



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

**TEMA:**

**Liderazgo adecuado en el cambio cultural de la empresa  
Central Geek Plastic S.A.**

**AUTOR:**

**Goyes Rodriguez, Xavier Josue**

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención  
del título de Licenciado en  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:**

**Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
01 de febrero del 2023**



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 **Goyes Rodriguez, Xavier Josue**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

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

**Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Psic. Cl. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.**

**Guayaquil, al 01 del mes de febrero del año 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Goyes Rodriguez, Xavier Josue**

**DECLARO QUE:**

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

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

**Guayaquil, al 1 del mes de febrero del año 2023**

**EL AUTOR**

f. Xavier Goyes.  
**Goyes Rodriguez, Xavier Josue**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Goyes Rodriguez, Xavier Josue**

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

**Guayaquil, al 1 del mes de febrero del año 2023**

**EL AUTOR:**

f. Xavier Goyes.  
**Goyes Rodriguez, Xavier Josue**



Guayaquil, 2 de febrero de 2023

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Liderazgo adecuado en el cambio cultural de la empresa Central Geek Plastic S.A..doc</a> (D157698354)
Presentado	2023-02-02 20:55 (-05:00)
Presentado por	xavier.goyes@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Goyes Rodriguez, Xavier Josue <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 1% de estas 21 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

**Tema:** Liderazgo adecuado en el cambio cultural de la empresa Central Geek Plastic S.A.

**Estudiante:**

- Goyes Rodríguez, Xavier Josué

**Docente Tutor:** Psic. Belén Cabezas Córdova, 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. SOFÍA CARILLO SALDARREAGA, MGS.**  
DIRECTORA DE CARRERA Y/O DELEGADO

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.**  
DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>DESARROLLO .....</b>	<b>4</b>
1. Diagnostico Organizacional .....	4
1.1 Comportamiento Organizacional.....	4
1.2 Cultura Organizacional.....	8
1.3 Comunicación Organizacional .....	13
1.4 Liderazgo Organizacional.....	16
<b>DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>19</b>
2. Estrategias de Intervención .....	19
2.1 Estructura .....	19
2.2 Procesos.....	24
2.3 Personal.....	27
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>30</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>35</b>

## RESUMEN

La empresa Central Geek Plastic S.A. fue fundada en 1953, siendo una de la primera en trabajar con plástico y sus derivados, al poco tiempo de su fundación se volvió la líder del mercado por sus productos innovadores y de calidad que la caracterizaron por sobre su competencia. Sin embargo, con el paso del tiempo la empresa ha mantenido procedimientos antiguos que no permiten el crecimiento de la empresa, además de que le están empezando a causar inconvenientes en la producción de productos, afectando a su vez la estabilidad de la empresa. Por tanto, para conocer la situación de la empresa Central Geek Plastic S.A. se realizó un diagnóstico en las variables de cultura, comunicación y liderazgo. Los resultados de este diagnóstico presentaron oportunidades de mejora en los diferentes niveles presentes en la empresa como lo son: individuales, grupales y organizacionales. Por lo tanto, es importante lograr una reestructuración organizacional que le de apertura a las diferentes áreas a desarrollarse y que éstas se apoyen en políticas y normas para el beneficio de los participantes.

***Palabras Claves:*** liderazgo, comunicación, cultura organizacional, desarrollo organizacional, cambio, reestructuración, procedimientos, estabilidad.



## INTRODUCCIÓN

En el mercado actual existen muchas empresas que tienen décadas funcionando y siendo parte importante de cada uno de los negocios en las que se desarrollan, estas empresas muchas veces son líderes y precursoras de los cambios que el mercado pueda ofrecer, así mismo muchas de estas empresas tienen una estructura que no permite un mejor desarrollo hacia nuevos mercados. Dentro de las mismas existen elementos constitutivos como lo menciona Chiavenato (2009) refiriéndose a que la cultura que se basa en la comunicación, las normas, los códigos de conducta y las expectativas compartidas, las cuales se reflejan como influencia en el resultado de la política, el derecho y la economía proyectado en la cultura (p.120).

Por otro lado, Alves (2003) define al liderazgo como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados. (p.10) Como parte de los elementos también se menciona para que la cultura y el liderazgo puedan enlazarse y que todos en la empresa se encuentren debidamente conectados a la comunicación, ya que todas las personas interactúan a través de la misma para lograr objetivos comunes.

Estos tres elementos (cultura, liderazgo y comunicación) permiten que una organización logre avanzar de manera planificada hacia sus objetivos, además de obtener otros que busquen crecimiento dentro del mercado en donde se desenvuelven u otros nuevos. Así mismo estos elementos logran causar una adecuada integración con las generaciones entrantes y las salientes, ya que este tipo de empresas busca el desarrollo de líderes para que la empresa y sus colaboradores crezcan a la par.

Este crecimiento hacia otros mercados, que ha sido impulsado por un desarrollo organizacional planificado, dejando de costado procesos que no

permitían el crecimiento de la empresa y la competencia de la empresa en otros sectores, otorgándole un valor competitivo frente a su competencia. Cabe mencionar que una reestructuración del organigrama permite lograr el cambio que busca la empresa siendo este parte importante del proceso de mejora, puesto que la misma le brinda oportunidades a los nuevos líderes que se alinean a los objetivos de la empresa, además de ser ellos quienes guíen el desarrollo de otros. Por lo que aquellos procedimientos y políticas de antes se vuelven obsoletos ante aquellos que tienen ideas de innovación y cambio.

## **DESARROLLO**

### **1. Diagnostico Organizacional**

#### **1.1 Comportamiento Organizacional**

Robbins y Judge (2009) describen el comportamiento organizacional, conocido como CO, como “el estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10).

Por otro lado, se menciona que el mismo estudia el “desempeño y las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones” Champoux (2011, como se citó en Dailey, 2012, p.2); por tanto, el mismo autor indica que:

Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva “macro” o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Champoux (2011, como se citó en Dailey, 2012, p.2)

De la misma manera Fincowsky et. al. (2012) indica que:

El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario que aporta valiosos elementos de juicio para que las organizaciones comprendan la conducta individual y las relaciones que se establecen básicamente entre personas que conviven como compañeras o en un plano superior-subordinado. (p.2)

El mismo autor, permite divisar que este campo engloba grupos de trabajo formales e informales. En consecuencia, el CO se integra con otras disciplinas, las cuales permiten obtener una mejor visión del ambiente externo. La empresa cuenta con una estructura que emite un reporte directo de todas las gerencias hacia la gerencia general, dando a entender que es una

organización centralizada puesto que todas decisiones antes de ser ejecutadas deben pasar por la dirección para su aprobación. Así mismo se da entender que no es una empresa que se preocupe por el desarrollo de sus colaboradores puesto que no cuenta con un plan de desarrollo, por lo que se vuelve poca atractiva dentro del ámbito laboral.

### **Niveles de del Comportamiento Organizacional:**

El estudio del CO realizado por Chiavenato (2009, p.10) indica que existen tres niveles jerárquicos:

**1. Macroperspectiva del CO:** Se refiere a que el sistema se comporta de manera integral, es decir, como un todo; por tanto, se lo denomina comportamiento macroorganizacional y se basa en el estudio de la conducta de organizaciones de manera holística.

