

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Ineficiencia en la planificación estratégica en la Empresa
Plásticos del Ecuador S.A**

AUTOR (ES):

Coello Montalván Cinthya Paola

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Psicóloga Organizacional**

TUTOR (A)

Psic. Efrén Chiquito L, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2 de septiembre del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Coello Montalván, Cinthya Paola**, 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, a los 2 del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Coello Montalván, Cinthya Paola**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo**, Ineficiencia en la planificación estratégica en la Empresa Plásticos del Ecuador 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, a los 2 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR (A)

Cinthya Paola Coello Montalván

f. _____
Coello Montalván, Cinthya Paola



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Coello Montalván, Cinthya Paola**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo** , **Ineficiencia en la planificación estratégica en la Empresa Plásticos del Ecuador S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 del mes de septiembre del año 2021

EL (LA) AUTOR(A):

Cinthya Paola Coello Montalván

f. _____
Coello Montalván, Cinthya Paola

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Ineficiencia en la Planificación Estratégica.doc (D111853404)
Presentado	2021-08-30 19:11 (-05:00)
Presentado por	cynthia.coello@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.arkund.com
	2% de estas 18 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Tema: "Ineficiencia en la planificación estratégica en la Empresa Plásticos del Ecuador S.A."

Estudiante:

Coello Montalván Cinthya Paola

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



FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Belén Cabezas Córdova

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN (ABSTRACT)	VIII
INTRODUCCIÓN	2
1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	4
1.1 Planificación estratégica	4
1.2 Gestión del Talento Humano	5
1.3 Cultura organizacional	6
1.4 Comportamiento organizacional	8
1.4.1 Nivel Macroperspectiva del CO	9
1.4.2 Nivel Perspectiva intermedia del CO	10
1.4.3 Nivel Microperspectiva del CO	11
2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	13
2.1 Estructurar la misión, visión y valores organizacionales	13
2.2 Realizar un programa de comunicación interna	15
2.3 Implementar un programa de motivación o salud mental	16
2.4 Diseñar un plan de capacitación anual	18
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	19
3.1 Metodología	19
3.1.1 Estructurar la misión, visión y valores organizacionales	19
3.1.2 Realizar un programa de comunicación interna	21
3.1.3 Implementar un programa de motivación o salud mental	21
3.1.4 Diseñar un plan de capacitación anual	23
3.2 Responsables	25
3.3 Recursos	25
CONCLUSIONES	27
REFERENCIAS	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aspectos multifuncionales del liderazgo estratégico.....	10
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias conocimiento tácito y explícito.....	24
Tabla 2. Presupuesto de implementación de la propuesta	26

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo tiene el objetivo de mejorar la ineficiencia en la Planificación Estratégica en la empresa Plásticos del Ecuador S. A. El problema principal que se encontró fue la pérdida de competitividad que aquejado a la empresa en los últimos meses, lo cual se ha desencadenado por las deficiencias encontradas en la planeación estratégica. La metodología utilizada fue el estudio de caso, la misma que se centró, en primer lugar, en realizar un diagnóstico organizacional, a continuación, se diseñaron distintas estrategias para posteriormente plantear un plan de implementación de las mismas. Las principales estrategias que se escogieron son: estructurar la misión, visión y valores organizacionales; realizar un programa de comunicación interna; implementar un programa de motivación o salud mental y diseñar un plan de capacitación anual. La implementación de las estrategias sirve para que la empresa Plásticos del Ecuador S. A. cuente con una adecuada planificación estratégica que le permita alcanzar sus objetivos, mejorar a su capital humano y desarrollar un capital intelectual que le permita innovar y contar con una ventaja competitiva en el mercado y respecto a sus competidores directos.

Palabras Clave: Capacitación, comunicación interna, gestión del conocimiento, motivación, planificación estratégica, gestión de talento humano.

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Quito se fundó la empresa Plástico del Ecuador S.A, en el año 1953 por dos sociedades entre amigos: Álvaro González Martínez y Cristóbal Hablich Nicci, quienes trabajaron en el plástico y sus derivados, entrando sin problemas en el mercado tanto del hogar como de la industria.

La organización es responsable de producir y vender productos plásticos industriales y domésticos. Estas invenciones han revolucionado el sector industrial.

Desde su constitución ha tenido tres directores, quienes la han convertido en una de las mejores del mercado tanto dentro como fuera del país. Desde 2015, el Ing. Marcelo Prandi Villacis se ha encargado del trabajo de la empresa, con foco en la calidad del producto, valor comercial y ambiente de trabajo.

La estructura de la empresa se conforma por 5 gerentes; el Gerente de Producción Ing. Federico Adorhain, el Gerente Financiero el Eco. Diego Bal, el Gerente de Comercialización el Ing. Patricio Insua, la Gerente de Recursos Humanos la Psic. Victoria Fernández y el Gerente de Ventas el Ing. Miguel de Brito. Todas estas gerencias tienen línea de reporte directa a la gerencia general, y las decisiones que se tomen deben pasar por la aprobación de la dirección, lo que quiere decir que es una empresa con liderazgo burocrático.

Los 5 departamentos que conforma la empresa cuentan con 15 a 20 personas a cargo desempeñándose como supervisores, asistentes, auxiliares y trabajadores especializados en el área.

Actualmente la empresa tiene en nómina 4250 colaboradores, quienes están en diferentes localidades. La organización cuenta con trabajadores con más de 15 años laborando en las mismas áreas, por lo cual se puede evidenciar que no hay un plan de carrera.

La empresa tuvo que revisar los viejos pasos relacionados con los cambios en las condiciones organizacionales, tomando la atención de la dirección para realizar un plan de acción.

En los últimos tres periodos anuales, la empresa tuvo dificultades para conservar la estabilidad productiva, las ventas han disminuido y mal desempeño por parte de los supervisores, lo cual ha hecho que los directivos tomen cambios en 3 procesos como en la selección del personal, evaluación de desempeño y desarrollo del personal.

