, 2016, p. 151).

Cuando se planifica, se logra llevar a la empresa al nivel que se desee, aplicando diferentes estrategias para lograr las metas, y de esta manera alcanzar el éxito deseado. Una mala planificación del capital humano, tiene

efectos a corto, mediano y largo plazo en el funcionamiento de un negocio, y al no saber cómo solucionarlos puede perjudicar negativamente la estabilidad y funcionamiento del mismo. De ahí la importancia de planificar, conocer cuál es el papel de los empleados dentro de una organización, qué consecuencias puede presentar una empresa cuando no hay un control y manejo adecuado en el área de recursos humanos y saber cómo puede afectar negativamente a una entidad. (Villegas, 2019, p.369)

Una inadecuada gestión en la administración del recurso humano afectará directamente al funcionamiento de la compañía y al rendimiento de los colaboradores, teniendo como efecto final disminución en la productividad. Es por esto que resulta imprescindible que las organizaciones cuenten con estrategias que apunten al cumplimiento de los objetivos establecidos y aporten en el desarrollo de los miembros de la compañía.

Se infiere que una posible causa por las que existe deficiencias en la administración del personal de la compañía, se debe a lo mencionado anteriormente, la inadecuada toma de decisiones por parte de los gerentes debido a la centralización en la estructura, lo que ha ocasionado que el departamento de Recursos Humanos por default, gestione inapropiadamente sus procesos a causa de las decisiones de la gerencia.

1.3.3. Procesos de selección

La selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. (Chiavenato, citado por Cancín, 2015, p. 9)

Toda organización requiere de un adecuado proceso de selección, ya que a través de este proceso, los profesionales del área de Recursos Humanos decidirán a partir de una lista de candidatos, cuál de ellos cumple mayormente con los criterios establecidos por la empresa para ocupar el cargo o vacante disponible, además, la selección del personal busca aumentar el desempeño de los individuos, la eficiencia de la organización y a su vez la productividad incrementará.

La mira de Central Geek Plastic S.A. es seguir posicionándose en el mercado, y para continuar con su crecimiento es fundamental que cuente con el personal adecuado, es decir contar con las herramientas necesarias para seleccionar al personal que se ajuste a las necesidades de la compañía y para lograr esto, se requiere de un correcto proceso de selección, ya que de no existir este importante filtro, se permitirá el ingreso de personas que no cuentan con las características adecuadas para la empresa.

Gonzáles, citado por Montoya y Boyero (2016) menciona que “Debe tenerse presente que una mala selección de personal, se convierte en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización”. (p 10)

El contar con una adecuada gestión en los procesos de selección contribuirá a predecir, colaboradores calificados y productivos, convirtiéndose en una práctica esencial para la compañía, debido a que es a partir de este proceso que se introducen a la compañía diversos talentos que aportaran o no a la organización.

Por otra parte, Activa citado por Vélez (2018) sobre la selección por competencias sostiene que “La selección de personal por competencia es una actividad que realiza el área de Recursos Humanos y busca escoger al candidato idóneo para un cargo determinado, tomando en cuenta su capacidad para adaptarse y el potencial del mismo” (p. 12).

“La finalidad de un proceso de selección por competencias no radica en seleccionar al candidato con mayor conocimiento o mejor rendimiento académico, sino aquel capaz de utilizar sus habilidades para conseguir mayor beneficio o rendimiento para la organización” (HayGroup/SAP, citado por Regalado, 2017, p.11).

El distinguir el potencial y las competencias de los colaboradores, permite reconocer si los mismos cuentan con las capacidades requeridas por la organización para adaptarse y desempeñarse de la mejor manera en su puesto de trabajo.

El caso no menciona un inadecuado proceso de selección, sin embargo se infiere que existe una incompatibilidad en el perfil del personal con el perfil del cargo, es por esto que se identifica un inadecuado manejo de los procesos de selección, y esto se ve reflejado en las quejas que tienen los supervisores sobre el desempeño de los trabajadores, ya que muchos de ellos no se encuentran aptos para ocupar el cargo.

Al existir personal que no se ajusta al perfil requerido por la organización, se genera un descenso en el desempeño de los trabajadores debido a que ellos no cuentan con las habilidades y competencias necesarias para cubrir su actual puesto de trabajo y contribuir de manera óptima en la organización, lo cual impacta negativamente en la productividad laboral.

Contar con una adecuada gestión en los procesos de selección contribuirá a predecir colaboradores calificados y productivos para la organización.

1.3.4. Inducción

Sherman y Bohlander, citado por Livise (2018) en su libro Administración de Recursos Humanos, define a la inducción como “el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo” (p.27).

Los programas de inducción establecen el primer vínculo entre el nuevo trabajador y la compañía, otorgando la información pertinente y necesaria de la empresa y facilitando la adaptación del nuevo integrante.

Realizar la inducción al personal nuevo en las organizaciones, constituye un elemento fundamental, debido a que se reflejaría una armonía entre el personal y las actividades que debe cumplir de acuerdo a su nuevo puesto de trabajo. Para que esto funcione, se hace necesario realizar talleres de capacitaciones, donde el personal reciba la información respecto a la organización donde se va a desempeñar. (Jama, 2017, p.3)

Como se mencionó previamente, en la empresa Central Geek Plastic S.A. los procesos de selección no son manejados adecuadamente y a su vez se infiere que la compañía carece de eficientes programas de inducción, lo cual ha perjudicado al personal debido a que los miembros de la organización que

tienen años en sus puestos de trabajo, no recibieron desde un inicio, una correcta orientación general sobre las funciones que desempeñarían.