**2. Perspectiva intermedia del CO:** Indica un estudio del comportamiento de grupos y equipos de la organización. Se denomina de tal manera puesto que funciona como un conector entre las otras dos perspectivas del CO.

**3. Microperspectiva del CO:** Analiza de manera particular el comportamiento del individuo organización. Se denomina ambiente microorganizacional porque se enfoca en las diferencias individuales, por tanto, examina su personalidad, percepción, atribución, motivación y satisfacción en el trabajo.

La empresa se mantiene en una postura conservadora y enfocada en los resultados, además busca continuar siendo la líder dentro del mercado donde se desarrolla su negocio, para lograr sus objetivos cuenta con una estructura en la que el poder se centra en el directorio de la empresa, ya que es el encargado de tomar todas las decisiones dejando de lado la autoridad de otros, pese a que cada área cuenta con una gerente y distintos jefes de áreas para brindar apoyo.

Por otro lado, su enfoque de no realizar carrera dentro de la empresa logra que aquellos interesados en crecer dentro de la empresa no lo puedan lograr y tengan que buscar mejores oportunidades en otros lugares.

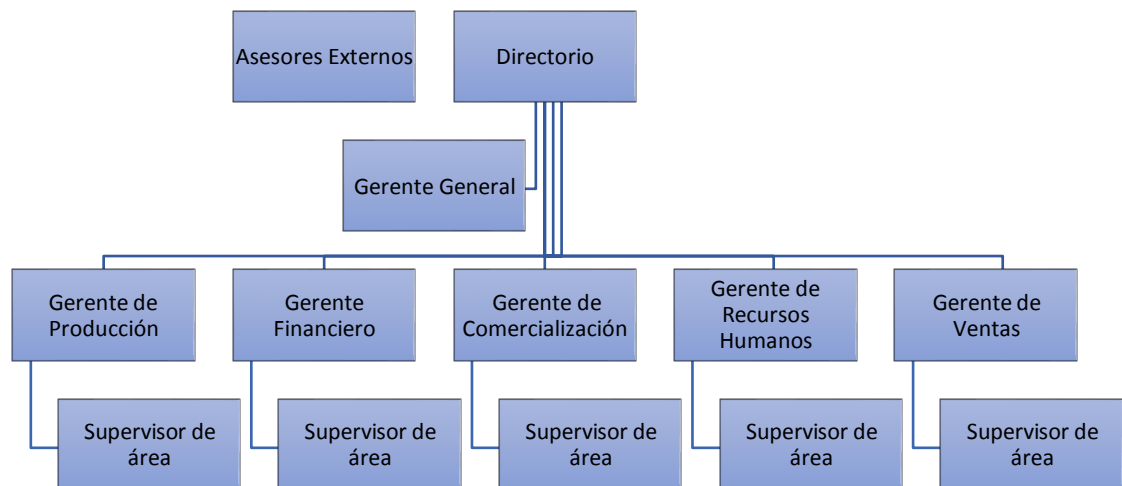
El Comportamiento Organizacional la empresa Central Geek Plastic S.A. se puede definir mediante la investigación de Cifuentes et. al. (2019) que busca

determinar la forma en que las actividades laborales se desarrollan tomando en consideración como el trabajo se divide, agrupa y coordina” (p. 120).

Por Otro lado, Robbins y Judge (2009) menciona que las características del Comportamiento Organizacional son las siguientes (p. 519):

- **División del Trabajo:** Se refiere a la división de tareas según su número (Robbins y Judge, 2009, p. 519); La especialización de la empresa Central Geek Palstic S.A. es alto ya que cuenta con un proceso productivo y rigurosidad en la forma en que lo ejecutan las tareas para alcanzar los objetivos máximos de alta calidad.
- **Departamentalización:** Relacionado con enlaces operativos a su forma y todas las actividades en función al cargo (Robbins y Judge, 2009, p. 519) En la organización se menciona que se agrupan según sus funciones. Esto significa que está dividido en departamentos y por grupos.
- **Tramos de Control:** Se refiere a la cantidad de colaboradores en todos los niveles (Robbins y Judge, 2009, p. 520). Central Geek Plastic cuenta con 4250 empleados. El rango de control está destinado a ser amplio por la cantidad de colaboradores.
- **Autoridad:** Indica el grado de centralización de la toma de decisiones, la cual puede ser descentralizada o centralizada (Robbins y Judge, 2009, p. 521). En este caso debido a Organización, el poder está centralizado en el Directorio.

**Figura 1:** Estructura actual de la Organizacional de Empresa Central Geek Plastic S.A.



**Nota:** El gráfico detalla la estructura organizacional actual de la empresa Central Geek Plastic S.A.

### **CO Grupal:**

La empresa existe una diferencia entre los grupos ya que están aquellos que forman parte de los altos mandos como gerentes y jefes de áreas siendo estos los que toman las decisiones dentro de la empresa y la transmiten a las distintas áreas, y, por otro lado, se encuentra el personal operativo que no es tomado en consideración dentro de las decisiones y se ve afectado por el exceso de trabajo y la falta de apoyo dentro de las horas de sobretiempo.

Por otro lado, se puede inferir que existe una división en los colaboradores que se divide en el grupo del personal administrativo y los operativos que no están contentos por el sobretiempo en sus actividades laborales y que éstos no sean pagadas adecuadamente, así mismo deben cumplir con más de una jornada laboral.

## **CO Individual:**

Dentro de la estructura de la organización existe el cargo de gerente general que desde el 2019 está ocupado por el Ing. Marcelo Prandi Villacís Villacís siendo esta una figura que se encuentra desde algunos años dentro de la empresa y conoce sobre el giro del negocio, se preocupa de manera puntual en la calidad de los productos y el ambiente laboral, además de ser quien recibe el informe del resto de gerentes respecto al funcionamiento de la empresa, siendo este el encargado de realizar convocatorias para realizar las reuniones del directorio para la toma de decisiones importantes sobre cada área de la empresa, dejando sin poder de decisión a los gerentes que representan estas áreas en cuestión.

### **1.2 Cultura Organizacional**

Chiavenato (2009) refiriéndose a que la cultura que se basa en la comunicación, las normas, los códigos de conducta y las expectativas compartidas, las cuales se reflejan como influencia en el resultado de la política, el derecho y la economía proyectado en la cultura (p.120). De la misma manera se menciona que todas las características nacionales y socioculturales intervienen en el desarrollo y mantenimiento de las variables culturales, que de la misma manera determinan las actitudes básicas hacia el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

#### **Dimensiones culturales según Trompenaar**

Por su parte Trompenaar (1993, como se citó en Chiavenato, 2009) argumenta que dentro de su investigación existen diferentes dimensiones culturales como (p.122):

- **Universalidad contra particularidad:** Se refiere a la superioridad del universalismo, el cual se basa en reglas, leyes y contratos, así como en la creencia de que las ideas y su práctica se pueden aplicar en todas partes sin comprometer el desempeño individual, la toma de decisiones individuales y la planificación tradicional del trabajo.
- **Neutralidad contra afectividad.** Se refiere a la orientación emocional de la relación. La neutralidad ocurre no se expresa abiertamente con

contacto físico, sino se limita a amigos y familiares y los sentimientos no afectan el trabajo.