El problema principal que se identificó en este caso de estudio es la ineficiencia en la planificación estratégica, ya que la empresa no cuenta con una planificación estratégica que consista en definir metas, establecer estrategias para alcanzarlas y trazar planes eficientes con el objetivo de integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Actualmente, la empresa mantiene un liderazgo burocrático ya que todo está centralizado, es decir sin poder de decisiones las personas que están debajo del Directorio. Los empleados no están comprometidos con la empresa debido a la falta de enfoque en su grupo humano y sus necesidades de desarrollo; no cuentan con planes de crecimientos internos e incentivos; son estos criterios que se debe tomar en cuenta para poder realizar una correcta planificación estratégica para que sus procesos den resultados.

Mondy (2010) afirma que “La planeación estratégica es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución” (p. 104).

La planificación estratégica es el camino o guía que le permitirá a la organización lograr sus objetivos, metas, porque establece el quehacer, para donde se quiere llegar y cuáles son los resultados esperados dentro de un periodo de tiempo.

La ineficiencia de una planificación estratégica ha provocado problemas internos como en la desmotivación, comportamientos inadecuados por

partes de los empleados, problemas en producción, gestión en el talento humano y cultura organizacional.

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Por medio del diagnóstico del caso de la empresa Plásticos del Ecuador dedicada la producción de plásticos y sus derivados, se logró identificar ciertos problemas en diversos procesos organizacionales, tales como: la planificación estratégica y la gestión del talento humano, la cultura organizacional y comportamiento organizacional.

1.1 Planificación estratégica

En consecuencia, de la competencia entre las organizaciones y la necesidad de cooperación con otras empresas para lograr los objetivos, surge la estrategia organizacional con el afán de enfrentarse a un mundo cambiante y dinámico, para obtener la sostenibilidad y la competitividad.

Según Chiavenato y Sapiro (2017) “El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (p. 1).

Según el caso de estudio de la empresa Plásticos del Ecuador, el directorio no se ha preocupado por innovar estrategias que mantengan a la empresa dentro de un mercado competitivo y demandante que lo es ahora, por ello es importante que tomen en cuenta los beneficios que tiene una planificación estratégica y que aporten positivamente en la gestión del Talento humano como aliado estratégico interno.

1.2 Gestión del Talento Humano

La gestión del Talento Humano, es importante para la empresa Plásticos del Ecuador porque hace referencia a retención de talentos, a la contratación, capacitación y desarrollo del personal.

“La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización” (Chiavenato, 2008, p. 39).

El departamento de Talento humano está conformado por un equipo que tiene como objetivo integrar de manera estratégica todas las áreas de la empresa y dar el acompañamiento a los colaboradores para el alcance de los objetivos organizacionales. Este proceso genera un buen clima laboral eficiente, motivando y comprometiendo a todos quienes conforman la organización.

El directorio de la empresa objeto de estudio mencionó que unas de las falencias es la selección del personal, evaluación del desempeño y desarrollo personal, lo cual indica que la administración del talento humano está fallando y debe incorporar los procesos antes mencionados para lograr una mejor compatibilidad entre sí y que aporte a los cambios que solicite el presidente. Esta gestión debe funcionar como un sistema interactivo y abierto.

La gestión del Talento Humano con la planificación estratégica puede integrar las prácticas de Recursos Humanos, su filosofía, sus valores, misión y visión con el objetivo de preparar a la empresa para el logro de sus metas estratégicas.

Uno de los aspectos más importantes que tiene impacto dentro de la Gestión de Talento Humano, específicamente en el conocimiento del personal, es la

Gestión del Conocimiento, esta permite brindar orientación dentro de la organización para crear, difundir, aprovechar y aplicar conocimiento para incluso poder generar una ganancia económica gracias al mismo. Si el conocimiento se gestiona adecuadamente, el capital humano se desarrolla para mejorar, y ese capital intelectual generado se usa en beneficio de la organización, esto también puede explotarse disponiendo de un plan de desarrollo de carrera para las personas que trabajan dentro de la empresa. El conocimiento debe ser compartido, este puede contribuir a la innovación dentro de la empresa, la cual es una de las mejores ventajas competitivas con la que se puede contar. La Gestión del Conocimiento contribuye a la generación de valor mediante sus activos y capital intelectual, se encarga de seleccionar el conocimiento que es importante para la organización y que le permita alcanzar los resultados previstos. Dado a que se basa en una cultura de aprendizaje, y ayuda a mejorar el desempeño organizacional.

Nonaka y Takeuchi (1997) plantean que existen dos tipos de conocimientos:

- **Conocimiento tácito:** Se considera subjetivo, es aquel que se adquiere a través de las experiencias diarias y personales, es difícil de transmitir, porque se lo hace de una manera vaga y poco estructurada, se necesita hacerlo cara a cara, es el tipo de conocimiento más común en las organizaciones.
- **Conocimiento explícito:** Se considera objetivo y racional, es más fácil de transmitir por diferentes medios.

1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una variable importante ya que a través de una cultura organizacional se obtiene una ventaja competitiva por medio de sus valores y normas que la rigen.

“La cultura determina la construcción de la interacción humana, la cual afecta y es afectada, positiva o negativamente por el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los

sistemas culturales organizacionales pueden, por un lado, ser considerados productos de la interacción, y, por otro lado, influencias condicionantes de la interacción futura” (Montoya, 2014, p. 7).

Según Montoya (2014) es necesario definir qué tipo de cultura se maneja dentro de cualquier organización ya que:

“Va a servir para determinar la forma en la que se debe establecer la planificación estratégica y del recurso humano con el fin de controlar los siguientes procesos: el reclutamiento y selección de personal, y las expectativas de estos al ingreso a la organización; la realización de plan carrera para los funcionarios y políticas a desarrollar; la programación de desarrollo y capacitación a los líderes de la organización; la carrera profesional y experiencias valoradas y por último, la forma en que se toman las decisiones desde la dirección” (p. 10-11).

Definir qué tipo de cultura posee una organización tiene como ventaja conocer en qué forma opera quienes lo constituyen, cuáles son sus diferencias, sus creencias, su ideología, etc, y de acuerdo a estas características el Departamento de Talento Humano puede trabajar en un plan estratégico para la empresa.

