

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y
COMUNICACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Desarrollo organizacional como herramienta para el cambio cultural de una compañía de plásticos de la ciudad de Cuenca.

AUTOR:

Arévalo Mestanza, Gianluigi

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

31 de enero de 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Arévalo Mestanza, Gianluigi**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

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

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes

Guayaquil, a los 31 días del mes de enero del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Arévalo Mestanza, Gianluigi**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo: **Desarrollo organizacional como herramienta para el cambio cultural de una compañía de plásticos de la ciudad de Cuenca** 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, a los 31 días del mes de enero del año 2024

EL AUTOR

Gianluigi Arévalo M.

f. _____
Arévalo Mestanza, Gianluigi



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y
COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

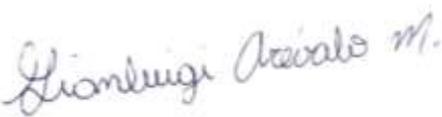
AUTORIZACIÓN

Yo, **Arévalo Mestanza, Gianluigi**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Desarrollo organizacional como herramienta para el cambio cultural de una compañía de plásticos de la ciudad de Cuenca**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 días del mes de enero del año 2024

EL AUTOR:

f. 

Arévalo Mestanza, Gianluigi



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN CARRERA
DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME COMPILATIO

The screenshot shows a plagiarism report from iMagister. The title of the document is "Desarrollo organizacional como herramienta para el cambio cultural de una compañía de plásticos de la ciudad de Cuenca". The report indicates a 2% similarity with suspicious texts and 1% similarity with sources mentioned in the text. It also notes that 2% of the language was not recognized. Metadata includes the author Gianluigi Arévalo Mestanza, a deposit date of 30/1/2024, and a word count of 8437.

Nombre del documento: Desarrollo organizacional como herramienta para el cambio cultural de una compañía de plásticos de la ciudad de Cuenca.docx ID del documento: 471ba497221cd820a7f65483f418c75b642c10dd Tamaño del documento original: 194,21 KB Autor: Gianluigi Arévalo Mestanza	Depositante: Gianluigi Arévalo Mestanza Fecha de depósito: 30/1/2024 Tipo de carga: url_submission Fecha de fin de análisis: 30/1/2024	Número de palabras: 8437 Número de caracteres: 56.584
--	---	--

TEMA DEL CASO PRÁCTICO:

- Desarrollo organizacional como herramienta para el cambio cultural de una compañía de plásticos de la ciudad de Cuenca.

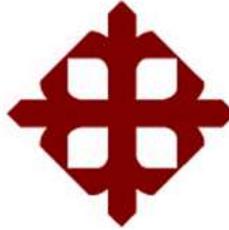
AUTOR(A):

- Arévalo Mestanza, Gianluigi

INFORME ELABORADO POR:

f. _____

Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA Y/O DELEGADA

f. _____

PSIC. CL. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DOCENTE ESPECIALIZADA

f. _____

PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	2
1. Diagnóstico de la situación de la organización.....	4
1.1 Comportamiento	4
1.2 Cultura Organizacional	13
1.3 Comunicación organizacional.....	13
2. Determinación de las estrategias	19
2.1 Estructura	19
2.2 Procesos.....	23
2.3 Personal	27
3. Implementación de estrategias	28
CONCLUSIONES.....	28
REFERENCIAS	30

RESUMEN

En este trabajo presenta la intervención realizada en la empresa de plástico Universal S.A, la cual se dedica a la fabricación de plásticos y sus derivados. Se realizó un diagnóstico previo de la estructura organizacional, según sus procesos, clima y cultura organizacional. Actualmente, Universal S.A mantiene una estructura centralizada en la cual todos los reportes que se generan en las gerencias pasan de forma obligatoria por la Dirección, antes de ser ejecutadas, lo cual ha tenido una repercusión en el incentivo para que se lleven a cabo innovaciones en las diferentes líneas de negocio, además presenta rigidez en la toma de decisiones y limitaciones en la capacidad de aportar nuevas ideas cuya forma de liderar muestra la cultura de la organización. La situación ha generado complicaciones, una de ellas la interrupción del progreso del talento, lo que ha causado carencia de estímulo entre los colaboradores para abrazar iniciativas de mejora continua para alcanzar competitividad y fomentar su crecimiento profesional. El nivel de producción a caído y las ventas de igual forma descendieron de manera considerable, la desmotivación del personal reflejándose en quejas por el desempeño de los colaboradores. Por tal motivo se trabaja en la estrategia de mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal para fijar perfiles que se ajusten a la proyección de la organización, desarrollar el talento humano que existe en la empresa y realizar una correcta gestión del desempeño para mejorar la competitividad en el mercado.

Palabras Claves: Motivación, Desarrollo Organizacional, Cultura, Producción, Reclutamiento y Selección, Planes de Carrera.