- **Relaciones específicas contra relaciones difusas.** En ciertas relaciones, las personas separan el trabajo de la vida persona, por lo que son directas, abiertas y extrovertidas. Las mismas se mueven entre los grandes espacios públicos que utilizan y los pequeños espacios privados que protegen, esconden y comparten solo con unos pocos amigos y familiares.
- **Realización personal contra atribución.** Se refiere a legitimar el poder y el estatus. En culturas que buscan resaltar la persona, el estatus de los individuos está determinado por sus habilidades y logros, así como por el desempeño de sus funciones. En una cultura de pertenencia, el estatus se basa en quién es una persona. La cultura empresarial otorga a los empresarios un alto estatus.

Acorde a la investigación de Trompenaar (1993, como se citó en Chiavenato, 2009) la empresa Central Geek Plastic no se cumplen todas las dimensiones mencionadas dentro de la investigación ya que se infiere que se cumple la dimensión de **Universalidad contra particularidad**, ya que la empresa se basa en reglas y sistemas dictados desde el inicio de la misma, por lo que no se toma en consideración la particularidad, siendo estas desplazadas por un solo pensamiento que se debe regir en toda la organización.

Se puede inferir que dentro de la empresa Empresa Central Geek Plastic S.A se lleva un sistema Autoritario Coercitivo puesto que la autoridad esta centralizada además que no se le permite al resto de colaboradores emitir una opinión que permita la mejora de los sistemas de trabajo o que ayude a mejorar la producción puesto que cada encargado de área y más aún el gerente debe ser el encargado del desarrollo de nuevas estrategias y así mismo la decisión final sobre algún cambio dentro de las distintas áreas recae sobre el directorio.

Al ser una empresa que no busca el desarrollo de sus colaboradores ya que no tiene un sistema de carrera organizacional se vuelve poco atractiva dentro del mundo laboral y muchos talentos se les escapan ya que no visualizan un



futuro dentro de la empresa, así mismo pocos son los postulantes hacia vacantes que la empresa pueda tener.

Por otro lado, Chiavenato (2009), menciona las características de la cultura tomando en consideración las siguientes:

### **Culturas conservadoras y culturas adaptables**

Se caracterizan por la firmeza. Otros, en cambio, son muy flexibles y tienen una cultura adaptativa en la que se revisan constantemente. En este caso, se corre el peligro de que los frecuentes cambios de ideas, valores y costumbres los lleven a perder las características que las definen como instituciones sociales. Estas organizaciones tienen culturas adaptativas caracterizadas por la maleabilidad y la flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito a largo plazo de una organización, también es necesario cierto grado de estabilidad. El cambio y la adaptación requieren renovación y modernización; la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y se desarrolla en la medida en que puede combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.

### **Culturas tradicionales y culturas participativas**

Las organizaciones que se caracterizan por ser tradicionales y conservadoras, se familiarizan al modelo burocrático, pues comparten su estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las empresas que se manifiestan como flexibles y adaptables, poseen aspectos alineados al modelo adhocrático participativo, mismo que tiene como arista la innovación y carece de sistema productivo. Es decir que quienes son parte de la organización, solucionan problemas y proponen proyectos con maquinarias, que otras empresas querrían para producir.

### **Características de las culturas exitosas**

El impacto de la cultura en el desempeño organizacional es cada vez más claro. Kotter y Heskett (1991, citado en Chiavenato, 2009), en su investigación sobre los factores de éxito de la cultura organizacional, encontraron que las

empresas exitosas buscan ser flexibles y sensibles a las diferencias sociales y culturales de sus socios. escala global. Las personas también se vuelven flexibles y receptivas cuando trabajan en diferentes organizaciones simultáneamente, enseñando, asesorando, comprando, tomando prestado, comiendo, vistiéndose y viajando. Además, debe integrarse en las diferentes culturas organizacionales. para triunfar. Algunas organizaciones son conocidas por sus productos y servicios superiores con marcas distintivas. Otros son conocidos por tener excelentes instalaciones. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su forma de vida y de acción, su forma de pensar y su alma. Estamos hablando de cultura organizacional. Algunas empresas, como Hewlett-Packard, 3M, IBM y General Motors, tienen culturas corporativas sólidas reconocidas en todo el mundo, cada una con su propia identidad única. (p. 89)

Por su parte Fitz-Enz (1997, como se citó en Chiavenato, 2009), existen ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales (p.132):

- 1. Fijación de un valor equilibrado:** Las grandes organizaciones logran simultáneamente varios objetivos equilibrados, lo que les permite satisfacer a diferentes grupos de interés. Fitz-Enz (1997, como se citó en Chiavenato, 2009, p.132)
- 2. Compromiso con una estrategia básica y esencial:** Desarrollan una estrategia clara y ponen todos sus esfuerzos en el uso adecuado.
- 3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural:** Tienen una cultura corporativa fuerte y claramente definida.
- 4. Comunicación masiva de doble vía:** Tienen un sistema de comunicación dinámico y muy desarrollado
- 5. Asociación con los grupos de interés:** Tratan a sus colegas de manera consistente e integral.
- 6. Colaboración funcional:** Se basan en mecanismos cooperativos y colaborativos que construyen fortaleza.
- 7. Innovación y riesgo:** Se centran en la innovación y la creatividad.
- 8. Nunca están satisfechas:** Siempre tratan de mejorar y mejorarse a sí mismos y no están satisfechos con los resultados obtenidos.

La empresa Central Geek Plastic S.A cuenta con una cultura conservadora y enfocada en los resultados puesto que lleva realizando los mismos procedimientos desde hace 30 años, ya que estos fueron implementados por administraciones pasadas, dando como resultado una serie de problemas a la actual administración que busca corregirlos, a su vez esta empresa solo se enfoca en los resultados mas no el desarrollo del talento ni tampoco del desarrollo tecnológico que pueda ofrecerle una ventaja sobre sus competidores, puesto que desde hace mucho tiempo es líder en su línea de negocio.

**Ventajas de la cultura conservadora:**

- Mantiene la identidad de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad.
- Sus productos siguen siendo los mismos pese al paso del tiempo.

**Desventajas:**

- La empresa empieza a chocar con las nuevas generaciones que no están dispuestas a regirse a métodos antiguos.
- Al ser conservadora, no implementa estrategias que logren un mejor desarrollo de sus productos y servicios.
- No busca el desarrollo tecnológico adecuado que le permita seguir siendo la líder del mercado en donde se desarrolla.

Por otro lado, también encontramos una empresa que solo se preocupa por los resultados, mas no por aquellos que conforman la empresa y que permiten el cumplimiento de sus objetivos dejando en evidencia la inconformidad por parte de todos sus colaboradores, ya que no son tomados en cuenta para las decisiones importantes de la empresa.

### 1.3 Comunicación Organizacional

Todas las organizaciones funcionan en base a procesos de comunicación. El dinamismo organizacional solo puede provenir de asegurarse de que todos los miembros estén correctamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los enlaces comunes que conectan a todos los miembros de una organización y son esenciales para que la organización se coordine y funcione de manera consistente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es permitir y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, una organización funciona como un sistema colaborativo en el que las personas interactúan a través de la comunicación para lograr objetivos comunes.