“Según Torre y Themme (2017) los tipos de Cultura predominante en cada Institución son la cultura rutinaria, las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja de manera piramidal. Dedicar mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas. Los gerentes trabajan bajo presión, sobrecargados y pasan ocupados. La cultura burocrática, por lo general busca encontrar las fallas de otras personas. Por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud en su trabajo. Utilizan una

estrategia rígida y radical. Poseen dificultad y sesgos al tomar decisiones. La cultura soñadora, en esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio. Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas. La cultura flexible, todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización. En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta” (p. 19).

Según los tipos de culturas mencionadas, se puede definir que la empresa Plásticos del Ecuador, tiene una cultura rutinaria, ya que las decisiones son centralizadas por el presidente y después de tantos años en el mercado desean realizar cambios organizacionales, es decir que nunca han tomado en cuenta la innovación, los retos, los procesos, y han hecho las mismas actividades durante más de 20 años.

La cultura y el plan estratégico deben estar relacionadas, ya que sin esta sinergia la organización no cumpliría con los objetivos que se quiere alcanzar. Para que los empleados cumplan un plan estratégico, deben estar alineados y comprometidos con la misión, visión, objetivos, y valores, caso contrario sería un fracaso para la empresa, tomando en cuenta que el plan estratégico es quien direccionara el desarrollo de la cultura organizacional.

1.4 Comportamiento organizacional

Otros de los procesos organizacionales es el comportamiento organizacional, esta variable juega un papel importante porque los trabajadores presentan una desmotivación y mal desempeño en sus puestos de trabajo, tomando en cuenta que Talento Humano no ha optado por mejoras hacia las condiciones laborales.

“Para mantener las buenas relaciones que componen la organización es importante conocer la naturaleza de la cultura, los comportamientos y valores que regirán a los individuos para generar mecanismos de acciones que cada día la compañía sea la mejor en su mercado, ya que la cultura promueve un cambio, una innovación, definiendo un posicionamiento que desea llegar desde su momento de su creación generando una importante diferenciación frente a los demás competidores de una identidad bien marcada” (Quimbayo, 2019, p. 7).

Según Briones y Cedeño (2018) “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” (p. 4).

En el estudio del comportamiento organizacional se determinó un enfoque dividido por 3 niveles:

1.4.1 Nivel Macroperspectiva del CO

Este primer nivel hace referencia al estudio del sistema organizativo como un todo, es decir se analiza la conducta de manera macro de todas las organizaciones.

Según Chiavenato (2009) “el enfoque macro del CO se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política” (p. 10).

Importante las variables mencionadas para encaminar los procesos que la empresa Plásticos del Ecuador quiere cambiar y que los directivos estén alineados y comprometidos con todo lo que involucra este macro proceso de cambio.

Uno de los problemas encontrados en la empresa en cuanto a comportamiento organizacional, es el tipo de liderazgo que se está manejando, el liderazgo burocrático, al parecer todas las decisiones que se toman en la organización pasan por la alta gerencia, es decir, se identifica un sistema bastante centralizado e ineficiente. El liderazgo normalmente se define como la habilidad que un individuo tiene para generar influencia sobre otros, ya sea motivándolos, organizándolos o dirigiéndolos, para alcanzar los objetivos previstos. Según Chiavenato & Sapiro (2017) un verdadero líder no trabaja solo, sino junto con su equipo, la empresa y sus directivos deben adaptarse hacia un tipo de liderazgo estratégico, este tipo de liderazgo influye en el comportamiento de los colaboradores durante situaciones difíciles por las que toda compañía puede pasar, por lo que este tipo de liderazgo encaja perfectamente con la situación actual de Plásticos del Ecuador. A continuación (ver figura 1) se detallan los aspectos que caracterizan a un líder estratégico.

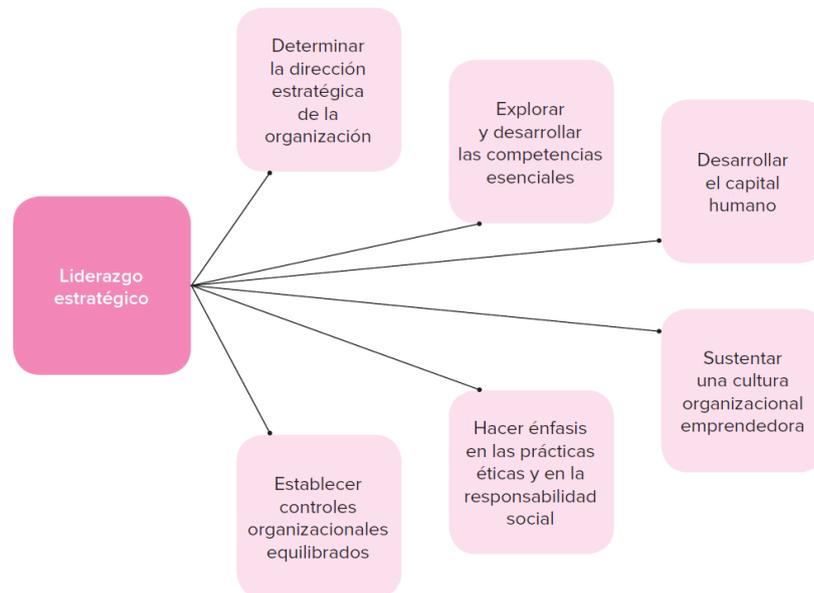


Figura 1. Aspectos multifuncionales del liderazgo estratégico
Fuente: Chiavenato & Sapiro, 2017

1.4.2 Nivel Perspectiva intermedia del CO

Este nivel está enfocado al comportamiento entre los grupos o equipos dentro de las organizaciones.

“Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupales. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo” (Chiavenato, 2009, p. 10).

Para la empresa Plásticos del Ecuador este nivel es importante para analizar las conductas que tienen los Supervisores quienes durante los últimos años han ocasionado malestar laboral y desempeño en sus funciones.

1.4.3 Nivel Microperspectiva del CO

Este último comportamiento se lo denomina microorganizacional, puede analizar la psicología de cada uno de los miembros de la empresa para identificar que personalidad, que atribuciones, que perspectiva, que motivación o necesidades de satisfacción tienen cada persona.

Según Chiavenato (2009) “las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo” (p. 10).

“La cultura organizacional se ve afectada cuando el diseño de la organización, los procesos de trabajo, la cultura interna, la tecnología, las prácticas del talento humano tiene un impacto negativo sobre el individuo y el grupo, generando una crisis económica, como todos sus despidos, reducciones de salarios, desventajas laborales, ejerciendo así una presión de desmotivación” (Quimbayo, 2019, p. 9).