Esta situación ha generado algunos factores negativos, como dudas en los colaboradores por no conocer sobre la empresa ni especificaciones sobre sus funciones a ejecutar, convirtiéndolos en individuos poco productivos desde un inicio, causando descensos en el desempeño laboral por sus equivocaciones, y por ende las quejas que se evidencian por parte de los jefes.

Zuñiga (2017) menciona “Es muy importante un adecuado proceso de inducción al personal debido a que permitiría que sea más factible el alcance de sus objetivos en la organización” (p.25).

Siendo la inducción un proceso básico para que los miembros de una empresa inicien efectivamente sus funciones, resulta importante no dejar a un lado esta fase vital para lograr desde un inicio el óptimo desarrollo de los colaboradores en la organización.

2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

Con la finalidad de reducir los problemas que se han ido generando en la empresa, se propone a los directivos implementar estrategias que respondan a tres niveles: estructura, procesos y personas.

2.1. Estructura

2.1.1. Descentralización de la estructura organizacional orientada a la toma eficaz de las decisiones

La descentralización, desde el punto de vista organizativo, es el proceso de delegar autoridad para que niveles organizativos inferiores, tomen decisiones dentro de la organización. Según lo anterior la descentralización está caracterizada por la delegación de autoridad para una mejor y más oportuna toma de decisiones. (García, 2016, p. 27)

La estructura centralizada que posee la compañía, ha ocasionado grandes dificultades como retrasos en los procesos y la inadecuada toma de decisiones debido a que el poder se concentra únicamente en el director,

limitando la intervención de los demás gerentes en lo que respecta a sus propias áreas. Por lo tanto, la estrategia pretende delegar poder a los diferentes gerentes departamentales para que sean ellos los que decidan a favor de sus áreas, agilicen los procedimientos internos y obtengan óptimos resultados.

En un ambiente funcional descentralizado, se propician las circunstancias y condiciones para que tanto Gerente general como directivos medios y bajos tomen decisiones más apropiados, acertados, oportunos, pertinente y eficientes para la empresa, dado que se promueve la comunicación, el compromiso, la valoración de iniciativas y propuestas, el trabajo en equipo, la capacitación constante de los trabajadores, el intercambio de conocimientos y perspectivas. (García, 2016, p.29)

El otorgar poder a los gerentes departamentales, facilitará la agilidad en la toma de decisiones en los diversos procesos y procedimientos correspondientes a las diferentes áreas, como la de Recursos Humanos, la cual se infiere, presenta deficiencias en los procesos de selección del personal, debido a la larga espera para que el gerente entreviste o apruebe a candidatos para futuras posiciones.

2.1.2. Rediseño del proceso de selección e inducción

El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que tributará a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la entidad. (Molina, Briones y Arteaga, 2016, p. 500)

El contar con eficientes estrategias en la gestión del talento humano, contribuirá con el incremento de la productividad y por ende con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El departamento de Talento humano se ve influenciado por las decisiones de los gerentes generales, causando retrasos y provocando deficiencias en los procesos de selección, lo cual se evidencia en las quejas constantes por parte de los supervisores debido al bajo desempeño de los colaboradores, ya que

el personal no es el idóneo para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo, afectando así, la productividad laboral. Por lo tanto, como una estrategia complementaria a la mencionada anteriormente, se busca rediseñar el proceso de selección basado en un modelo de competencia y restablecer el programa de inducción.

La estrategia tiene como finalidad fortalecer el proceso de selección del personal, rediseñando todas las etapas del proceso e implementar la selección por competencias que facilitará la identificación de las características más relevantes que convierten a un candidato en la mejor opción para ser seleccionado. Además se implementará un renovado programa de inducción para los nuevos colaboradores.

El contar con un adecuado programa de inducción, facilitará el proceso de adaptación del colaborador, disminuirá las dudas que se producen en un inicio y proporcionará un mayor conocimiento y aprendizaje de las funciones a desempeñar, con la finalidad de generar un impacto positivo en el nuevo colaborador y que desde un inicio logre identificarse con la cultura y se sienta comprometido y motivado con la organización.

Considerando que el objetivo de la empresa es continuar creciendo, será necesario contar con el personal idóneo para el correcto desenvolvimiento de la organización. Al incluir un proceso de selección por competencias debidamente estructurado e implementar un adecuado programa de inducción, que proporcione las herramientas necesarias para que el individuo se acople al entorno laboral lo más rápido posible, se logrará contribuir en la mejora de los niveles de productividad en la empresa Central Geek Plastic S.A.

2.2. Procesos

2.1.3. Políticas de comunicación interna

Formanchuk (2019) señala que las políticas de comunicación son “un conjunto de prescripciones tanto positivas como negativas que guía nuestro

trabajo. Positiva y negativa no por buena o mala, sino por “do” y “dont’s” (p. 161).

Mantener una adecuada comunicación interna mejorará el clima laboral en la empresa, es por esto que la estrategia escogida tiene como finalidad reforzar la comunicación entre colaboradores y líderes, a través de la actualización de las políticas de comunicación y que las mismas estén orientadas a conseguir una mayor integración en todo el personal.

Dichas políticas servirán como un modelo o guía para que los colaboradores conozcan en que deben basarse, además contribuirán a la transmisión efectiva de información hacia los colaboradores y evitará la incertidumbre causada por no tener ningún tipo de respuesta a los requerimientos hechos.