La comunicación es fundamental para que esto suceda, ya que, sin comunicación, las personas permanecen aisladas y desconectadas entre sí. Adicional, los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, sino que están constantemente en contacto con otras personas o con su entorno.

Chiavenato (2009) menciona que “el control de la información es una aspiración de los gobiernos, las empresas y las personas” (p. 306).

Así mismo Chiavenato (2009) menciona que la comunicación es un factor clave que permite a las personas en todos los niveles de una organización obtener y difundir información constantemente, por lo que los gerentes están interesados en la información sobre ellos, no en las cosas (p.308).

Además, si de la comunicación se expone,

todas las funciones de gestión, como la planificación, la organización, la gestión y el control, funcionan realmente solo a través de la comunicación, ya que es fundamental para el funcionamiento de una organización.

A pesar de todos los avances en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, todavía queda algo que desear, porque la comunicación entre las personas no busca depender de la tecnología, sino del esfuerzo humano y de lo que nos rodea, es un proceso que ocurre en el cuerpo humano. Los comunicadores tratan de construir una especie de comunidad con sus destinatarios. (Chiavenato, 2009, p.308)

Por lo tanto, la comunicación simula se refiere a la transferencia y comprensión de información a través de símbolos compartidos. Las señales comunes pueden ser verbales o no verbales. Es decir, la comunicación implica transmitir información de una persona, a otra; en donde el flujo de información y su comprensión implica la utilización de conceptos, hechos, ideas, valores e información.

La comunicación es donde las personas se reúnen para compartir sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Por lo tanto, toda comunicación involucra al menos a dos personas: la persona que envía el mensaje y la persona que lo recibe.

En 2002, Michael Ritter creó el círculo de DirComs y dos años después el concepto DirCom ya contaba con espacios consolidados: una red Iberoamericana integrada por 15 países y la formación superior en el Máster Internacional Dircom. Al tiempo que en el área de la comunicación en las organizaciones las denominaciones se iban consolidando de acuerdo con el ámbito de la actividad: comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación institucional, focalizadas en el ámbito interno; comunicación externa y relaciones públicas, centradas en el ámbito externo; y nociones de índole transversal como comunicación integrada, global, corporativa e institucional, se sumaban a las anteriores (Saladrigas, 2005). De allí surge también el concepto comunicación integral para las organizaciones (Rebeil & Arévalo, 2017), como una de las alternativas que buscan integrar los diferentes tipos de acción o actividad comunicativa y ampliar su alcance más allá del aspecto interno.

A partir de entonces se identifica a la comunicación en las organizaciones desde tres perspectivas integradas:

- Comunicación institucional/corporativa (imagen), busca lograr la identificación de los empleados y líderes con la visión, valores y cultura organizacional.
- Comunicación interna (gestión), encauzada en mejorar la calidad del entorno laboral y la interrelación entre sus miembros, elevando la dignidad de cada uno de ellos.

- Comunicación mercadológica (ventas), se propone orientar a la organización hacia sus oportunidades económicas y sociales en congruencia con su corazón ideológico, ofreciéndole mejor potencial de crecimiento o rentabilidad (Rebeil & Arévalo, 2017, 2018).

### **Funciones de la comunicación**

La comunicación es esencial para el comportamiento organizacional, en sus tres niveles, individual, grupal y organizacional. La comunicación cumple con cuatro funciones básicas: control, motivación y expresión de emociones e información (Chiavenato, 2009, pp.308 – 309)

**1. Control.** La comunicación cuenta con un componente de control sobre el comportamiento de las organizaciones, grupos e individuos. Cuando las personas siguen las reglas y procedimientos de trabajo o comunican problemas de trabajo a su supervisor inmediato, asignan una función de control a la comunicación. Tienen jerarquías y reglas formales a seguir, y la comunicación se trata de verificar que realmente suceda (Chiavenato, 2009, p.309).

**2. Motivación.** Busca promover la motivación cuando define lo que una persona debe hacer, además de evaluar su desempeño y orientar hacia la consecución de metas y resultados. Establece metas, brinda retroalimentación sobre el progreso y refuerza el comportamiento deseado (Chiavenato, 2009, p.309).

**3. Expresión de emociones.** Es otra manera en que las personas expresan sentimientos de satisfacción o insatisfacción, ya que la comunicación es casi siempre un medio de expresión emocional y de satisfacción de determinadas necesidades sociales (Chiavenato, 2009, p.309).

**4. Información.** Facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos (Chiavenato, 2009, p.309).

Se puede inferir que dentro de la empresa Central Geek Plastic S.A. no existe un adecuado método de comunicación organizacional, externo ni interno, puesto que más allá de los altos mandos dentro de la estructura

organizacional el resto del personal no se logra comunicar de manera adecuada y así mismo no recibe la información por los canales correspondientes, puesto que la empresa no ha invertido en canales de comunicación interno efectivos. De esta manera se entiende que la empresa solo se comunica se logra comunicar mediante los medios tradicionales y muchas veces poco efectivos. Ya que no se asegura que la información que se busca transmitir llegue de manera correcta hacia todo el personal. La falta de comunicación efectiva dentro de la empresa se ve provocada por la estructura organizacional que maneja la empresa, al ser centralizada, la comunicación entre la áreas solo se realiza entre las cabezas de las mismas, dejando a un lado al personal operativo y administrativo de mandos medios dentro de la empresa, así mismo se infiere que no existe una adecuada estrategia de comunicación que permita una sinergia entre la comunicación interna y externa, dando paso a la desinformación dentro de las áreas.

#### **1.4 Liderazgo Organizacional**

Se define al liderazgo como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados (Alves, 2003, p. 125).

Por su parte Robbins y Judge (2009) mencionan que el liderazgo es el poder personal que permite que alguien influya en otro u otros mediante las relaciones existentes (p. 95). En ese sentido, la influencia implica un intercambio interpersonal en la que los individuos actúan para causar o cambiar el comportamiento. En esta relación siempre hay un líder (el influenciador) y un líder (la persona influenciada). El concepto de influencia está estrechamente relacionado con los conceptos de poder y autoridad. El poder es la capacidad de una persona para influir en los demás.

Por su parte Chiavenato (2009) menciona que, en una organización, “el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan” (p. 336). Por otro lado, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional (Chiavenato, 2009, p. 336). Las personas que ocupan puestos importantes en una organización

tienen poder por este simple hecho: se llama poder posicional. Un presidente tiene más poder que un gerente en una organización por la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, no por sus cualidades personales, aunque esas cualidades le permitan desempeñar su cargo (Chiavenato, 2009, p.336). La capacidad de persuadir, motivar e influir a los subordinados está estrechamente relacionada con lo que otros perciben como la fortaleza de un líder.

Se clasifican cinco tipos de poder como lo mencionan French y Raven (1960, como se citó en Chiavenato, 2009, p. 337):

**1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción:** El subordinado es consciente de que desobedecer la petición del jefe puede acarrear algún castigo o sanción que desea evitar.

**2. El poder de recompensa:** Se basa en el deseo del subordinado por algún tipo de recompensa, motivación, elogio o reconocimiento que anhela.