INTRODUCCIÓN

La empresa de plásticos Universal S.A es fundada en el año 1953, gracias a la visión y sociedad de dos amigos muy visionarios: Diego Rendón Martínez y Juan Alvarado Nicci, quienes proyectaron su inventiva a través de un elemento poco usado en la época, el plástico y los derivados de este. En los que se adentraron en el campo doméstico e industrial con relativa facilidad, ya que, al no haber competencia ni productos similares, crecieron a un ritmo bastante bueno y mantenerse pese a las dificultades externas del entorno.

La empresa se caracteriza desde sus inicios por ser revolucionaria en el uso del elemento y el proceso de producción, además de la comercialización del producto en las ramas de la industria. Sus instalaciones se sitúan desde sus comienzos en la ciudad de Cuenca, teniendo su matriz lejos de los límites de la urbe. En el transcurso de los años, se ha expandido las operaciones, pasando de lo local a lo regional, pudiendo expandir varias sucursales a nivel nacional, pudiendo así contar con 4500 colaboradores, conformados por 2150 varones y 1850 mujeres.

Los procesos con los años fueron cambiando principalmente por el tipo de maquinaria para procesar la materia prima y la producción del producto final, teniendo procesos de cambio en los que los cargos operativos se adaptaron al cambio de forma orgánica, pero en los últimos años el tipo de trabajador ha cambiado y su motivación de igual forma. Podemos observar que necesitan más beneficios, oportunidades de desarrollo profesional, aumentos constantes de sueldo, e inconformidad, lo cual deriva en desmotivación.

En el dinámico entorno empresarial actual, las empresas se ven en la necesidad del desarrollo del talento, la cultura y progreso de sus colaboradores para ser competitivos por este motivo, son pilares fundamentales que definen el éxito y la sostenibilidad de una organización. La motivación impulsa a los individuos a alcanzar sus metas y a comprometerse con el crecimiento de la empresa. En conjunto con el desarrollo organizacional, esta fuerza motriz cataliza el progreso y la adaptabilidad

dentro de la estructura corporativa, asegurando que la organización evolucione en un mundo en constante cambio.

La cultura organizacional actúa como el tejido conectivo que define los valores, las normas y la identidad colectiva de una empresa. Es el ambiente en el que la motivación y el desarrollo se nutren y se refuerzan, creando un terreno fértil para la productividad y la colaboración efectiva. Esta cultura influye en la producción y la calidad del trabajo, alentando la innovación y el compromiso con la excelencia en cada etapa del proceso.

Por otro lado, el reclutamiento y la selección estratégicos son esenciales para construir equipos talentosos y diversos que se alineen con la cultura y los objetivos organizacionales. La identificación y el desarrollo de habilidades dentro de la fuerza laboral se convierten en el cimiento para los planes de carrera, que ofrecen un camino claro y estimulante para el crecimiento profesional y personal, impulsando la retención del talento y fortaleciendo la competitividad de la organización en el mercado laboral.

Dado el caso de la empresa de plásticos Universal S.A es primordial analizar el motivo por el cual la producción ha disminuido, ya que en ese sentido puede denotar una falta de motivación por parte del personal los cuales han bajado su rendimiento y han tenido problemas en la producción.

DESARROLLO

1. Diagnóstico de la situación de la organización

Se desarrolla los antecedentes y la situación de la empresa de plásticos Universal S.A, en relación con el marco teórico de comportamiento, la comunicación organizacional, el liderazgo, la cultura y liderazgo.

1.1 Comportamiento

La definición multidisciplinaria del comportamiento organizacional ilustra diversos puntos:

Para Gibson J. (2009) el CO indica que las conductas de las personas operan a niveles individual, grupal y organizacional. Este método sugiere que al estudiar el CO se debe identificar claramente el nivel de análisis que se utiliza, ya sea individual, grupal u organizacional. En la ciencia del comportamiento, tanto en la psicología, la sociología, la psicología social, ciencia política y antropológica.

Añade además Robbins, S. Judge, T. (2009) que el comportamiento organizacional “contempla tres niveles en su estructura los cuales lo explica desde su campo de acción un comportamiento el cual tiene su modelo o técnica a la que contribuye, en la cual puede analizarse desde lo individual, grupal u organizacional” (p.27).

Individual: El nivel individual vinculado al área psicológica del colaborador, de las cuales, según Robbins, S. Judge. T. (2009) “ha demostrado afectan al comportamiento en cuanto a la: percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación” (p.32).

Grupal: Este nivel según Robbins, S. Judge. T. (2009) “se define como dos o más individuos interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares” (p.284). Se vincula además la influencia entre el individuo y como este se relaciona con el ambiente social de la empresa.

Organizacional: El nivel organizacional según Robbins, S. Judge, T. (2009) “define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los

trabajos de las actividades, mediante la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y formalización” (p.519).