Ante lo mencionado y comparando con el caso de estudio de la empresa Plásticos del Ecuador se puede observar ciertos comportamientos, tales como:

- Bajo desempeño laboral por parte de los colaboradores.
- Ventas en decadencia por parte del área comercial.
- Desmotivación por parte de los trabajadores por la falta de beneficios y mejoras salariales.
- Problemas en el área de producción

La motivación sin duda es fundamental en la planeación estratégica, esta se divide en dos tipos, motivación intrínseca y motivación extrínseca, la primera se desarrolla dentro de cada persona independientemente de cualquier influencia externa, la motivación intrínseca está estrechamente relacionada con la satisfacción personal, confianza, amor propio, etc. Por otro lado, la motivación extrínseca se basa en estímulos externos, es decir, se realizan acciones con el objetivo de recibir una recompensa, la misma que puede traducirse en el aspecto económico que es lo más común en ambientes organizacionales, también se puede buscar elogios o validación de terceros (Santander, 2021).

Precisamente otro de los problemas encontrados en la empresa recae en el factor motivación, pues se encontraron diversos factores que están afectando a la motivación extrínseca de los colaboradores. Los empleados han venido últimamente solicitando mejoras salariales a la empresa, pues claramente están inconformes con la retribución económica que reciben por su trabajo, lo cual puede estar influyendo en su bajo desempeño laboral. Existe personal desempeñándose en una misma área por varios años, lo cual pone en evidencia que no existe un plan de carrera para que los empleados se desarrollen profesionalmente. Esto repercute en su motivación intrínseca, pues no se contribuye a la superación personal.

Lo anterior resulta interesante pues según Chiavenato (2008) cuando no hay motivación intrínseca, el empleado recurre a exigir mejores sueldos o condiciones de trabajo a manera de compensación por su insatisfacción, esto coincide con el presente caso de estudio.

Es importante que los directivos tengan en cuenta la relación entre el comportamiento organizacional y la planificación estratégica porque las variables que se estudia en este campo será la dirección para comprometer e incentivar a los colaboradores a creer en nuevos cambios y resultados que se esperan en un futuro y potencializara una identidad de marca ante un mercado competitivo.

2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Una vez definidos los problemas encontrados en la organización, se atribuye su causa raíz a la falta de una adecuada planificación estratégica, pues esta es la base para que una empresa alcance las metas y objetivos planteados; también es claro que se han venido manejando con los mismos procedimientos desde hace ya varios años y no se han preocupado por innovar sus procesos, por tal motivo, las estrategias que se plantearan a continuación, pretenden resolver los problemas que presenta la Empresa Plásticos del Ecuador en su ineficiencia de la planificación estratégica.

2.1 Estructurar la misión, visión y valores organizacionales

Esta primera estrategia tiene como objetivo definir las bases de la empresa para poder realizar su planificación estratégica.

La misión en el ámbito de una empresa, organización o institución supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. La misión es una condicionante para la cultura organizacional que puede afectar el desenvolvimiento de la visión ocasionando un problema, ya que ambas interactúan en conjunto, por ello para el caso de estudio es necesario estructurar la misión de la empresa de acuerdo a los elementos que la identifican.

En otras palabras, para definir la misión organizacional conviene preguntarse cuál es el negocio de la empresa, por qué existe, cuál es su naturaleza y qué

valor brinda a su público objetivo. Este punto cobra una especial relevancia, pues la organización presenta problemas de baja en el desempeño en los trabajadores lo cual consecuentemente ha provocado una baja en la producción y no solo eso, también se está perdiendo competitividad en el mercado.

Según explica Drucker (2006), el que los directivos y responsables de la administración de un negocio no tengan clara la misión de la empresa, puede desencadenar el fracaso de la misma, más aún cuando no se le dedica tiempo para analizar correctamente el asunto.

La visión es otro de los puntos fundamentales para una adecuada planeación estratégica, esta se define como la imagen que la empresa desea tener en el futuro, cómo se ve de aquí en un tiempo establecido, esto sirve de inspiración para los colaboradores y les da un motivo por el cuál desarrollar adecuadamente sus funciones día tras día, pues deben saber que su trabajo contribuye a que la organización alcance ese objetivo futuro en beneficio de todos, para conseguir esto, es necesario que los empleados se encuentren realmente comprometidos con la visión (Fernández, 2017).

A continuación, se tienen los valores organizacionales, estos están arraigados a la filosofía corporativa de la empresa, y representan una serie de ideologías y creencias que son muy respetados por la organización y sus miembros y, por lo tanto, son practicados día a día, por citar algunos la transparencia en sus procesos, el respeto a la diversidad o incluso al medio ambiente. Estos pueden venir de generación en generación, sin embargo, existe la posibilidad que la filosofía y los valores organizacionales que se practican no sean los adecuados o no sean acordes a las exigencias del mercado actual.

Quizá también deban adaptar valores organizacionales muy importantes hoy en día como el anteriormente mencionado respeto al medio ambiente. Este valor debería ser uno de los principales en la organización puesto a que la misma se dedica a la producción de plástico, uno de los peores

contaminantes que existen actualmente. Esto es importante mencionarlo, pues, por ejemplo, si Plásticos del Ecuador agregara procesos como reciclaje de sus productos una vez que terminan su vida útil y así encargarse de la contaminación generada, obtendría una mejor imagen frente a sus competidores que quizá no incluyan dichos procesos en sus negocios, lo cual se traduce en ventaja competitiva.

Es de vital importancia acotar que, puede que los tres puntos anteriormente mencionados ya se encuentren estructurados en la organización, aún así, existe la oportunidad de reestructurarlos. Sin embargo, el problema a veces radica en que no se socializa de manera adecuada la misión, visión y valores organizacionales a sus colaboradores, lo cual reflejaría un problema de comunicación dentro de la empresa (punto que se tratará a continuación en la siguiente estrategia), también será necesario, además de comunicarlos, asegurarse de que los trabajadores tengan claros estos puntos y que se comprometan con ellos.