Al establecer directrices para fomentar una adecuada comunicación, la satisfacción laboral aumentará notablemente y esto se verá reflejado en el clima organizacional, impactando finalmente de manera positiva en la productividad laboral.

2.3. Personas

2.1.4. Herramienta de evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” (Stoner, citado por Turín, 2018, p. 35).

Evaluar el desempeño de los colaboradores es fundamental para las organizaciones, ya que constituye un factor importante para el desarrollo del personal.

Al implementar esta estrategia se logrará medir los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para detectar cuáles son sus debilidades y fortalezas, debido a que en la compañía se han recibido constantes quejas sobre el desempeño por parte de los supervisores. Una vez evaluados los colaboradores, se realizarán sesiones de retroalimentación y se elaborarán propuestas de mejora.

2.1.5. Programas de capacitación

Umaña y Rivas (2018) señalan que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 5).

Los mismos autores sostienen:

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas, aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. (Chiavenato, citado por Umaña y Rivas, 2018, p. 8)

Resulta imprescindible para el crecimiento profesional de los colaboradores, recibir todo tipo de información, conocimiento, fortalecer habilidades y competencias que contribuyan a su aprendizaje. Esta estrategia, pretende a través de la implementación de programas de capacitación, lograr en los trabajadores un óptimo desenvolvimiento especialmente en las áreas que se están viendo afectadas en la compañía, estas son: producción, ventas y comercialización.

La razón por la que se diseña un programa de capacitación y no uno de desarrollo, se debe a los desafíos actuales que está viviendo la organización debido a los bajos niveles de productividad, los mismos que han afectado a las ventas de la compañía, por lo tanto resulta conveniente hacer frente a dicha problemática en un corto plazo como lo hacen posible las capacitaciones, a diferencia de un plan de desarrollo que los resultados se obtienen en un largo periodo de tiempo.

La insuficiente capacidad de los colaboradores para desarrollar sus funciones se ve reflejada por la falta de conocimiento y orientación para ejecutar las mismas, es por esto que los integrantes de la compañía requieren actualizarse de forma periódica.

La capacitación se convierte en una inversión para el recurso humano y el implementar dichos programas, logrará promover el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo, aumentando el desempeño y la productividad laboral.

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1. Descentralización de la estructura organizacional orientada a la toma eficaz de las decisiones

Metodología

Para promover una estructura descentralizada en la empresa y que se fomenta la correcta toma de decisiones, se hará uso del modelo de planeación de Lippitt, Watsson y Westley.

El Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley desarrolla detalladamente el proceso de cambio con el fin de asegurar el éxito de la misma, cabe recalcar que toda la información debe ser compartida con el agente de cambio para que pueda llevarse de forma eficaz el plan de acción. (García y Forero, citado por Macías, 2019, p.6)

El modelo de cambio planeado fue utilizado para resolver los problemas que se han identificado actualmente como consecuencia de tener una estructura centralizada. Incluirá la ayuda de un agente externo, es decir un consultor y se desarrollará a través de pasos esenciales durante el proceso de cambio.

1. Exploración: El agente de cambio y el sistema-cliente exploran juntos.
2. Entrada: Desarrollo de un contrato y expectativas mutuas.
3. Diagnóstico: Identificación de metas específicas de mejoramiento.
4. Planeación: Identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio.
5. Acción: Implantación de los pasos para la acción.
6. Estabilización y evaluación: Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.
7. Terminación: Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro. (Guizar, citado por Macías, 2019, p. 7)

Con la finalidad de presentar la propuesta de la estrategia, se utilizó como referencia las siete etapas del modelo de planeación para fundamentar su desarrollo.

Para la primera etapa “exploración”, se reunirán los miembros del directorio y el consultor externo para que haya una mayor objetividad al momento de guiar el cambio. Juntos conocerán las necesidades que tiene la organización y así podrán enfocarse en cuáles son las de mayor prioridad.

En la segunda etapa “entrada”, se dan a conocer las expectativas que tienen ambos, el consultor externo y los miembros del directorio en cuanto al cambio que se va a dar y se presenta una perspectiva global de lo que se pretende.

La tercera etapa “diagnóstico”, se requerirá la ayuda de una herramienta de diagnóstico, como el análisis FODA. El consultor externo identificará cuáles son las debilidades u oportunidades de mejora que tiene la empresa, en este caso los problemas ocasionados por mantener una estructura centralizada, lo que ha generado la inadecuada toma de decisiones e inclusive la sobrecarga de trabajo que ha llegado a tener el director general, como consecuencia de querer abarcar todas las decisiones. El consultor explicará las consecuencias de llevar una estructura altamente jerarquizada para que los miembros comprendan la importancia de realizar este cambio.

En la cuarta fase “planeación”, el consultor junto con los miembros del directorio y los gerentes departamentales identificarán y establecerán las etapas para la acción. Primero el consultor procederá a hacer la delegación de funciones a los gerentes departamentales para que sean ellos los que tomen las decisiones en función a sus respectivas áreas y se lo realizará a través de la revisión del manual de procedimientos y funciones. Luego se compartirá con el director y con los gerentes, cuáles son las responsabilidades puntuales y las decisiones en las que pueden intervenir cada gerente y el director general.

Por último, para complementar la formación de los gerentes de cada área, se otorgarán capacitaciones y talleres para que puedan desarrollar de manera óptima sus habilidades gerenciales en temas de liderazgo, comunicación, planeación, etc. De esta manera, se logrará el correcto desenvolvimiento de los gerentes en su área de trabajo.