En el nivel organizacional se compone de **políticas y prácticas** de recursos humanos que se refieren al conjunto de directrices, normativas, estrategias y acciones diseñadas y aplicadas por una organización para gestionar de manera efectiva a su capital humano. Estas políticas son un marco estructurado que abarca desde la contratación, la estructura y el diseño de la organización, la cultura organizacional y la gestión del talento. Las prácticas de recursos humanos, por su parte, representan las acciones y procedimientos concretos derivados de estas políticas, implementadas para reclutar, retener, motivar y desarrollar a los empleados, buscando alinear sus habilidades, expectativas y contribuciones con los objetivos estratégicos de la organización. Este enfoque sistemático y coherente es fundamental para optimizar el rendimiento y la satisfacción de los empleados, así como para promover un entorno laboral justo, equitativo y eficiente (Robbins, S. Judge, T. 2009).

La compañía Plásticos Universal S.A bajo análisis, tiene varias décadas en el mercado nacional, en la cual su nicho se encuentra en la industria de la fabricación de plásticos. Su estructura es centralizada, ya que todas las decisiones las toma la gerencia general. En la **estructura y diseño organizacional** los niveles definen la distribución del poder, la toma de decisiones y las responsabilidades dentro de una organización.

Por lo general, los niveles organizacionales van desde la alta dirección (como ejecutivos y directores) hasta niveles intermedios (gerentes y supervisores) y operativos (empleados de base). Cada nivel tiene roles y funciones específicas que contribuyen al funcionamiento y éxito general de la empresa. El diseño de la empresa de manera fundamental se conforma por 5 departamentos que son:

- **Producción:** Encargada de la fabricación y procesamiento de la materia prima, para el cumplimiento de los objetivos.
- **Ventas:** Encargada de las estrategias y planes de ventas del producto de la empresa.
- **Talento Humano:** Área encargada de la gestión del capital humano, además de la administración de procesos de selección y contratación de nuevo talento.
- **Financiero y logística:** Área encargada de gestionar la parte financiera, que corresponde la contabilidad, gestión de recursos financiero, cumplimiento normativo y fiscal, gestión de activos y pasivos.
- **Comercialización:** Encargado de la gestión de actividades con la promoción, gestión de canales de distribución, gestión con clientes.

El tipo de estructura analizada de Plásticos Universal S.A en la cual la dirección general, encabezada por el Ing. Lucas Romero Beltrán, establece una **estructura mecanicista** de modo **jerárquica centralizada**, donde las decisiones cruciales pasan por su aprobación antes de ser ejecutadas. Este modelo indica una clara división del trabajo jerárquico, donde las diferentes gerencias, como producción, finanzas, comercialización, talento humano y ventas, reportan directamente a la gerencia general. La compañía cuenta con 4.500 colaboradores los cuales se encuentra repartidos en diferentes ciudades del país, teniendo la mayor parte de su personal en la matriz en la cual está la fábrica principal. Este modelo estableció jerarquías que sirven para generar el control más eficiente de los procesos, repartida por los gerentes de los departamentos, tanto de producción, finanzas, ventas, talento humano y comercialización del producto, que tienen a su cargo de 15 a 50 colaboradores por área.

Esta estructura mecanicista como lo explica Robbins, S. Judge, T. (2009) "se caracteriza por tener mucha departamentalización, gran formalización, red de información limitada y mucha centralización" (p.535).

Añade además Su, Chen & Wang (2018) que “las estructuras mecanicistas suelen tener mayor control y rigurosidad de los procesos normativos, el flujo de información y centralización en la toma de decisiones”. Cada gerencia tiene sus propias responsabilidades y áreas de enfoque. El gerente de producción, el gerente financiero, el gerente de comercialización, la gerente de talento humano y el gerente de ventas supervisan y dirigen sus respectivos departamentos, se deduce que se realizan procesos y procedimientos definidos con políticas rigurosas y rígidas. Las políticas organizacionales se comprenden las heredaron anteriores gerencias, que no sufrieron mayor modificación, ya que como expone el caso de análisis el poder, las decisiones y el rumbo que toma la empresa es dado por el gerente general.

La estructura organizacional, funciones y procesos en el funcionamiento de una empresa es primordial para el cumplimiento de objetivos que ayuden alcanzar el éxito y metas.

Para Gibson J. (2009) el cual define como “decisiones, la elección del diseño organizacional en el cual toma en cuenta el siguiente criterio para la definición de esta: División del trabajo, departamentalización, tramo de control, autoridad” (p. 389).