**3. El poder legítimo:** Se deriva del lugar de un individuo en un grupo o jerarquía. En una organización formal, se cree que los gerentes de línea tienen más poder que los empleados, los gerentes tienen más poder que los gerentes tienen más poder que los gerentes. Los niveles jerárquicos definen los niveles de autoridad en una organización.

**4. El poder de competencia:** Basado en especialización, talento, experiencia o conocimiento técnico. También conocido como el poder de la experiencia. Los seguidores perciben al líder como alguien con habilidades y conocimientos superiores. French y Raven

**5. El poder de referencia:** Se basa en la actitud y el atractivo a causa de la admiración por ciertos rasgos de personalidad deseables, los cuales tienen poder de referencia. Este poder a menudo se llama carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de emularlo.

En efecto, “el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes” (Chiavenato, 2009, p. 343). De la misma manera, “la concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las



grandes personas de las masas” (Chiavenato, 2009, p. 343). Es por esto que algunos de estos rasgos están relacionados con el éxito personal por lo que, una vez identificados, pueden usarse para seleccionar líderes. El comportamiento típico de liderazgo puede basarse en cualidades como la inteligencia, la confianza en sí mismo, el coraje y la astucia. Tal y como se menciona, la teoría de los rasgos tiene varias limitaciones, así como se puede observar que la empresa está dirigida por poderes coercitivos, ya que todas las decisiones son tomadas en última instancia por el directorio responsable de la empresa, sin estar sujetas a la elección de terceros o personas en cualquier nivel de la empresa. Por otro lado, no se tienen en cuenta las inquietudes o necesidades de las personas involucradas en el trabajo de la empresa porque lo único que importa son los resultados de la empresa. Este tipo de gestión no permite el desarrollo de talento o ideas que solo buscan hacer crecer la empresa, también frena el desarrollo tecnológico y mantiene a la organización estancada en los viejos caminos, donde todo menos son las quejas evidentes de quienes no lo hacen. cómo se tiene en cuenta en las decisiones de la empresa.

## DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

### 2. Estrategias de Intervención

Posterior al análisis de los procesos internos de la empresa Central Geek Plastic S.A. en cuanto a sus componentes de Comportamiento, cultura, comunicación y liderazgo se pretende identificar las oportunidades de mejora que surjan dentro del proceso de determinación de estrategias.

La actual estructura que se maneja dentro de la organización ha causado conflictos en el ambiente laboral, por lo que es importante una reestructuración del mismo, además de la creación de políticas y normas que pretendan que los colaboradores, sobre todo los operativos no se quemen en la realización de turnos sin descanso adecuado.

#### 2.1 Estructura

La empresa Central Geek Plastic es una empresa fundada en 1953, la misma se formó por la visión de un par de amigos visionarios que se centraron en un negocio poco aprovechado por otros empresarios. Desde sus inicios la empresa se ha mantenido con una estructura poco adecuada y en la actualidad afecta el desarrollo de la organización como se observa en la **Figura 1**. Por lo que un rediseño se vuelve importante para que la empresa se mantenga líder del mercado.

Por otro lado, la creación de políticas y normas que auguren una eficacia organizacional son importantes ya que la empresa no cuenta con un plan de carrera que permita el desarrollo del capital humano y retención de los talentos en puestos estratégicos para la empresa, así mismo la creación de un horario adecuado para el personal operativo.

Como primer punto en esta propuesta, se han subdividido las gerencias para que exista un mejor tramo de control entre las actividades que se realizan en cada una de ellas, así mismo cada subdivisión contará con un jefe que le rendirá un reporte directo al gerente del área. Como primer punto se cambiaría el nombre del área de Recursos Humanos a Talento Humano para expresar un cambio desde aquellos están buscando un cambio positivo y un desarrollo por parte de la empresa. El área de Talento Humano quedaría subdividida de

la siguiente forma, selección y contratación que contará con tres personas, siendo estos los encargados de la contratación del personal idóneo para la empresa. Por otro lado, se encontrará la subárea de desarrollo organizacional que contará con dos asistentes para la realización de capacitaciones para el desarrollo del personal. Así mismo el área de compensación que contará con dos personas para el pago oportuno de los roles del personal y el área de bienestar que contará con tres personas, siendo estas el doctor institucional, la trabajadora social y el técnico en riesgo laborales. Cada una de las subáreas mencionadas contará con un jefe que rendirá reporte directo al gerente del área.

La gerencia financiera, se hará cargo de la contabilidad de la empresa por lo que contará con una subárea con dos asistentes contables y un contador general, por otro lado, un asistente de costos.

Por parte de la gerencia comercial, se crearán jefaturas comerciales según las áreas estratégicas en donde se encuentren las sucursales de la empresa, además de una jefatura de marketing que contará con dos asistentes de marketing.

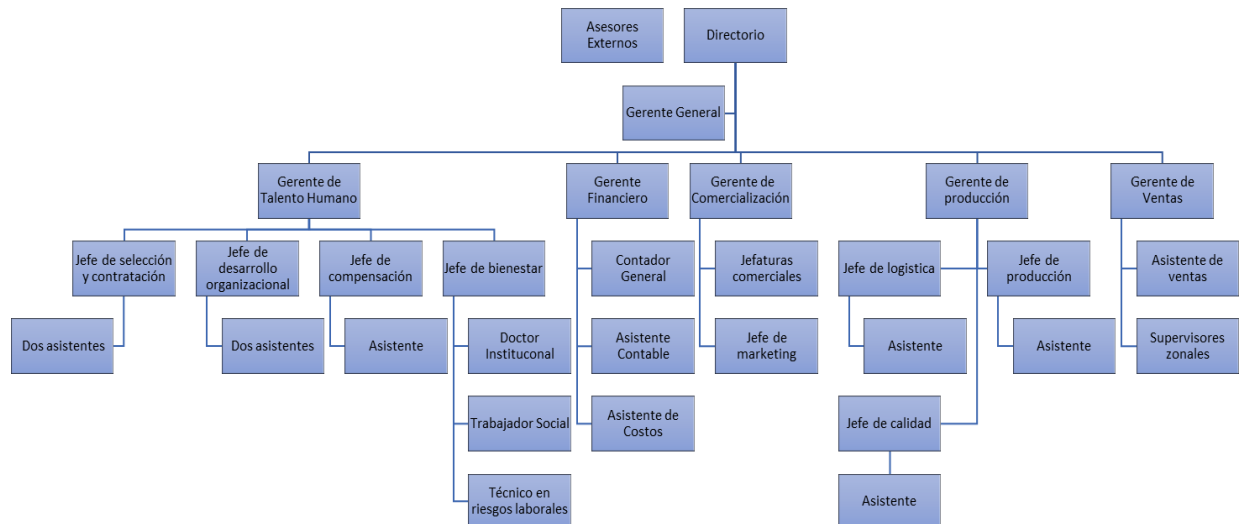
La gerencia de producción contará con tres jefaturas, divididas en jefe de logística, jefe de producción y jefe de calidad, así mismo cada jefatura contará con un asistente que ejerza las veces de supervisor de cada área respectivamente.

La gerencia de ventas, contará con supervisores zonales, que trabajarán de la mano con las jefaturas comerciales, además de un asistente para el área. En definitiva, es importante para la empresa Central Geek Plastic la creación de estas subáreas que permitan un mejor tramo de control y a su vez una comunicación fluida entre todas las áreas.