La quinta etapa “acción”, corresponde a la aplicación de los pasos descritos previamente por el consultor. En esta fase se asume la aceptación del cambio por todos. Los líderes son preparados y cumplen su rol con mayor autonomía y empoderamiento.

En la sexta etapa “estabilización y evaluación” el consultor aplicará instrumentos para monitorear el progreso de los líderes. A través de encuestas aplicadas a los líderes y a los miembros de cada área, se conocerá si la estrategia tuvo éxito o no, si logró disminuir los retrasos en los procesos y si la toma de decisiones ahora se produce de manera ágil. También se realizarán evaluaciones mensuales durante los tres primeros meses a los líderes para conocer los resultados obtenidos de la aplicación del plan y conocer si el cambio ha sido institucionalizado por completo.

Finalmente, en la séptima etapa, una vez aceptado el cambio se da por terminada la relación entre el consultor externo y los miembros de la compañía.

Responsables

El primer responsable será el consultor externo quien dirigirá y llevará a cabo todo el proceso, también participará el director ejecutivo y los cinco gerentes de área a quienes les será compartida la estrategia.

Recursos

- Humanos: Miembros del directorio, gerentes generales y consultor externo
- Financieros: La compañía deberá cubrir con los gastos de los honorarios del consultor externo.
- Materiales: suministros de oficina.

Tabla 1: Presupuesto para la descentralización de la estructura organizacional

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Honorarios de consultor externo	1	\$3.000	\$3.000
Resma de hojas	2	\$3	\$6
Impresiones para las encuestas	100	\$0,10	\$10
TOTAL:			\$3016

Fuente: elaboración propia

3.2. Rediseño del proceso de selección e inducción

Metodología

Para esta estrategia se implementará la selección por competencias y se rediseñará las etapas del proceso de selección. Se explicará paso a paso cómo es el proceso, con la finalidad de contar con una adecuada contratación de personal. Luego se determinará las etapas para el programa de inducción que se diseñará.

Diseño del proceso de selección por competencias

Para implementar el proceso de selección por competencias, se reunirá el analista de selección y la gerente de Recursos Humanos. Primero elaborarán un perfil de competencias, el cual definirá según la misión, visión y la estrategia de la organización, cuáles son las competencias claves tanto cardinales como específicas para un determinado puesto de trabajo.

Luego diseñarán un diccionario de competencias con las definiciones y preguntas esenciales para las distintas competencias, de esta manera los especialistas de Recursos Humanos y el cliente interno podrán tener una mayor orientación a través del diccionario, sobre como formular las preguntas pertinentes y evaluar las competencias durante una entrevista. Por último ejecutarán la entrevista por competencias.

A continuación se detallarán los pasos para un proceso de selección eficiente, utilizando como referencia los pasos propuestos por la autora Martha Alles para fundamentar su desarrollo.

Gráfico 1. Pasos de un proceso de selección



Fuente: Alles citado por González y Utria, 2017, p. 25

- a) Solicitud de personal: Demanda por cubrir una vacante solicitada por el cliente interno.
- b) Análisis del puesto: Revisión del descriptivo de cargo para verificar si las funciones y tareas son claras y pertinentes para la persona que ocupará el puesto.
- c) Requerimiento del personal: A través de la requisición del personal firmada por el gerente general, la gerente de Recursos Humanos y el cliente interno que requiere cubrir una vacante. Se tendrá constancia del plazo y lo requerido previamente.
- d) Reclutamiento del personal: A partir de este paso, comienza la búsqueda del candidato idóneo. Primero la gerente de Recursos

Humanos y el cliente interno identificarán si se realizará una búsqueda interna, de ser así se informa a los colaboradores de la vacante para que participen del proceso. En caso de requerir un reclutamiento externo, el analista de selección postulará la vacante en los diferentes portales web.

- e) Recepción de hojas de vida: El analista de selección procede a realizar la lectura de las hojas de vida recibidas para filtrar entre las personas que se acoplan a los requerimientos de las que no.
- f) Entrevista preliminar: Una vez seleccionada las hojas de vida que más se ajustan a lo que se busca, el analista de selección hace el primer acercamiento al candidato a través de una entrevista telefónica para separar rápidamente a los postulantes que cumplen o no con el perfil requerido.
- g) Entrevista por competencias: En esta fase, el analista coordina con el candidato una entrevista presencial donde se realizan preguntas claves para conocer al candidato y su experiencia, para determinar si su perfil es apto o no. Se incorporan preguntas para evaluar las competencias dominantes del candidato con ayuda del diccionario de competencias.
- h) Aplicación de pruebas: Luego de haber seleccionado a la terna, el analista los evalúa, ya sea con pruebas psicotécnicas, pruebas situacionales o si es necesario se realizará un assessment center dependiendo del cargo.
- i) Verificación de referencias: El analista constata con las anteriores organizaciones en las que trabajaron los colaboradores. Esta fase, es de vital importancia para validar como fue su desempeño entre otros aspectos relevantes para una correcta selección.
- j) Exámenes médicos: Se envía a la terna seleccionada a que se realicen los exámenes médicos.
- k) Entrevista final: Una vez aprobado los pasos anteriores, el analista de selección procede a coordinar una entrevista con los candidatos

finalistas y el cliente interno. En esta etapa el cliente interno se ayudará de igual manera con el diccionario de competencias para hacer una mejor elección.