Se puede analizar que el caso de Plásticos Universal S.A se divide en 5 departamentos agrupados de forma en que están altamente especializados en sus áreas. La departamentalización tiene grupos de 15 a 50 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas en las que la de producción es la que más personal ocupa y es el que más tiempo trabaja en la empresa, lo que nos indica que están establecidos en sus funciones y hay baja rotación en este departamento, además que la experiencia prioriza la empresa sobre la innovación, teniendo una base homogénea de trabajadores que comparten conocimientos y un mismo contexto organizacional de inconformidad. **El tramo de control** lo definen los gerentes departamentales, que tienen supervisores y personal operativo o administrativo con una cantidad ya definida en el párrafo anterior, definidos por su grado de especialización. **La autoridad centralizada** está muy marcada por el tipo de estructura, en la que

el gerente general toma las decisiones a nivel de la empresa, y los gerentes departamentales velan por que se tomen con sus respectivos equipos.

ESTRUCTURA DE UNIVERSAL S.A

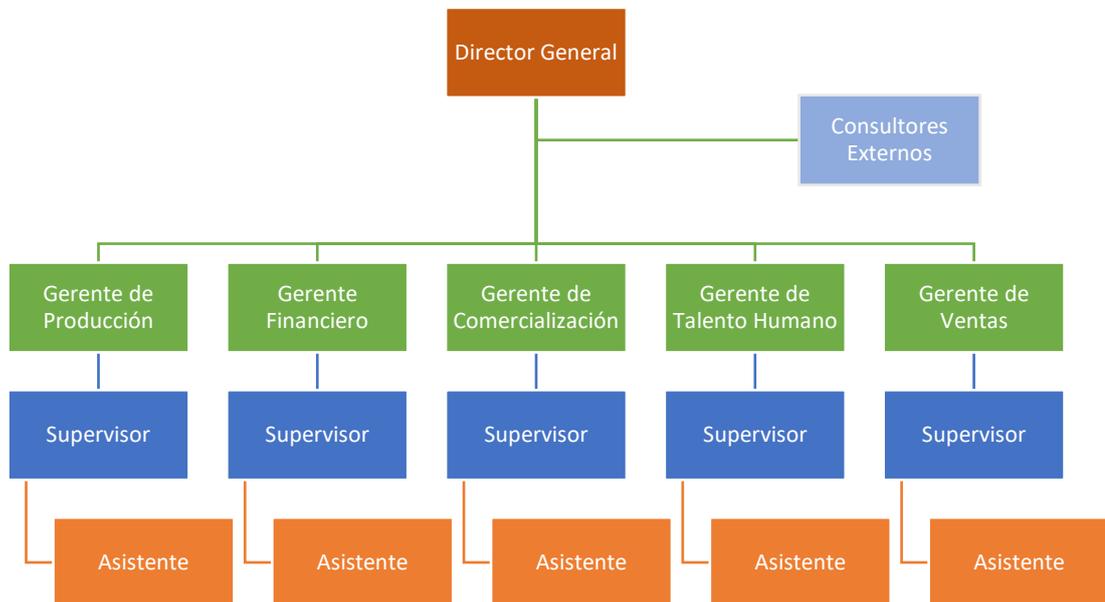


Gráfico 1: Estructura organizacional actual de Plásticos Universal S.A

Fuente: Elaboración propia

Nivel Grupal

Para Robbins, S. Judge, T. (2009) el **nivel grupal** lo define como “dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares, estos grupos a la vez pueden ser formales y no formales”. Añade que “los grupos formales se entienden que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En estos grupos formales los comportamientos quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de estas” (p.284).

La **toma de decisiones** en grupo es el proceso mediante el cual individuos colaboran y contribuyen con ideas, conocimientos y perspectivas para llegar a una resolución conjunta.

Según Gibson J. (2009) “el efecto mutuamente reforzador de sus interacciones da como resultado mejores decisiones, sobre todo cuando existe un alto grado de diversidad” (p.484).

Para esto el enfoque implica la participación de múltiples miembros del equipo en el análisis de problemas, la evaluación de alternativas y la selección de la mejor opción. Para la toma de decisiones en grupo la diversidad de perspectivas con diferentes experiencias y conocimiento es fundamental ya que los enfoques para abordar los desafíos suelen encontrar soluciones más creativas e innovadoras.

La compañía Plástico Universal S.A se compone por cinco grupos de trabajos claramente definidos. Los conforman los departamentos gerenciales, que son el directorio de la empresa, que lo encabeza el Ing. Lucas Romero Beltrán como gerente general. Los trabajadores que se encuentran en rangos operativos/administrativos, que sienten falta de incentivos y oportunidades, lo que ha provocado una falta de motivación y bajo compromiso con la organización. Así, la comunicación se vuelve un eje fundamental para resolver conflictos entre los empleados, que pueden mejorar la dinámica interna y fortalecer la colaboración, afectada por las formas de liderar y la estructura de la empresa, en la que la comunicación tiene una dirección descendente en las que las decisiones no son socializadas o democratizadas con los colaboradores. Otro grupo que se ha conformado dentro de la empresa es el de los consultores externos que lo componen el Licenciado Jorge Hoppe y el Ab. Mario Jiménez que fueron llamados para estar presentes en reuniones de temas importantes de la empresa, su presencia ha generado incertidumbre entre los colaboradores al no estar definido su papel dentro de la empresa. Como último grupo son los clientes externos a la organización, que colocan a la empresa en lugares de reconocimiento por su desempeño, cumplimiento y calidad del producto.