Finalmente, la estructura propuesta busca que la empresa pueda desarrollar cada una de sus actividades de manera eficaz y eficiente, y le otorgue a cada gerente autonomía de decisiones. Además, que permitan un mejor control dentro de cada área, por lo que se han agregado cargos para cumplir esta

función. A continuación, el gráfico muestra el rediseño del organigrama con la consideración de nuevos cargos.

**Figura 2:** Estructura Organizacional de Empresa Central Geek Plastic S.A.



**Nota:** El presente gráfico detalla la estructura organizacional actual que posee la Empresa Central Geek Plastic S.A.

El rediseño estructural desde una perspectiva conceptual se ve reflejado en la idea de tres niveles organizacionales que describe Fayol (1961, como se citó en Marín, 2012) estratégico, funcional y operativo, para introducir un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el equipo de apoyo (agentes especializados) y la tecnoestructura (analistas del trabajo) (p. 7).

Dicho esquema da una idea de la división del trabajo en la organización, cuyas tareas deben coordinarse. Para ello introduce diferentes mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), así como la noción de flujos organizacionales.

Igualmente, establece también los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se congregan en cuatro grupos: a) diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, b) diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad, c)

diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace, y  
d) diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización.

Finalmente, realiza una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia).

De esta manera, la nueva estructura se evidencia de la siguiente forma:

- **División del trabajo:** El grado de especialización del trabajo es mayor, pero permite la distribución de tareas, actividades y responsabilidades entre varios colaboradores para que no sufran sobrecarga de trabajo, doble función y/o división de roles.
- **Departamentalización:** La creación de nuevas áreas de trabajo, permiten un mejor funcionamiento de la organización.
- **Tramo de Control:** Para este rediseño, la sección de control es amplia debido a la adición de una posición media-alta que permite un contacto más directo con la posición de operación.
- **Autoridad:** Se mantiene la centralización, pero se espera que la comunicación sea mucho más fluida porque la toma de decisiones está descentralizada, independientemente de la dirección que tome.

Posterior a un rediseño es importante que se sumen políticas y normas relacionados a las áreas involucradas. Las mismas permiten que una organización haga cumplir pautas específicas, indicando el comportamiento adecuado para los miembros de cada área; Por tanto, las políticas y normas de la empresa Central Geek Plastic S.A.:

## **Políticas de la Organización:**

### Área de Recursos Humanos

- ❖ Política salarial
- ❖ Política de sobretiempo
- ❖ Política de cumplimiento de Capacitaciones
- ❖ Política de anticipos y préstamos
- ❖ Protocolo de entrada y salida de personal nuevo

### Área de Producción

- ❖ Política del uso correcto del casillero y uso de uniformes

### Área Financiera

- ❖ Política financiera y contable
- ❖ Política de gastos externos

### Reglamento General

- ❖ Código de Ética y Conducta
- ❖ Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional
- ❖ Reglamento interno

## **2.2 Procesos**

A lo largo del presente proyecto se ha mencionado que la empresa Central Geek Plastic S.A. cuenta con procedimientos y políticas desde hace treinta años que no han permitido el desarrollo de la empresa. Estos procedimientos son antiguos en la mayoría de las áreas por lo que por medio del diseño estructural y la implementación de políticas los procesos en las distintas áreas tendrían cambios como los siguientes:

### **Área de Recursos Humanos:**

#### **Análisis y valoración de cargos:**

Esta parte del proceso es fundamental puesto que de esta manera se podrá determinar las actividades y responsabilidades que cuenta cada cargo dentro de la organización y va de la mano del siguiente proceso.

Una vez actualizado el manual de funciones se podrá realizar un análisis de los nuevos cargos que se pretende crear para lograr cumplir con las estrategias impuestas.

#### **Selección, contratación e inducción del personal**

Al contar con un manual de funciones actualizado se podrán seguir procesos de reclutamiento y contratación adecuados. Se busca contratar al personal idóneo para la realización de actividades.

Mediante el cambio de estructura se haría un proceso de selección interno para ocupar aquellos cargos nuevos, posterior a este, aquellas personas en el área de Talento Humano serán los encargados de realizar el proceso de búsqueda de personal idóneo para las diferentes necesidades de la empresa.

Como primer punto se lanzaría una convocatoria interna para llenar aquellas vacantes que se puedan tener, si las mismas no son llenadas por el personal que se encuentra actualmente en la empresa, el área de Selección y Contratación se vería en la obligación de lanzar una convocatoria externa, y así seleccionar al personal idóneo, así mismo se encargaría de su contratación y proceso de on boarding adecuado.

## **Proceso de capacitación**

Mediante la subdivisión del área de Recursos Humanos se propuso la creación del área de Desarrollo Organizacional que permita llevar un proceso de capacitación adecuado para todos los colaboradores.

Posterior a que las vacantes sean cubiertas por parte de Selección y Contratación, se procederá a realizar la capacitación de sus cargos, para que estos logren cumplir con los objetivos. Todo esto mediante la previa contratación de capacitadores externos que brinden los conocimientos correspondientes y levantamiento de necesidades de capacitación.

## **Evaluación de desempeño**

Esto permitirá llevar un control adecuado de los nuevos ingresos y además de llevar un proceso adecuado de retroalimentación y crecimiento dentro de la empresa.

Cada tres meses mediante evaluaciones realizadas por cada uno de los encargados de las áreas se realizará una evaluación de desempeño en la que los colaboradores tendrán que obtener un resultado mínimo estipulado en las políticas y normas de la empresa, así mismo se les otorgará retroalimentación ante las oportunidades de mejora que estos tengan.

## **Prevención de accidentes y enfermedades**

Por medio de la creación de la subárea de bienestar permitirá llevar una prevención de accidentes, además de enfermedades que se puedan generar por las diferentes actividades que realizan los colaboradores.

Mediante un previo estudio por parte del Médico Institucional y el técnico en riesgos laborales, se creará un plan de prevención de accidentes y enfermedades que luego de su aprobación por parte del encargado del área de bienestar será procederá a su aplicación y socialización ante todos los colaboradores.



### **Comunicación interna:**

Mediante la creación de un plan de comunicación con sus respectivas estrategias comunicacionales se procederá a la creación de canales de comunicación efectivos para toda la organización siendo estos los tradicionales como: correo institucional, carteleras en las diferentes áreas y puntos estratégicos de la empresa, así mismo el uso de medios informales, como comunicados vía WhatsApp y expresados de forma verbal por parte de los jefes de cada área.

Es importante que la organización cuente con un plan de comunicación estructurado mediante la creación de estrategias como

- El análisis de la estrategia comunicacional interna actual.
- Creación de nuevos canales de comunicación. Como reuniones presenciales y virtuales.
- Implementación de políticas que permitan llevar un control sobre el uso adecuado de los canales de comunicación.
- Retroalimentación oportuna sobre el uso adecuado de los canales de comunicación.

La comunicación actual de la empresa es vertical descendente lo que no permite que la misma fluya en todos los niveles de la organización, por lo que la implementación de nuevas estrategias comunicacionales permitirá la fluidez de la comunicación de ambos lados.