- l) Informe: De acuerdo a las entrevistas y las pruebas aplicadas, el analista de selección debe realizar un detallado informe de los resultados de los finalistas para el cliente interno. Es importante que el analista de selección asesore al cliente interno para que tome la decisión más acertada.
- m) Contratación: El cliente interno debe informar la decisión tomada al especialista de Recursos Humanos para posteriormente fijar las fechas de contratación. El analista de selección deberá informar al candidato seleccionado la fecha de ingreso y la recopilación de documentos necesarios para su ingreso.
- n) Acercamiento con los candidatos: Una vez que ingresó el nuevo colaborador, es importante que el analista comunique a los candidatos que no fueron seleccionados que el proceso concluyó.

Diseño del programa de Inducción

Una vez que haya ingresado el nuevo colaborador, el analista de selección impartirá la inducción general.

Se refiere a la Inducción General como Inducción a la Organización, definiéndola como el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores. En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. (Alles, citado por Burgos y Rodríguez, 2016, p. 14)

La inducción general comprenderá:

- Historia
- Misión

- Visión
- Valores
- Organigrama
- Políticas
- Normativas y reglamento interno
- Generalidades sobre seguridad industrial
- Recorrido por las instalaciones

Posteriormente, el analista de selección junto al jefe del área solicitante impartirá la inducción específica.

Burgos y Rodriguez (2016) mencionan que el objetivo de la inducción específica es:

Brindar al nuevo ocupante del cargo los datos relacionados a sus funciones, interacción dentro de la organización y resultados esperados en la ejecución de sus actividades diarias, para de esta manera lograr la consecución de los objetivos del cargo que conllevan a la consecución o cumplimiento de los objetivos de la organización. (p. 17)

La inducción específica comprenderá:

- Presentación del jefe inmediato y el equipo de trabajo
- Manual de funciones y especificaciones del cargo
- Horarios y permisos
- Normas de seguridad y especificaciones de riesgos laborales
- Entrega de equipos y materiales de trabajo

Finalmente, se realizará un seguimiento de la inducción del personal. El analista de selección y el Jefe del área, se asegurarán de que el nuevo colaborador haya comprendido la información proporcionada y estarán dispuestos a resolver las posibles dudas que se presenten en el camino.

Responsables

Los responsables serán los miembros el dpto. de Recursos Humanos. La Gerente de Recursos Humanos, la Psic. Victoria Fernández junto al analista de selección y los jefes de las áreas solicitantes.

Recursos

- Tecnológicos: Laptops y un proyector para presentar las diapositivas del programa de inducción
- Físicos: Oficina del área de Recursos Humanos para realizar las entrevistas de selección y sala de reuniones para realizar la inducción

Para los recursos materiales, se ha escogido una cantidad de doce elementos que hacen referencia a un aproximado de nuevos colaboradores que ingresan en un trimestre.

Tabla 2. Presupuesto para el diseño del proceso de selección e inducción

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Folletos del reglamento interno	12	\$3	\$36
Bolígrafos	12	\$0,40	\$4,80
Agendas	12	\$3	\$36
Resma de hojas para la impresión de contratos	5	\$3	\$15
TOTAL:			\$91,80

Fuente: elaboración propia

3.3. Políticas de comunicación interna

Metodología

Para el desarrollo de esta estrategia se necesitará de un consultor externo especializado en comunicación. Como primer paso se realizará un diagnóstico para conocer la realidad y las necesidades que presenta la comunicación de la empresa a través de una auditoría de comunicación.

La Auditoría de Comunicación Interna constituye un estudio sistemático, metodológico y actualizado en el estado de las

comunicaciones que persigue identificar las necesidades prioritarias de la organización en materia de comunicación intrainstitucional. La finalidad de este tipo de auditoría es plasmar exactamente el conjunto de mensajes, intereses y flujos de los públicos internos respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios mediante el estudio de los elementos de comunicación interna utilizados. (Prieto, 2015, p. 84)

Una vez implementada esta herramienta, se conocerá más a fondo las debilidades o los problemas que presenta la compañía. Como producto del análisis de esta información, el consultor determinará aquellos factores que generan satisfacción e insatisfacción en los colaboradores, ya que se ha identificado el desinterés en los líderes sobre los requerimientos y peticiones que tiene el personal.

El consultor externo junto a la gerente de Recursos Humanos, recopilará toda la información correspondiente a las actuales políticas de comunicación que posee la empresa para rediseñarlas en base a las necesidades actuales.

Luego, se coordinarán reuniones con los miembros del directorio, el consultor externo y la gerente de Recursos Humanos para definir los objetivos de las políticas y posteriormente procederán a establecer las nuevas políticas de comunicación que abarcarán las directrices necesarias que los miembros de la compañía necesitan para conocer los temas pertinentes en cuanto a comunicación organizacional y así poder resolver inquietudes que presenten.

Una vez aprobada las políticas por el directorio y la gerente de Recursos Humanos, el consultor las socializará con todo el personal y serán enviadas a través del correo corporativo, para que el personal este informado y las pueda revisar en todo momento. Finalmente se implementarán encuestas de satisfacción a todos los miembros de la compañía para conocer su percepción actual sobre la implementación de las políticas en la empresa.

Responsables

El encargado de realizar las políticas de comunicación será el consultor externo especialista en comunicación, la gerente de Recursos Humanos y los miembros del directorio general.