Se recomienda que mínimo cada cuatro años se revise, corrija y de ser el caso actualice la planeación estratégica de la empresa.

2.2 Realizar un programa de comunicación interna

Otra de las causas posibles de la baja en la producción puede ser cuando se presentan problemas de comunicación, pues sin una buena comunicación interna entre el personal de la empresa, difícilmente se podrán conseguir los objetivos o ejecutar correctamente los procesos establecidos para este fin, puesto a que puede darse el caso que existan alguna serie de cambios que deban hacerse los cuales deben ser oportunamente comunicados a los responsables para que sean acatados y adaptados.

Cuando este tipo de situaciones no son transmitidas correctamente a los empleados, obviamente estos no podrán llevarlas a cabo, trayendo consigo una mala ejecución en los procesos y la posterior baja en la producción en este tipo de empresas.

Para solventar este tipo de inconvenientes, se requiere adaptar un programa de comunicación interna, este debe estar fundamentado en base a la estructura de una buena comunicación (emisor, receptor, mensaje y canal), para este fin es importante centrarse en los canales de comunicación a través de los cuales se transmite la información de interés.

Existen tres tipos de comunicación interna, primero la comunicación descendente, la cual sirve para mantener al tanto de cualquier información útil a los colaboradores. La comunicación ascendente que sirve para que los trabajadores expresen sus inquietudes, sugerencias y opiniones a sus inmediatos superiores. Por último, la comunicación horizontal tiene la finalidad de brindar a los trabajadores el conocimiento sobre diferentes procesos y procedimientos, además de mantenerlos al tanto de información coherente con eventos importantes en la organización.

Una vez definidos los canales de comunicación, se debe verificar que estos estén al alcance de todos los trabajadores, por este motivo, puede que en algunos casos sea necesaria una capacitación con el objetivo de asegurarse de que todos los involucrados sepan como usar dichos canales para brindar información y de igual manera recibirla.

Así mismo, se deben establecer ciertas indicaciones generales de ser necesarias, para hacer más efectiva la comunicación dentro de la empresa, por ejemplo, el tipo de mensajes permitidos o el tiempo establecido para enviar la información, con la finalidad de que la misma se reciba oportunamente y evitando errores al ser distribuida. Por supuesto este plan de comunicación interna deberá ser debidamente socializado con todos los involucrados y una vez implementado, debe ser evaluado con el objetivo de determinar su eficacia (Contreras, 2006).

2.3 Implementar un programa de motivación o salud mental

Dado el principal problema encontrado del bajo desempeño de los trabajadores, el cual ha sido motivo de quejas por parte de los supervisores, también se encontró que llevan solicitando un incremento salarial y mejores

beneficios desde hace ya seis meses, esto claramente ha ocasionado un descontento y posterior desmotivación en los colaboradores, lo cual provoca bajas en su desempeño.

La motivación se relaciona con el comportamiento y desempeño de las personas, por lo tanto, se refiere a eso que incita a las personas a adoptar ciertos comportamientos o desempeños sean estos positivos o negativos.

El aspecto de motivación en los trabajadores es de vital importancia para conseguir un buen desempeño a nivel individual, pues este último representa la base del rendimiento de la empresa. Por supuesto se reconocen diversos aspectos que influyen en el rendimiento individual de cada trabajador, como las capacidades, liderazgo, dedicación, competencias y esfuerzo, aun así, se considera a la motivación como la columna vertebral de la forma en que se comportan y desempeñan las personas (Chiavenato, 2009).

Se debe reconocer que el capital humano es el activo más importante en una organización, por lo que se debe invertir adecuadamente en él, por esto se debe considerar el tomar en cuenta la inconformidad que los trabajadores de Plásticos del Ecuador tiene respecto a la remuneración que reciben por el trabajo que realizan, tomando en cuenta por supuesto, el presupuesto de la empresa.

Otro punto a tener en cuenta es la salud mental de los trabajadores, la cual es tan importante como la física. Existen empresas que no se preocupan por la salud mental de los empleados, y no son conscientes del plus que puede significar, pues de hecho es uno de los factores que puede influir en gran parte en el desempeño o motivación de un colaborador, aspectos como el ambiente laboral, condiciones físicas inadecuadas, conflictos con compañeros de trabajo, supervisores, etc., casos de abuso o acoso de todo tipo, estrés o sobrecarga laboral, pueden terminar por disminuir considerablemente la calidad de trabajo de una persona, por lo que será necesario prestarle atención y erradicar este tipo de situaciones del ambiente de trabajo.

Por eso se debe implementar un departamento especializado con profesionales en el área de salud y seguridad ocupacional, al que los trabajadores puedan recurrir en caso de presentar algún problema de este tipo, además de que analice las condiciones en las que los empleados se desempeñan con el objetivo de mejorarlas y corregirlas de ser el caso, para brindarles las mejores condiciones de trabajo a sus empleados, lo cual también puede ser capaz de motivarlos. Este punto se resalta especialmente por el hecho de que las instalaciones físicas de la matriz de la empresa son muy antiguas y carecen de condiciones necesarias para dar mantenimiento a sus equipos correctamente, lo cual también puede estar repercutiendo en la baja de producción.

2.4 Diseñar un plan de capacitación anual

La siguiente estrategia es también clave para mejorar el desempeño del capital humano de la empresa, pues es la única manera de darles a los trabajadores las capacidades y conocimientos específicos necesarios para ejecutar sus funciones con éxito, además de los ya adquiridos en su formación profesional.

Esta representa otra forma de inversión en el activo más importante de la organización, pues como ya se dijo, si un colaborador mejora su rendimiento individual, se traduce en mejoras en el desempeño de la organización, siempre que se invierte en un colaborador, se debe pensar en que se está invirtiendo en la propia compañía. Esto es especialmente importante implementarlo en las áreas de producción, ventas y comercialización, debido al declive en ventas y producción en los últimos meses (Chiavenato, 2008).