La empresa se encuentra en una situación en la cual **la satisfacción laboral es muy baja** entre los colaboradores, por su falta de motivación en cuanto al desarrollo profesional y el bajo reconocimiento en incentivos económicos. La falta de comunicación y feedback en sus solicitudes por años ha causado que estas insatisfacciones se traduzcan en un **bajo rendimiento laboral**, y por lo tanto baja producción e incumplimiento en los objetivos y metas organizacionales.

En un contexto donde la empresa atraviesa desafíos operativos y financieros, es inevitable el efecto que causa en sus colaboradores que los **conflictos de grupo** y la **incertidumbre** se filtren en la dinámica laboral. Los cambios propuestos por la dirección pueden generar ansiedad y desconcierto entre los colaboradores, exacerbando cualquier discrepancia interna existente. Los rumores tienden a florecer en entornos donde la comunicación es limitada o poco clara, alimentando una **sensación de inestabilidad**. Estos rumores pueden oscilar entre la preocupación por la seguridad laboral, las expectativas ante cambios organizacionales y la percepción de desequilibrio en la distribución de responsabilidades, y el tipo de liderazgo del gerente no logra. Además, en un entorno donde no existe un plan de desarrollo profesional definido, la incertidumbre sobre el futuro profesional puede intensificar los conflictos, generando fricciones entre distintos grupos de colaboradores que buscan oportunidades de crecimiento.

En la cultura de la organización en estudio, los valores y normas implantados por el fundador, en el que las tomas de decisiones y las tareas se han centralizado. Además, el tipo de comunicación que se maneja en Plástico Universal S.A son por canales tradicionales como reuniones departamentales, correos electrónicos. Las cuales no son siempre las mejores para evitar malentendidos y no están fomentando la colaboración de parte de los colaboradores, los cuales no se sienten escuchados. Esto a **nivel grupal** ha deteriorado la producción y tiempos de entrega del producto, lo cual tiene que ver con el factor humano el factor de **motivación y liderazgo** que se imparte en la empresa, los departamentos trabajan de forma independiente y no coordinada lo cual trae problemas en la entrega y calidad del producto final.

El problema causa pérdida de posicionamiento en el mercado y permite que la competencia se afiance en lugares ya ganados por muchos años por parte de la compañía.

Nivel Individual

En el **comportamiento individual** se señala que es la base del desempeño organizacional. Comprende esta conducta desde la psicología y la psicología social un amplio conocimiento acerca de las relaciones entre actitudes, percepciones, valores y desempeño **individual**.

Según Robbins, S. Judge, T. (2009) “el comportamiento del empleado tiene diferentes factores como, características, aptitudes, valores, actitudes, personalidad y emociones, las cuales son variables independientes. Además de variables individuales que afectan el comportamiento como lo son la percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación” (p.32).

El caso de Plásticos Universal S.A tiende **autoridad centralizada** en cuanto a la delegación en la toma de decisiones en la que todas las gerencias de forma obligatoria dan reporte a un director general el cual es el **Ing. Lucas Romero**, para de esta manera dé la autorización de ser ejecutadas en cada situación que se presente dentro de la organización, la cual brinda control de todas las decisiones, pero quita autonomía y flexibilidad a los cambios dinámicos que existen de cada departamento.

El comportamiento individual del personal en la organización Universal S.A se vincula estrechamente con la estructura jerárquica y funcional establecida. La figura del Ing. Lucas Romero Beltrán como director general, caracterizado por su preocupación por la calidad del producto, los valores empresariales y el ambiente laboral, ejerce una influencia significativa en el comportamiento de los empleados. Su liderazgo proactivo y su enfoque en la calidad pueden influir en la motivación y el compromiso del personal hacia la excelencia en su trabajo. Asimismo, la centralización de las decisiones puede afectar la

autonomía y la iniciativa individual, ya que todos los aspectos importantes pasan por la dirección, lo que puede impactar en la toma de decisiones individuales de los colaboradores.

La cultura empresarial promovida por el director general y las gerencias puede afectar el comportamiento individual del personal. Si se enfatiza la importancia de valores como la innovación, el trabajo en equipo o la colaboración, es probable que los empleados se alineen con estos principios en su forma de trabajar y relacionarse con los demás. Del mismo modo, si se valora y promueve un ambiente laboral positivo y colaborativo, es probable que los empleados muestren comportamientos que reflejen esta cultura organizacional, como la cooperación y el apoyo entre colegas.