### **Área Financiera:**

#### **Control de la contabilidad**

Mediante la inclusión de un contador general se busca crear un plan financiero adecuado para la empresa, además que este permitirá seguir las reglas financieras impuestas por el estado.

## **Control de los gastos**

Este proceso busca control como se gasta y en que se gasta el dinero designado a las diferentes áreas, para que así no existan pérdidas para la empresa.

### **Área Comercial:**

#### **Estrategias Comerciales**

La creación de nuevas jefaturas comerciales en las diferentes zonas donde se desarrolla el negocio, permitirá crear una estrategia comercial adecuada para seguir siendo líderes en el mercado.

#### **Estrategias de Marketing**

La creación de estas estrategias de marketing pretende lograr planes de comunicación adecuados para las áreas internas como externas, buscando así un mostrar priorizar la misión y visión de la empresa.

### **Área de Producción:**

#### **Estrategias de control de calidad**

Mediante la creación de las tres jefaturas dentro del área de producción se busca que los productos logren cumplir con estándares de calidad adecuados por los que la empresa se ha caracterizado.

### **Área de Ventas:**

#### **Estrategia de ventas**

Estas estrategias van de la mano de la estrategia de marketing que llevemos, además de trabajar directamente con el área con el área comercial para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

## **2.3 Personal**

### **Motivación**

Mediante la creación de subáreas y que todos los colaboradores de la empresa sean tomados en cuenta y escuchados para lograr soluciones a sus

problemas, además que esto causa que se sientan parte de la organización, de esta manera se logrará un contrato psicológico.

Por el cumplimiento de objetivos planteados y para el aumento de la motivación de los colaboradores es se plantean planes de reconocimiento monetario y no monetarios, como sería el reconocimiento al mejor empleado del mes. Así mismo como parte del reconocimiento a los colaboradores otorgarles capacitaciones que permitan su crecimiento personal y profesional.

### **Comunicación**

Por medio de estrategias adecuadas además de la creación de nuevas jefaturas que permitan a los colaboradores poder ser escuchados por sus jefes y que de esta manera la comunicación logre ser efectiva, logrando así que todos en la organización se encuentren alineados a los mismos objetivos.

El uso de nuevos canales y la modificación de la estructura permitirá que la comunicación sea fluida tanto de manera vertical descendente hacia todos los que componen la organización. Al existir una estrategia adecuada de comunicación existiría una retroalimentación adecuada que se vería apoyada por las políticas, normas y los procedimientos de cada área. Por otro lado, la apertura en la comunicación lograría la satisfacción de un trabajo bien realizado mediante el cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores, ya que al tener líderes con una comunicación adecuada ellos sentirían que son parte de la toma de decisiones.

### **Liderazgo**

La creación de una nueva estructura permite la distribución de las responsabilidades entre los tramos de control de cada área lo que ayuda al cumplimiento de los procedimientos y políticas que permitan el desarrollo de la empresa al interior y su proyección a nuevos mercados. Por otro lado, la subdivisión de áreas permitiría la formación de líderes, favoreciendo la comunicación interna ya que todos los niveles dentro de la organización podrían expresarse y así la organización causaría en ellos un compromiso, por lo que estos buscarían cumplir con los objetivos de la empresa al tener la

confianza además del apoyo por parte de la empresa podrían empoderarse para realizar actividades que favorezcan al crecimiento de la empresa.

El liderazgo actual de la empresa es un liderazgo coercitivo ya que cuenta con flexibilidad, además de la toma de decisiones verticales que matan las ideas antes de nacer como lo menciona Goleman (2005); por otro lado, también menciona que le quita al líder las herramientas primordiales para motivar a las personas al cumplimiento de sus objetivos. (p. 5)

Se pretende llevar a la organización a un tipo de liderazgo que permita el desarrollo de la empresa y sus colaboradores, el adecuado sería el liderazgo transformacional, Contreras y Barbosa (2013) mencionan que los comportamientos relacionados a este tipo de liderazgo impulsan la capacidad de innovación, por medio del cambio y la transformación permanente (p. 155).

Mediante el cambio adecuado los colaboradores y la empresa trabajarán buscando que tanto ellos como la empresa logren crecer y así cumplir con sus objetivos personales y organizacionales. Así mismo la empresa lograría un contrato psicológico con los colaboradores, que los volverá leales y comprometidos con sus objetivos y metas. Tomando en consideración lo anterior el desempeño de todos aquellos que conformen la organización será el idóneo para lograr el cumplimiento de objetivos ya que todos trabajan hacia una misma meta.

## IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Posterior a un análisis de los procesos en la empresa Central Geek Plastic S.A. en sus componentes como lo son la cultura, liderazgo, comunicación y el comportamiento se pretende como objetivo identificar las formas de abordar las oportunidades de mejora que surgen en la organización durante el proceso de intervención.

El modelo de cambio planificado propuesto por Kurt Lewin se presenta como una solución ya que este busca un equilibrio de fuerzas en la organización que prevenga y resista el proceso de cambio de acuerdo al estado actual. Esto permite una transición hacia los cambios planificados por parte de la organización.

Dentro del modelo de Lewin (1951, como se citó en Paéz, 2016) se argumenta que el centro del cambio está en el comportamiento del grupo, concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales. El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas. Las fuerzas facilitadoras favorecen el cambio al empujar a los miembros en la dirección deseada. Por el contrario, las fuerzas detractoras obstaculizan el cambio dado que empujan en dirección opuesta a la que se quiere. (p. 51)

Por otro lado, Lewin (1951, como se citó en Paéz, 2016) también menciona que existen tres fuerzas para modificar el balance que son:

- **Descongelamiento:** Lo que pretende es el descongelamiento de la situación o status quo, logrando el estado de equilibrio. Esto es necesario para lograr detener los esfuerzos de resistencia de los grupos e individuos.
- **Movimiento:** En este paso se menciona que las personas necesitan comenzar a lidiar con sus propias incertidumbres y encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Es necesario reducir

las actitudes diferenciales y fomentar comportamientos que tiendan a hacer realidad el cambio.

- **Recongelamiento:** Se alcanza una vez que el cambio se ha establecido para sustentar en el tiempo el comportamiento organizacional. Sólo cuando el cambio tome forma y las personas se comprometan con las nuevas maneras de trabajar, la organización está lista para este paso. Lewin (1951, como se citó en Paéz, 2016)

Por medio de este proceso se pretende lograr el cambio buscado por parte de la empresa y por parte del consultor para lograr mejorar en los procedimientos que afectan el correcto funcionamiento de las distintas áreas de la organización.

La intervención a realizarse tendría como tiempo estimado un año en el cual se realizarían las actividades planificadas, esto no quiere decir que pueda llegar a tomar más tiempo por alguna situación que se pueda llegar a presentar.

Es importante mencionar que la intervención estará a cargo del consultor y un asesor externo el cual tendrá un presupuesto estimado de cuatro mil dólares por mes para cubrir los distintos gastos que la intervención pueda tener, tales como papelería, gastos por movilización y alimentación, contratación de capacitadores externos y otros insumos que puedan necesitar. Dentro de este presupuesto mencionado, se contempla el sueldo de los involucrados (consultor, asesor, capacitadores). Al mencionar el tiempo estimado de la intervención la misma tendría un valor aproximado de cuarenta y ocho mil dólares.