Para empezar, se debe hacer un análisis de los procesos o actividades donde existen oportunidades de mejora, según los consultores externos de la empresa, se deben hacer cambios en cuanto a la selección de personal, evaluación de desempeño y desarrollo personal, por lo que, para el caso de selección de personal, se deberá trabajar en mejorar los procesos en el departamento de talento humano y los criterios que utilizan para elegir a sus candidatos, para el caso de la evaluación de desempeño, se deberán

adoptar mejores procedimientos para testear al personal sin que esto represente estrés en los trabajadores evaluados, sino más bien sea un proceso más amigable y rutinario. Finalmente, para el proceso de desarrollo personal, se pueden tomar en cuenta un plan de desarrollo de carrera y además el presente programa de capacitación, el cual debe ser organizado año tras año, con el fin de adaptar un modelo de mejora continua.

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1 Metodología

A continuación, se van a detallar los procedimientos que se deben ejecutar y manejar correcta e integralmente por parte de los responsables asignados, con el fin de obtener un resultado final, el cual, para este caso es el de mejorar la eficiencia en la planificación estratégica, dentro de la empresa Plásticos del Ecuador.

Para que la implementación de las estrategias sea lo más efectiva posible, es imprescindible que todos los integrantes de la organización se involucren y comprometan con los nuevos cambios a aplicarse dentro de la empresa.

3.1.1 Estructurar la misión, visión y valores organizacionales

Para esta estrategia, se planteó seguir la metodología de los grupos focales, debido a que la empresa viene trabajando de la misma manera por varios años, además que utiliza los mismos procesos, es necesario realizar varios cambios con la intención de actualizar a la compañía y adaptarla a las exigencias del mercado actual. Esto se va a realizar a manera de reuniones entre los miembros del directorio y los trabajadores, el propósito de dichas reuniones es para realizar una reestructuración (en caso de ser necesario) de la misión, visión y valores organizacionales, pues estos se consideran la base de la planificación estratégica, por lo que se revisarán primero.

Se deberán hacer por lo menos 3 reuniones, en la primera se tratará el tema de la misión de la empresa, es importante que tanto los directivos como el resto del personal den su apreciación y retroalimentación acerca de este aspecto, puede ejecutarse la reunión a manera de discusión, esto con la

intención de que se entienda claramente cuál es el negocio al que se dedica la empresa, considerar cambios o una completa reestructuración de la misión y además, es necesario que todas las partes se comprometan a trabajar conforme la misión de la organización.

Para la segunda reunión, el tema principal será la visión, es decir, los propósitos o meta futura que se plantea alcanzar como organización, de igual manera que en la primera reunión, se puede discutir o debatir este punto tomando en consideración que la meta a la que se plantea llegar, sea medible y alcanzable, en caso de que se considere reestructurar la visión, no se debe olvidar de esto último. Para este fin, se debe realizar un cronograma, resumiendo la meta a alcanzar, los responsables y el tiempo determinado para ello.

Finalmente, y una vez discutidas la misión y visión, se debe tratar acerca de los valores organizacionales, esto va de la mano con la filosofía de la empresa, y además se relaciona con conceptos como la cultura organizacional, en otras palabras, todo aquello que condiciona el comportamiento y desenvolvimiento de cada integrante dentro de la organización (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Para este caso, se puede disponer de más de una reunión, como puntos adicionales a discutir se plantean la cultura organizacional, debido a que la actual se encuentra centralizada, también analizar el tipo de liderazgo que se maneja por parte de los directivos, puesto a que el diagnóstico arroja un liderazgo burocrático, el cual resulta deficiente, sobre todo cuando una organización presenta problemas de baja producción y motivación de empleados, en estos casos es mejor cambiarlo por un liderazgo estratégico, sobre el cual se hablará más adelante. De igual manera, plantear y comprometerse con los valores organizacionales y, además, de ser necesario, adoptar nuevos valores coherentes con las exigencias del mercado actual.

3.1.2 Realizar un programa de comunicación interna

Este programa se realiza con la finalidad de mejorar la comunicación dentro de la empresa, para esto, se reconocen 3 tipos de comunicación interna, la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Para la implementación de una comunicación descendente, se plantea en principio la disposición de una cartelera informativa en un lugar bastante visible dentro de la organización, la misma que debe contener información oportuna y de interés para los trabajadores, esta debe ser clara, concisa y actualizada semana a semana.

Otro tipo de comunicación interna que se implementará es la ascendente, para esto se dispondrá de un buzón de sugerencias o el correo institucional, este es considerado un canal tradicional, además de que está al alcance de todos, es importante conservar este medio, sobre todo porque la información transmitida a través del mismo cuenta con un respaldo digital, característica que siempre será muy valorada cuando se trata de información.

Finalmente, y respecto a la implementación de la comunicación horizontal, se elige el ya conocido intranet, pues funciona muy bien en las organizaciones, debido a su facilidad para gestionar de forma ágil cualquier tipo de evento, capacitación, comunicado, etc. Además, también permite administrar un sistema para que los trabajadores registren sus tiempos de entrada y salida de la jornada de trabajo (Contreras, 2006).

Una vez implementado el programa de comunicación interna, es pertinente evaluarlo, para registrar su desempeño y oportunidades de mejora.

3.1.3 Implementar un programa de motivación o salud mental

Una vez identificados los graves problemas de motivación y compromiso que existe en el personal, lo cual ha desencadenado la baja de producción y posterior afectación en la competitividad de la empresa, es necesario señalar que esta responsabilidad recae en gran parte en los líderes de la organización, en especial, sobre el Presidente.

Una vez señalado esto, es necesario centrarse en la motivación de los empleados, esta cobra su importancia puesta a que los trabajadores motivados desempeñan sus funciones con la máxima eficacia y satisfacción, además de desarrollar el sentido de pertenencia con respecto a la empresa. Existen ciertas estrategias que se pueden implementar de las que se hablará más adelante, sin embargo, para el caso de la organización en la que se realiza el presente estudio, es pertinente señalar que antes que nada, requiere hacer una revisión de la motivación extrínseca que se puede brindar a los empleados, la cual fue anteriormente mencionada en el apartado de diseño de estrategias, específicamente acerca de los beneficios salariales que se ofrece a sus empleados, y que por supuesto estén acordes al presupuesto de la empresa, pues significa una de las más grandes molestias que puede estar generando el bajo rendimiento y compromiso de los trabajadores. Es importante que esto vaya de la mano con la mejora de la motivación intrínseca también, pues es bastante probable que el principal problema radique en esta.