Recursos

Tecnológicos: computadoras para crear el diseño de las políticas

Físicos: sala de reuniones para las juntas con el consultor externo

Materiales: suministros de oficina

Tabla 3. Presupuesto para las políticas de comunicación interna

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Honorarios del consultor externo	1	\$5.000	\$5.000
Bolígrafos	50	\$0,40	\$20
Resma de hojas	2	\$3	\$6
TOTAL:			\$5026

Fuente: Elaboración propia

3.4. Herramienta de evaluación del desempeño

Metodología

Para la aplicación de la estrategia, se utilizará el modelo de evaluación de desempeño de 90 grados, en el que: “Se evalúa a una persona o personas a nivel laboral en correspondencia con las personas que su ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir jefes a subalternos” (Rodríguez, 2016, p. 182).

Esta evaluación es la que nuestro responsable opina de nuestro trabajo, es fundamental para el desempeño de las tareas que éste nos ha encomendado. Él es el encargado de articular los mecanismos que guiarán nuestro desarrollo profesional y, además, él es la persona que nos dará el feedback necesario para conocer nuestras fortalezas y debilidades (HRider, citado por Turín, 2018, p. 36).

La compañía no ha evaluado el desempeño de sus colaboradores en la actualidad, por ende para iniciar se implementará el modelo de evaluación de 90 grados debido a su simplicidad, y porque la misma arrojará resultados

pertinentes que podrían ser considerados en un programa de capacitación futuro.

La responsabilidad para realizar la evaluación de desempeño la tendrá el jefe inmediato de las áreas críticas: producción, ventas y comercialización, siendo ellos los principales testigos del desempeño de los colaboradores. Como parte del proceso de evaluación se reunirá el gerente general de cada área junto a la gerente de Recursos Humanos para determinar los objetivos específicos y qué es lo que pretende la medición.

Posteriormente definirán cuáles son las competencias generales y específicas a evaluar. La gerente de Recursos Humanos creará el modelo de encuesta para la evaluación, que incluirá una breve descripción de cada competencia con su grado de cumplimiento. Luego de ser presentadas y aprobadas por los gerentes, se entrenará a los jefes de cada área que serán los evaluadores de su equipo.

Una vez realizado lo mencionado anteriormente, el jefe inmediato de cada área establecerá fechas para convocar a su personal y realizará la evaluación uno por uno, a través de entrevistas junto con el formato establecido. Inmediatamente después de tener los resultados, el jefe procederá a realizar la retroalimentación al colaborador para establecer propuestas de mejora. Finalmente el departamento de Recursos Humanos, con la toda la información obtenida y consolidada elaborará un informe y lo presentará a gerencia.

Responsables

La gerente de Recursos Humanos, los jefes del área de producción, ventas y comercialización, los miembros de las áreas mencionadas anteriormente y el gerente general.

Recursos

Estructura: oficinas para realizar las evaluaciones.

Materiales: suministros de oficina

Tecnológicos: computadoras

Tabla 4. Presupuesto para la herramienta de evaluación del desempeño

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Bolígrafos	20	\$0,40	\$8
Resma de hojas para las copias del formato de evaluación	4	\$3	\$12
TOTAL:			\$20

Fuente: Elaboración propia

3.5. Programas de capacitación

Metodología

Robbins y De Cenzo, citado por Turín (2018), sostiene que la capacitación: “también es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización” (p. 242).

Para realizar esta estrategia, la analista de desarrollo organizacional se reunirá con el director general de la organización, los jefes del área de producción, ventas y comercialización siendo estas las áreas críticas en las que se debe intervenir, para realizar un análisis e identificar las necesidades de capacitación y así lograr conocer más a fondo cuales son los aspectos que necesitan ser atendidos.

Una vez identificadas las necesidades reales de la compañía a través del DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación), ya sean habilidades, conocimientos o actitudes que deben adquirir los colaboradores para aumentar la productividad de la empresa, se procede a fijar los implicados que participaran de la capacitación y luego los pasos para la ejecución o el diseño del programa.

La primera área de intervención será la de producción a quienes se impartirán cursos de forma presencial con la ayuda de un capacitador externo para

reforzar conocimientos técnicos de los procesos de planificación y control de producción, buenas prácticas de manufactura, manejo correcto de maquinarias entre otras habilidades y actitudes que necesitan para desempeñar de manera óptima sus funciones, como la resolución de problemas, trabajo en equipo, etc.

Para el área de ventas y comercialización se implementará la “Escuela de ventas”, que son talleres realizados por un capacitador externo especializado en técnicas de ventas y serán impartidos a modalidad presencial para mejorar sus habilidades y destrezas, como el lenguaje corporal, habilidades numéricas, de comunicación, etc.

Los jefes de cada área con la ayuda del departamento de marketing, realizaran campañas de comunicación para presentar de manera formal el programa de capacitación que se realizará. Deberá ser divulgado por todos los miembros del equipo y se les explicará cuales son los objetivos, beneficios, el tiempo que durará entre otros aspectos importantes.

La analista de desarrollo se encargara de la coordinación de la logística y de la infraestructura, se asegurará de que todo esté listo para realizar el programa de capacitación de manera adecuada, evitando cualquier tipo de percance.

Finalmente, para constatar que los programas de capacitación se hayan ejecutado con éxito, es necesario tener un feedback por parte de los colaboradores que fueron beneficiados por las capacitaciones. La analista de desarrollo aplicará encuestas a todos los participantes que fueron parte del programa de capacitación y realizará entrevistas a los jefes de área para saber si los conocimientos, habilidades y la información impartida han sido interiorizados.

Para culminar con el programa, se entregarán a los colaboradores certificados por haber participado de las capacitaciones.