## Diagrama de Gantt:

Fases	Actividad	Responsable	Recursos	Cronograma Trimestral																		
				Marzo - Mayo				Junio - Ago				Sept - Nov				Dic - Febr						
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Descongelamiento	Diagnóstico de la situación actual de la empresa Central Geek Plastic S.A.	Consultor Externo	Computador Paquete de office	X																		
	Rediseño de la estructura organizacional	Consultor Externo	Computador Paquete de office	X																		
	Aprobación de la nueva estructura organizacional	Directorio	Computador Sala de reuniones	X																		
	Creación y aprobación de las políticas y normas internas	Consultor Externo Directorio	Computador Paquete de office		X																	
	Análisis y valoración de cargos	Consultor Externo	Computador Paquete de office		X																	
	Creación y aprobación de los procedimientos del área de Talento Humano.	Consultor Externo Gerente de TH	Computador Sala de reuniones		X																	
	Creación y aprobación de los procedimientos del área Financiera.	Consultor Externo Gerente Financiero	Computador Sala de reuniones		X																	
	Creación y aprobación de los procedimientos del área Comercial.	Consultor Externo Gerente Comercial	Computador Sala de reuniones			X																
	Creación y aprobación de los procedimientos del área de Producción.	Consultor Externo Gerente de Producción	Computador Sala de reuniones			X																
	Creación y aprobación de los procedimientos del área de Ventas.	Consultor Externo Gerente de Ventas	Computador Sala de reuniones			X																
	Socialización de los planes de cambio con los colaboradores de la organización	Consultor Externo					X															
Movimiento	Formalización y socialización de la nueva estructura organizacional	Consultor Externo Gerente de TH	Computador Canales de comunicación					X														
	Formalización y socialización de las políticas y normas internas.	Consultor Externo Gerentes	Computador Canales de comunicación						X													
	Formalización y socialización de los nuevos cargos.	Consultor Externo Gerentes	Computador Canales de comunicación							X	X											
	Formalización y socialización de los procedimientos del área de Talento Humano	Consultor Externo Gerente de TH	Computador Canales de comunicación							X	X											
	Formalización y socialización de los procedimientos del área Financiera.	Consultor Externo Gerente Financiero	Computador Canales de comunicación							X	X											
	Formalización y socialización de los procedimientos del área Comercial.	Consultor Externo Gerente Comercial	Computador Canales de comunicación							X	X											
	Formalización y socialización de los procedimientos del área de Producción.	Consultor Externo Gerente de Producción	Computador Canales de comunicación							X	X											
	Formalización y socialización de los procedimientos del área de Ventas.	Consultor Externo Gerente de Ventas	Computador Canales de comunicación							X	X											
Recongelamiento	Revisión del cumplimiento de las políticas y normas	Consultor Externo Gerentes	Computador Paquete de office							X	X											
	Retroalimentación del proceso de implementación de procedimientos por área	Consultor Externo Gerentes	Computador Paquete de office							X	X	X	X									
	Auditoría interna a todas las áreas	Consultor Externo Auditor Interno	Computador Paquete de office															X	X	X		

## CONCLUSIONES

- El presente proyecto busca contribuir a la mejora de las tres diferentes variables en donde se detectó que existe una oportunidad de mejora como lo son: la cultura, el liderazgo y la comunicación. Posterior al diagnóstico se logró determinar que existe una cultura débil, en la que se encuentran a la cabeza líderes poco capacitados para las funciones, además que su actual estructura no permite una correcta fluidez de la comunicación. Por otro lado, dentro del diagnóstico se detectó que existen procedimientos arcaicos que no permiten el desarrollo de la empresa y sus colaboradores, dejando así a la empresa estancada, sin posibilidades de crecimiento.
- Posterior al trabajo de diagnóstico se procedió a la creación de estrategias pertinentes para lograr un desarrollo organizacional adecuado en la empresa. Primero se pretende realizar la estructuración de un nuevo organigrama que permita la descentralización del poder y de funciones que no eran realizada de manera adecuada, así mismo se crearon políticas y normas que apoyen la creación de nuevos cargos con funciones ordenadas, dependiendo de la capacidad de cada colaborador, además que esto permitirá el desarrollo de nuevos líderes enfocados en lograr una sinergia con sus subalternos, guiándolos a crecer y poder empoderarse en sus funciones, además que existiría fluides en la comunicación de la empresa, conectando a todos hacia los mismos objetivos.
- Se propone también la creación de procesos en cada una de las áreas, dando apertura a una comunicación abierta entre las mismas, además del seguimiento adecuado de cada proceso, existiendo tramos de control que permitan una mayor observación por sobre estos, para lograr así los resultados esperados por parte de la organización.
- A nivel del personal estos procesos causarían una incidencia positiva en la motivación de los colaboradores, puesto que se sentirían que son



tomados en consideración, logrando así un compromiso para con la empresa y sus objetivos, además que se sentirían atraídos por el desarrollo dentro de la organización.

## REFERENCIAS

- Alves, J. (2003). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Chiavenato, I. (2009). *La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo.
- Fincowsky, F. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Páez, A., Santibáñez, A., Castillo, O. y González, I. (2015). *Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: Cambio organizacional y Liderazgo*. Instituto Politécnico Nacional.
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.



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, **Goyes Rodriguez, Xavier Josue** con C.C: # **093109692-9** autora del **componente práctico del examen complejo: Liderazgo adecuado en el cambio cultural de la empresa Central Geek Plastic S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

**Guayaquil, 1 de febrero de 2023**

*Xavier Goyes.*

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: **Goyes Rodriguez, Xavier Josue**  
C.C: **093109692-9**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

TEMA Y SUBTEMA:	Liderazgo adecuado en el cambio cultural de la empresa Central Geek Plastic S.A.		
AUTOR(ES)	Goyes Rodriguez, Xavier Josue		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	01 de febrero de 2023	No. DE PÁGINAS:	34
ÁREAS TEMÁTICAS:	Liderazgo, Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo, Comunicación, Cultura organizacional, Desarrollo organizacional, Cambio, Reestructuración, Procedimientos, Estabilidad.		

#### RESUMEN/ABSTRACT

La empresa Central Geek Plastic S.A. fue fundada en 1953, siendo una de la primera en trabajar con plástico y sus derivados, al poco tiempo de su fundación se volvió la líder del mercado por sus productos innovadores y de calidad que la caracterizaron por sobre su competencia. Sin embargo, con el paso del tiempo la empresa ha mantenido procedimientos antiguos que no permiten el crecimiento de la empresa, además de que le están empezando a causar inconvenientes en la producción de productos, afectando a su vez la estabilidad de la empresa. Por tanto, para conocer la situación de la empresa Central Geek Plastic S.A. se realizó un diagnóstico en las variables de cultura, comunicación y liderazgo. Los resultados de este diagnóstico presentaron oportunidades de mejora en los diferentes niveles presentes en la empresa como lo son: individuales, grupales y organizacionales. Por lo tanto, es importante lograr una reestructuración organizacional que le de apertura a las diferentes áreas a desarrollarse y que éstas se apoyen en políticas y normas para el beneficio de los participantes.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +59367707634	E-mail: xaviergoyes162000@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofia 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):	