Para pensar en aumentos salariales, también es necesario que los empleados sigan creciendo dentro de la empresa, por lo cual se plantea el implementar un denominado plan de carrera dentro de la empresa, dándole la oportunidad a todos los trabajadores de seguir escalando dentro de la organización, esto servirá para desarrollar el potencial de los empleados, mejorar sus destrezas, aptitudes, y retener a los mejores.

Este plan debe ir de la mano con ciertos requerimientos, como el poseer un título profesional, especialización o capacitación específica para el área de trabajo, con el objetivo de motivar a los empleados a invertir y mejorar sus conocimientos técnicos o formación profesional, lo cual por supuesto, representará a futuro beneficio para la organización, al disponer de empleados mejor calificados, lo cual se traducirá en beneficios en cuanto a producción y competitividad en el mercado.

Finalmente, es posible adaptar estrategias como reconocer y premiar mensualmente a un colaborador con el mejor desempeño, lo cual motivará a

todos a hacer lo mejor que puedan en su trabajo pues además sabrán que la empresa reconoce su esfuerzo y dedicación hacia la organización. También es importante el tratar a los colaboradores como parte importante del equipo de trabajo, para esto se puede disponer de un salón de eventos que permita darse un tiempo para celebrar eventos importantes como los cumpleaños de los empleados, festividades, reconocimientos, ascensos, etc., todo esto enfocado también en brindar un muy buen ambiente laboral (Rivas & Pereo, 2018).

Para el tema de salud mental, se plantea trabajar en conjunto con el departamento de salud y seguridad ocupacional, este debe promover campañas para evitar problemas de acoso de todo tipo dentro de la organización, además de analizar las condiciones de trabajo de los empleados, asegurándose que estas sean las más adecuadas en cuanto a espacio de trabajo, ergonomía y además, educar al personal acerca de tips para evitar el estrés laboral como pausas activas, correctas posturas de trabajo y también el trabajar con los supervisores y directivos para que estos distribuyan correctamente las tareas y carga laboral a sus trabajadores.

3.1.4 Diseñar un plan de capacitación anual

Se ha resaltado la importancia del capital humano en una empresa, como el activo más importante, y lo necesario que se ha vuelto el mantenerlo motivado, sin embargo, también es necesario el cuidar e invertir en el capital intelectual que este posea o desarrolle. Por esto es imprescindible ponerle atención al conocimiento. Debido a que existen en la empresa colaboradores que llevan muchos años trabajando, estos pueden ayudar en las capacitaciones al personal nuevo, es decir, para transmitir el conocimiento tácito, por lo que el departamento de gestión de talento humano debe trabajar junto con ellos en dichas capacitaciones.

Tabla 1. Diferencias conocimiento tácito y explícito

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Experiencial: se basa en la percepción del cuerpo y la mente.	Racional: se apoya en modelos de casos.
Simultáneo: se ubica en el nivel de la conciencia.	Secuencial: se da por medio de causa y efecto.
Análogo: se sustenta en la experiencia aplicada.	Digital: es incluyente.
Es más valioso, pues es difícil copiarlo e imitarlo.	Es fácil copiarlo e imitarlo.

Fuente: Chiavenato & Sapiro, 2017

El plan de capacitación que se trabajará junto con el personal que posee mucha experiencia en un área determinada, dispondrá de las siguientes competencias:

- **Verbalización:** Se transformará el conocimiento tácito en explícito, para esto se plasmará el conocimiento en documentos físicos y digitales, como manuales, libros estructurados, etc. Este se redactará en un lenguaje formal, debe ser lo más detallado posible, representa un costo elevado, pero también una gran inversión en capacitación para el personal.
- **Habilidad:** Una vez adquirido el conocimiento teórico, se debe pasar a la práctica, es decir, el desarrollo de la destreza que requiere el puesto de trabajo, para esto se deberá seguir un proceso de entrenamiento con el personal que se está capacitando. Esto debe ser observado y supervisado.
- **Experiencia:** El aprender tanto de los errores como de los éxitos es esencial, por esto, se debe desarrollar en los empleados la habilidad de reflexionar sobre estas situaciones y encontrar patrones de comportamiento adecuados.

- **Juicios de valor:** Va de la mano con la anterior competencia y de igual manera trata sobre evaluar lo correcto y lo errado, con la finalidad de aplicar con éxito lo aprendido.
- **Red social:** Es importante que cada trabajador sepa establecer relaciones con otros compañeros en un ambiente laboral adecuado (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Otra de las características que no puede faltar y se debe enseñar a los empleados es el dominio de la aspiración personal, pues cada individuo asume la responsabilidad de sus propias elecciones y sus respectivas consecuencias, cuando surge algún problema, el colaborador debe estar preparado para tomar la iniciativa y saber gestionarlo de la mejor manera. Por lo demás, los programas de capacitación deben centrarse sobre todo en las áreas de producción, ventas y comercialización, pues estas presentan varios problemas y han influido en la baja de producción y pérdida de competitividad, por lo que representan oportunidades de mejora y en dónde más se debe centrar en cuánto a capacitación y motivación se refiere.

3.2 Responsables

En general la implementación de todas las estrategias está a cargo del departamento de gestión de talento humano, sin embargo, todos y cada uno de los trabajadores que forman parte de la empresa Plásticos del Ecuador tienen la responsabilidad de que dicha implementación tenga éxito, tanto el Presidente, gerentes, supervisores, empleados, etc.

3.3 Recursos

En general, el recurso más indispensable que se requiere es el humano, este debe estar debidamente capacitado en las áreas requeridas y de ser necesario, se debe considerar el contratar consultores externos para optimizar la aplicación de dichas estrategias.

Para la estrategia de reestructuración de misión, visión y valores organizacionales, únicamente se requiere un salón adecuado para reuniones, en dónde puedan llevarse a cabo los grupos focales, por lo

demás se necesitará el recurso de papelería u otro que se pueda adaptar para este fin y dónde se puedan plasmar los puntos discutidos y los acuerdos a los que se llegó.

En la estrategia del programa de comunicación interna, los recursos que se requieren son digitales en su mayoría, de ser necesario se debe adquirir el sistema de intranet sugerido, y la cartelera que servirá para mantener informados a los trabajadores acerca de cualquier evento importante dentro de la organización, es importante que, en caso de conseguir un canal de comunicación aparentemente nuevo para los empleados, se deben brindar capacitaciones para no dar lugar a dudas y optimizar su uso.