Responsables

Lo conforma la analista de desarrollo organizacional, los jefes del área de producción, ventas y comercialización, los colaboradores de las áreas mencionadas previamente y el facilitador externo.

Recursos

Tecnológicos: computadoras, proyector y material de apoyo con diapositivas, videos y micrófonos.

Físicos: las actividades de capacitación se realizarán en ambientes adecuados proporcionados por la empresa.

Materiales: suministros de oficina

Tabla. 5 Presupuesto para el programa de capacitación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Honorarios de los capacitadores externos	2	\$5.000	\$10.000
Folletos con información clave impartida en las capacitaciones	60	\$3	\$180
Bolígrafos	70	\$0,40	\$28
Impresión de certificados	60	\$2	\$120
TOTAL:			\$10.328

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En Central Geek Plastic S.A. se han producido algunos inconvenientes, los cuales han impedido que la compañía se desarrolle de manera óptima en los últimos años, influyendo notablemente en los resultados. Por lo tanto, se identificó como problema principal, el descenso en los niveles de productividad.

La productividad laboral de la compañía se ha visto afectada debido a la insuficiente gestión en el desarrollo profesional del personal, a las deficiencias en la comunicación interna, la inadecuada toma de decisiones debido a la estructura centralizada, y por ultimo las ineficientes estrategias de gestión en los procesos de selección.

Las causas mencionadas previamente, han generado consecuencias desfavorables para el personal y por ende para la compañía, como la disminución del desempeño de los colaboradores, desmotivación e insatisfacción en el clima laboral, factores que influyen de manera negativa en el cumplimiento óptimo de los resultados, reflejados finalmente en la disminución de las ventas de la compañía.

A partir de los problemas identificados, se establecieron estrategias de intervención que procuran solucionar el problema central. Las distintas alternativas pretenden descentralizar la estructura organizacional, rediseñar los procesos de selección y programas de inducción, actualizar las políticas de comunicación y desarrollar programas de capacitación y evaluaciones de desempeño. Para que la compañía logre un alto grado de eficiencia y se mantenga líder en el mercado con elevados niveles de productividad, es necesario que se enfoque en gestionar eficazmente a su personal.

REFERENCIAS

- Bastidas, V. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Bello, P. (2017). Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la gerencia de operaciones aeroportuarias. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3574>
- Burgos, J. y Rodriguez, G. (2016). Programa de inducción para integrar a los colaboradores que se incorporan al área administrativa de la universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, año 2015. Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1949>
- Bravo, C., Bon, I., Figueroa, O., y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100010&lng=es&tlng=es.
- Briones & Cedeño (2018) “El comportamiento organizacional y su impacto en las actitudes del talento humano en el ámbito universitario”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/comportamiento-organizacional-actitudes.html>
- Calderón, O. (2019). Proceso de capacitación del talento humano en la empresa grupo xtp sociedad anónima cerrada – Cusco 2019. Recuperado de: <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/3035>
- Camino, G. (2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2732>

- Cancín, A. (2015) Selección de personal y desempeño laboral. Recuperado de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Coromoto, H., y Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1),25-34. ISSN: 2219-7168. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Días, R., y Pagán, M. (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. *Razón y Palabra*, 20(94),1058-1079.[fecha de Consulta 8 de Junio de 2020]. ISSN: 1605-4806. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6357252>
- Espinoza, W., Loáisiga, S., y Sánchez, K. (2019). Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones. Recuperado de:
<https://repositorio.unan.edu.ni/10990/1/19664.pdf>
- Fernández Nava, Lizyllen, & Useche, María Cristina (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, 12(1),60-77. ISSN: 1690-7582. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5304979>
- 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>
- García, Y. (2016). Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas pymes constructoras. Recuperado de:
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/607>
- González, A. y Utria, J. (2017). Análisis de los procesos de vinculación laboral (Reclutamiento, selección y contratación): caso de estudio compañía de Puertos Asociados S.A. Puerto de Cartagena. Recuperado de:
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/8038/TESIS>

%20PLANEACION%20FINAL%20Gonz%c3%a1lez%20-
%20Utria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, G., Molano, J., Tunjano, A. (2015). Plan Carrera en las Organizaciones.

Recuperado de:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3451/plan%20carrera%20en%20una%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hidalgo, M., Romero, M., y Pazmiño, V. (2020). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. ISSN-L: 2542-3029; ISSN:2610-802X.

Recuperado de:
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/125/124>

Jama, E. (2017). Proceso de inducción del personal docente de la pontificia universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (Pucese). Recuperado de:
<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/974>

Jamaica, F. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Livise, J. (2018). La inducción al personal en los colaboradores de las empresas manufactureras de maquinarias industriales en la ciudad de Juliaca, 2018.

Recuperado de:
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1624/Jhens_Livise_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Macías, R. (2019). Diseño de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa Macías de la ciudad de Machala. Recuperado de:
<http://186.3.32.121/handle/48000/14801>

Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. Económicas

CUC, 37(1), 61-78. DOI:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>

Miranda, F., y Pastor, P. (2015). Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015. Recuperado de:
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/827/MIRANDA%20CUBAS,%20FRANCISCO%20HUMBERTO%20y%20PASTOR%20NANFU%D1AY,%20PAOLA%20DEL%20MILAGRO.pdf;jsessionid=8B0BC2C0996B9CDD4D7112C1359803CA?sequence=1>

Molina, L., Briones, I. y Arteaga, H. (2016). “El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas”. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>

Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", 20 (2), 1-20. [Fecha de consulta 22 de julio de 2020]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=EL%20RECURSO%20HUMANO%20COMO%20ELEMENTO%20FUNDAMENTAL%20PARA%20LA%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD%20Y%20LA%20COMPETITIVIDAD%20ORGANIZACIONAL>

Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. e-ISSN: 2528 - 7869 (Versión Electrónica). Recuperado de:
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2254/2649>

Orbe, A. y Sánchez, M. (2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria –SEPS. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6645>

Prado, C. (2015). Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad Cesar Vallejo de Trujillo. Recuperado de:
<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2651/TESIS%20MAES>

TRIA%20CYNTTIA%20GISELL%20PRADO%20ALVAREZ.pdf?sequence=1
&isAllowed=y

Prieto, L. (2015). Centro Local Metropolitano. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6296656>

Regalado, J. (2017). Efectividad del proceso de selección por competencias para docentes de un colegio privado. Recuperado de:
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8119>

Rodríguez, J. (2016). Proyecto de comparación del Modelo de Evaluación de Desempeño de la Empresa Bancoomeva S.A., Regional Palmira con un esquema cimentado en la Metodología de 360°. UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación. ISSN 1390-9150. Vol. (3), Num. 2. Recuperado de:
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/268/190>

Ruperti, J; Ruperti, S; Valencia, L, y Moreira, M. (2016), Estrategia para la administración del talento humano en la dirección distrital de salud de Manta. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6626342>

Señarís, L. (2016). Comunicar en la empresa: Del por qué al cómo. Disponible en:
<https://www.diba.cat/documents/467843/73234193/Comunicar+en+la+empresa+del+porqu%C3%A9%20al+c%C3%B3mo.pdf/e4e33e1d-7c4d-4a69-98fc-cc352d75e575>

Terán, J. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Recuperado de:
<http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15473>

Turín, M. (2018). Gestión de personas y su evaluación de desempeño laboral. Hospital Augusto B. Leguía. Lima, 2017. Recuperado de:
http://repositorio.usanpedro.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10894/Tesis_61044.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Umaña, D y Rivas, R. (2018). Relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/8594/>

Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108. Recuperado de: <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/235/324>

Vélez, A. (2018). Elaboración del proceso de selección por competencias para las tiendas de Marathon Sports en la región Sierra del país. Recuperado de: <http://192.188.51.77/handle/123456789/18786>

Villegas, K. (2019). Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos. Recuperado de: https://cse.google.com/cse?cx=007703244065053275124:i2xpicc2mdq&q=CONSECUENCIAS%20DE%20UNA%20MALA%20PLANIFICACI%C3%93N%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS%20&oq=CONSECUENCIAS%20DE%20UNA%20MALA%20PLANIFICACI%C3%93N%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS%20&gs_l=partner-generic.3...24957.24957.0.26326.1.1.0.0.0.0.272.272.2-1.1.0.csems%2Cnrl%3D13...0.50j2500j2...1.34.partner-generic..1.0.0.XrQrxc0ELpl

Zapata Rotundo, Gerardo J. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22),123-13. ISSN: 1992-1896. Disponible en: <https://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=La%20centralizaci%C3%B3n%20en%20la%20organizaci%C3%B3n%20y%20los%20incentivos%20intr%C3%ADnsecos:%20un%20estudio%20en%20medianas%20empresas>

Zuñiga, A. (2017). Inducción al personal de la organización IRSA E.I.R.L en el área de Almacén. Recuperado de: http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/502/T061_46753503_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

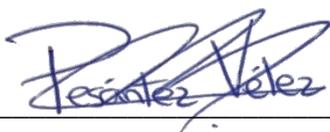
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pesántez Vélez Melissa Andrea**, con C.C: # **0954246708** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Descenso en los niveles de productividad en la empresa Central Geek Plastic S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 2 de Septiembre de 2020

f. 

Nombre: **Pesántez Vélez Melissa Andrea**

C.C: **0954246708**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Descenso en los niveles de productividad en la empresa Central Geek Plastic S.A.		
AUTOR(ES)	Melissa Andrea Pesántez Vélez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de Septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	55
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento organizacional, comunicación organizacional, estructura organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Productividad, comportamiento, comunicación organizacional, clima laboral, estructura centralizada, procesos de selección.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente análisis de caso se desarrolla en la empresa Central Geek Plastic S.A. y pretende analizar la situación actual en la que vive la compañía para intervenir favorablemente en la misma. Para la metodología se utilizó revisión bibliográfica y a través de la misma se definieron variables de estudio, es decir los elementos del diagnóstico organizacional, los cuales son: comportamiento, comunicación organizacional, clima laboral y estructura organizacional. A partir del análisis de las variables mencionadas, se identificó como problema central el descenso en los niveles de productividad. A nivel de comportamiento se identificó desmotivación en los colaboradores por la ausencia de formación profesional, por otro lado, se identificó deficiencias en la comunicación interna debido al desinterés de los supervisores con respecto a las peticiones de los colaboradores y a nivel de estructura, se presentó una inadecuada toma de decisiones debido a la estructura centralizada que posee la compañía influyendo negativamente en el manejo de los procesos de selección del personal. Posteriormente se diseñaron estrategias a nivel de estructura, procesos y personas con la finalidad de resolver el problema principal. Finalmente, se implementaron estrategias que pretenden incrementar la productividad laboral y se elaboraron las conclusiones. Para que la compañía se mantenga líder en el mercado y logre incrementar sus niveles de productividad, es necesario que gestione adecuadamente a su personal.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0969970624	E-mail: melisa_a96@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):			