Los roles definidos en cada gerencia y departamento también moldean el comportamiento individual del personal. Los empleados, supervisores y trabajadores especializados en áreas específicas tienen responsabilidades y expectativas bien delimitadas, lo que puede influir en su comportamiento dentro de la organización.

La presencia de consultores externos como el **Ab. Mario Jiménez Isaías y el Lcdo. Jorge Hoppe Lynch** agrega otra capa de división del trabajo, ya que se encargan de asesorar y aportar conocimientos especializados en áreas específicas de interés para la empresa, brindando una perspectiva externa y experta en ciertos temas. La presencia de consultores externos podría fomentar o dar una percepción por parte de los colaboradores un comportamiento de nerviosismo o incomodidad en los colaboradores ya que pueden pensar que se están realizando cambios o se planean hacer cambios y ellos no han sido comunicados o involucrados. Este tipo de comportamiento en el cual el líder tiene personal externo que lo asesora para acciones determinadas, debe ser socializado con los colaboradores para que no existan rumores que puedan traer desmotivación en el grupo.

Según Gibson J. (2009), las organizaciones pueden segmentarse en tres modalidades distintas. En primer lugar, la división del trabajo puede derivar de la especialización en diferentes áreas de competencia

personal. Esta especialización se suele asociar con ocupaciones y profesiones específicas, como contabilidad, ingeniería, ciencias, medicina, entre otras múltiples especialidades presentes en el ámbito organizacional y cotidiano. En segundo lugar, la división laboral puede corresponder a las diversas actividades necesarias en la secuencia natural de las tareas realizadas por la empresa. Por ejemplo, en fábricas de plásticos, es común dividir la manufactura y el ensamblado, asignando a individuos responsabilidades específicas en cada una de estas etapas. Esta forma específica de segmentación se denomina especialización horizontal. Por último, la división del trabajo puede ocurrir a lo largo de la jerarquía vertical de la organización. Todas las estructuras organizativas poseen una cadena de mando que va desde los administradores de niveles inferiores hasta los superiores; las responsabilidades laborales del director ejecutivo difieren notablemente de las del supervisor de turno (p.390)

1.2 Cultura Organizacional

La **cultura organizacional** se define según Robbins, S. Judge. (2009) “en un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.551).

Se refiere además a las normas, valores, creencias, comportamientos y prácticas compartidas por los miembros de una organización. Es la "personalidad" de la empresa, define su identidad y cómo se comportan las personas dentro de ella. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora según Robbins, S. Judge. (2009), como:

- Innovación y aceptación del riesgo.
- Atención al detalle
- Orientación a resultados

- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos
- Agresividad
- Estabilidad. (pp.551-552)

Para Schein E. (1992) los niveles del modelo de la cultura organizacional están dividido en 3:

- **Artefactos y símbolos:** Los artefactos marcan la superficie de una organización, los cuales son visibles de una empresa como logotipos, arquitectura, estructura, procesos y vestimenta corporativa.
- **Valores adoptados:** Se trata de normas y valores de conducta, como la organización se expresa en las estrategias, objetivos y filosofías y como las hacen públicas.
- **Suposiciones básicas y subyacentes:** Suposiciones básicas, subyacentes están profundamente arraigadas en la cultura organizacional y se experimenta como un comportamiento inconsciente. (p.25)

Además, existen 4 tipos de cultura organizativa según lo adaptado por R.Hoojberg y F. Petrock (1993) en la que la orientación de control formal es más estable o flexible y las formas de atención son internas o externas, por ejemplo: La cultura burocrática, pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada(p.29). La cultura de clan en cambio se caracteriza según Gibson J. (2009), por seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo, el espíritu, la autodirección y la influencia social, lo cual perpetua el compromiso. La cultura empresarial es caracterizada en cambio por la innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda de oportunidades. (p.57). Y, por último, la cultura de mercado añade Gibson J. (2009), tiene un énfasis en el aumento de las ventas, la participación en el mercado y la estabilidad financiera además de la rentabilidad, no siendo característico el trabajo en equipo y la cohesión en este tipo de cultura. (p.58)

La organización Universal S.A ante la falta de un plan formal para el desarrollo de carrera ha generado una cultura donde los colaboradores muestran poco interés en la formación y según el modelo de Schein E. (1992) los artefactos de los que se conforman la estructura están siendo muy rígidos, lo cual hace que los procesos se sientan ya desactualizados para la época. Este aspecto refleja una **cultura organizacional burocrática** la cual se basa en la toma de decisiones centralizada por parte de la gerencia general, el seguimiento de reglas y políticas dictadas por un tipo de liderazgo autocrático que no prioriza el crecimiento individual y la adquisición de nuevas habilidades, pero pueden aportar en la certidumbre y las jerarquías para un control más efectivo. Además, la estructura centralizada y la falta de canales efectivos de comunicación ascendente pueden contribuir a la desmotivación del personal y las quejas sobre el desempeño. Una cultura organizacional que no fomente la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la expresión de sus preocupaciones obstaculiza la identificación y resolución temprana de problemas operativos.