En la estrategia del programa de motivación y salud mental, lo que se requiere principalmente es el recurso humano, especialmente el área de gestión del talento humano, de igual manera, para el área de salud mental, se requiere el recurso humano capacitado para este fin, sobre todo en salud ocupacional. Finalmente, en la estrategia del programa de capacitación, se requiere medios tanto físicos como digitales, para en primer lugar plasmar el conocimiento tácito de los empleados con amplia experiencia y así diseñar manuales para cada área.

Tabla 2. Presupuesto de implementación de la propuesta

Recurso	Cantidad	Valor unitario \$	Valor Total \$
Recursos Materiales			
Computador	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Suministros de oficina (Resma de papel, lápiz, esfero, cartelera, etc.)	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Proyector	1	\$ -	\$ -
Sala de reuniones	1	\$ -	\$ -
Buzón de sugerencias	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Intranet	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Recursos Humanos			
Personal de la empresa		\$ -	\$ -
Directivos de la empresa		\$ -	\$ -
Total del Presupuesto			\$ 1.660,00

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se identificó que, en efecto, el problema principal de la organización es la pérdida de competitividad producto de la deficiente planificación estratégica con la que cuenta; esto debido a que uno de los puntos más importantes de la planeación estratégica recae en la gestión de talento humano, la cual precisamente tiene que ver con las ineficiencias, pues entre otros aspectos, se encontraron empleados inconformes con las condiciones con las que están trabajando, lo cual los ha desmotivado a un nivel que sumado a la falta de capacitación y el establecimiento de un adecuado plan de desarrollo de carrera dentro de la empresa, está causando bajas de producción importantes que terminan perjudicando la imagen y la competitividad de Plásticos del Ecuador.

El capital humano es el recurso vital que pueda tener una organización, esto quiere decir que la Empresa Plásticos del Ecuador deberá priorizar su atención y apoyo a los colaboradores.

Una vez identificadas las estrategias para el caso de estudio es necesario la búsqueda de un asesoramiento externo con expertos en el área de la Gestión Humana para que pueda llevarse a cabo la implementación de las estrategias junto con el departamento de Recursos Humanos, ya que se recalca que en los últimos tiempos ha descuido sus procesos provocando algunos problemas ya estudiados y analizados. Este departamento debe estar alineado con los profesionales que se vaya a contratar para que puedan cumplir con las estrategias.

La Empresa Plásticos del Ecuador deberán estar preparados para los cambios que se quieran generar lo que permitirá que sus colaboradores se sientan motivados y comprometidos manteniéndose en el mercado por muchos años más.

REFERENCIAS

- Briones, L., & Cedeño, R. (2018). *El comportamiento organizacional y su impacto en las actitudes del talento humano en el ámbito universitario*. Caribeña de Ciencias Sociales.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito*. Editorial McGraw Hill. 2da Edición.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Contreras, A. (2006). "Comunicación estratégica para las organizaciones". *Quito: Quipus, CIESPAL*, Pp. 11-24. Obtenido de: https://biblio.flacsoandes.edu.ec/shared/biblio_view.php?bibid=127952&tab=opac
- DE LA TORRE, L. & THEME-AFAN, K. *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional Perú*. Pp. 19. Obtenido de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf
- Drucker, P. (2006). *The practice of management*. Londres.
- Fernández, F. (09 de Agosto de 2017). *Repensar el liderazgo estratégico. La visión 5ta*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Obtenido de: <https://www.academia.edu/38222833/Dialnet-RepensarElLiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823>
- Mondy Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimera ed.) México: Pearson Educación.

Montoya Troncoso, R. A. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno*. Pp. 10 – 11. Obtenido de: <https://www.semanticscholar.org/paper/La-cultura-organizacional-como-herramienta-para-un-TroncosoAndres/e6626328ecd9e4b16e7a353aa47dd0a8c8736b7b>

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997). *Creación de conocimiento en empresa: cómo las empresas japonesas generan la dinámica de innovación*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 6.

Quimbayo, J. A. (2019). *El impacto de la cultura en el comportamiento organizacional de los individuos de una organización*. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/10654/34996>.

Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional*. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>

Santander. (2021). *Motivación intrínseca y extrínseca: qué son y por qué las necesitas*. Obtenido de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Coello Montalván, Cinthya Paola**, con C.C: # **0925699696** autor/a del **componente práctico del examen complejo**: , Ineficiencia en la planificación estratégica en la Empresa Plásticos del Ecuador 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** del **2021**

Cynthia Paola Coello Montalvan

f. _____

Nombre: **Coello Montalván, Cinthya Paola**

C.C: **0925699696**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Ineficiencia en la planificación estratégica en la Empresa Plásticos del Ecuador S.A		
AUTOR(ES)	Cinthy Paola Coello Montalván		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Efren Eduardo, Chiquito Lazo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	29
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planificación estratégica, Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Capacitación, comunicación interna, gestión del conocimiento, motivación, planificación estratégica, gestión del talento humano.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo tiene el objetivo de mejorar la ineficiencia en la Planificación Estratégica en la empresa Plásticos del Ecuador S. A. El problema principal que se encontró fue la pérdida de competitividad que aquejó a la empresa en los últimos meses, lo cual se ha desencadenado por las deficiencias encontradas en la planeación estratégica. La metodología utilizada fue el estudio de caso, la misma que se centró, en primer lugar, en realizar un diagnóstico organizacional, a continuación, se diseñaron distintas estrategias para posteriormente plantear un plan de implementación de las mismas. Las principales estrategias que se escogieron son: estructurar la misión, visión y valores organizacionales; realizar un programa de comunicación interna; implementar un programa de motivación o salud mental y diseñar un plan de capacitación anual. La implementación de las estrategias sirve para que la empresa Plásticos del Ecuador S. A. cuente con una adecuada planificación estratégica que le permita alcanzar sus objetivos, mejorar a su capital humano y desarrollar un capital intelectual que le permita innovar y contar con una ventaja competitiva en el mercado y respecto a sus competidores directos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-984659091	E-mail: cynthiacoellom.cc@gmail.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):			