1.3 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se erige como un pilar fundamental en la estructura y funcionamiento de las empresas modernas. Según Robbins, S. Judge. (2009), “con los empleados reduce la incertidumbre porque disminuye la ambigüedad del rol y el conflicto por éste” (p.646). Que exista esta fluidez de información es esencial para el logro de objetivos, la coordinación eficiente de tareas y el fomento de un ambiente laboral colaborativo.

La gestión eficaz de la comunicación organizacional lleva a beneficios tangibles para las empresas. En primer lugar, la transparencia y claridad en la comunicación, como señala Robbins, S. Judge. (2009), “contribuyen a reducir malentendidos, conflictos y errores” fortaleciendo así las relaciones interpersonales y la eficacia operativa.

Las formas de intercambio de información dentro de una empresa se caracterizan por las siguientes maneras según Gibson J. (2009):

- **Comunicación Vertical:**

- Descendente: Se refiere a la transmisión de información desde niveles superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores. Es típica en situaciones donde la dirección comunica políticas, decisiones y expectativas a los empleados.
- Ascendente: Se produce cuando la información fluye desde los niveles inferiores hacia los superiores. Este tipo de comunicación permite a los empleados compartir sus opiniones, retroalimentaciones y preocupaciones con la dirección (p.427).

- **Comunicación Horizontal:**

- Entre pares: Ocurre entre individuos que ocupan posiciones similares en la jerarquía organizacional. Facilita la colaboración, el intercambio de información y la coordinación entre departamentos o equipos.
- Interdepartamental: Se refiere a la comunicación entre diferentes departamentos o áreas de organización. Su objetivo es asegurar la coordinación efectiva y el flujo de información entre unidades organizativas. (p.427).

- **Comunicación Formal e Informal:**

- Formal: Se refiere a la comunicación que sigue las líneas establecidas por la estructura organizacional y utiliza canales formales, como reuniones programadas, informes y correos electrónicos oficiales.
- Informal: Ocurre de manera espontánea y no sigue necesariamente las líneas jerárquicas. Puede manifestarse a través de conversaciones en pasillos, redes sociales internas y otros canales no oficiales. (Robbins, S. Judge. 2009, p.353)

La gestión de la comunicación en la empresa Plásticos Universal S.A se ha caracterizado por ser **predominantemente vertical y formal**. Esto significa que la información fluye de manera descendente, desde la alta dirección hacia

los niveles inferiores, siguiendo una estructura jerárquica. Entre las características a destacar, está la centralización de las decisiones importantes pasan por la dirección antes de su ejecución lo cual denota que el liderazgo toma un papel importante en la forma de comunicación de la empresa en análisis el cual es de flujo vertical y centralizado de la comunicación.

La comunicación formal está presente en la estructura jerárquica establecida, las reuniones del directorio y las decisiones que pasan por la dirección antes de ser ejecutadas.

La jerarquía definida, con la gerencia general y el directorio a cargo, establece a quienes toman decisiones. A pesar de que no se mencionan canales específicos, lo que sugiere que la interacción se basa principalmente en canales formales y estructurados. La comunicación entre departamentos se puede inferir que es deficiente y no se trabaja de forma coaccionada lo cual puede estar provocando malestar por no tener un accionar de equipo en la producción y comercialización.

Por último, la desmotivación del personal y quejas sobre el desempeño de los colaboradores. Estos problemas podrían indicar posibles fallos en la comunicación interna, donde las expectativas y los objetivos no se comunican claramente, afectando la moral y la eficiencia del personal.

El liderazgo es un concepto multifacético estudiado y analizado desde varias perspectivas a lo largo del tiempo. En su esencia, el liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para influir, motivar y guiar a otros hacia el logro de metas y objetivos comunes.

De acuerdo con Northouse (2019), el liderazgo es “un proceso interpersonal que implica la habilidad de una persona (el líder) para inspirar y dirigir a individuos o grupos (los seguidores) hacia la consecución de una visión o propósito compartido”.

Esta capacidad de influencia puede surgir tanto de atributos personales como de comportamientos específicos. El liderazgo no se limita únicamente a una posición jerárquica formal en una organización, sino que puede manifestarse

en diversas situaciones y contextos. Además, es un fenómeno dinámico que se adapta a las necesidades y desafíos cambiantes del entorno.

Existen varios tipos de liderazgo, entre los cuales se incluyen:

- Liderazgo transformacional: Se caracteriza estos líderes que según Gibson (2009) entender lo que sienten los empleados y al motivar a los demás y transformar el interés personal a favor de las metas de la organización (p.137)
- Liderazgo autocrático: de acuerdo a Gibson (2009) Es un estilo de liderazgo en el cual el líder toma decisiones de manera independiente y ejerce un control total sobre las tareas, las decisiones del grupo y da énfasis a la lealtad (p.280).
- Liderazgo orientado a la tarea: Según Newstrom (2011) Estos líderes se preocupan por definir las metas claras, organizar los recursos, establecer plazos y estándares de desempeño, y asegurarse de que se cumplan las tareas asignadas. (p.176)
- Liderazgo transaccional: Según Bass (1994), tienen las culturas organizacionales modernas en las que se privilegia el trabajo en equipo, las estructuras organizacionales planas, la delegación de tareas y el desarrollo de los seguidores (p.17).

En el caso de Plástico Universal S.A el concepto de **liderazgo autocrático** es el que se vincula de manera más cercana con el caso, ya que el directorio toma decisiones, si bien tiene consultores externos y miembros clave para la organización, el enfoque busca involucrar a ciertos colaboradores en la toma de decisiones y considerar sus aportes, aunque la última palabra la tiene el gerente general. Los pros del liderazgo autocrático incluyen la mejora la rápida toma de decisiones, que al estar concentrada en un solo individuo puede ser más eficiente lo cual es beneficioso en momentos de emergencias o cuando se requiere de decisiones inmediatas. Además de la claridad en la dirección en el liderazgo autocrático las instrucciones y expectativas del líder son claras y directas, reduciendo la ambigüedad y proporcionar una visión coherente lo

que permite facilidad en comprender sus roles y responsabilidades, de igual forma el control es más significativo en las actividades y procesos que mantiene la empresa, lo cual da como resultado una supervisión rigurosa en la eficiencia y cumplimiento de estándares. Como punto negativo es que no siempre se implementan ideas que comparten los líderes departamentales o colaboradores, lo cual puede generar desmotivación si las ideas propuestas por los colaboradores no se implementan o son ignoradas.

2. Determinación de las estrategias

Incentivar y mantener a los colaboradores comprometidos y cumplir las cuotas de producción, asegurando un constante crecimiento que se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa en respuesta a las demandas del mercado. Se destaca la importancia de la satisfacción laboral y la producción en las industrias, subrayando que los colaboradores motivados contribuyen al éxito de la empresa, mientras que la falta de motivación puede conducir a la disminución del desempeño y la rotación de personal, afectando negativamente a la organización. Se sugiere invertir en programas de capacitación y preparación profesional para mantener a los colaboradores actualizados y satisfechos con las oportunidades de crecimiento. La implementación de estrategias, como la reestructuración del departamento de Talento Humano, la formación de equipos multidisciplinarios y la evaluación de necesidades de capacitación, se propone para crear un entorno propicio al aprendizaje continuo y al desarrollo personal y profesional.

Además, se plantea el desafío de gestionar el desempeño de los colaboradores de manera efectiva, reconociendo su valor y proporcionando retroalimentación constante. La importancia de establecer un sistema de gestión del desempeño basado en competencias, evaluaciones regulares y planes de desarrollo individualizados se destaca como esencial. Se menciona la necesidad de ajustar las políticas de reconocimiento y beneficios para garantizar la motivación de los colaboradores. La comunicación efectiva y la

participación de los empleados en la toma de decisiones se presentan como elementos clave para mejorar la operación y los procesos de la empresa.

2.1 Estructura

En el diseño de la estructura organizacional de la compañía Plásticos Universal S.A se enfrenta a desafíos relacionados con la jerarquía centralizada y una falta de colaboración horizontal, la cual ha llevado a problemas de agilidad, comunicación y adaptabilidad en los nuevos desafíos. Para una nueva propuesta de diseño que pueda ser competitiva, la estructura en cuanto a organigrama, normas y políticas deben ser intervenidas para poder generar un rediseño que pueda satisfacer las necesidades de cambio.

La organización Plásticos Universal S.A en primer lugar debe enfocarse en el cambio de **liderazgo** por parte del gerente general Ing. Lucas Romero, de un liderazgo autocrático a uno transformacional, el cual permita **motivar** y tener una visión compartida de los cambios necesarios que necesita la empresa, de igual forma que promueva el **crecimiento profesional** y personal de los colaboradores. Desde este cambio buscar pasar de una estructura **mecanicista** a una **orgánica**, esto quiere decir que pase de la centralización de la autoridad de la alta dirección con un control más rígido y jerárquico sobre las decisiones, a una **descentralización** y flexibilidad de las decisiones además de la **autonomía**, fomentando la respuesta rápida a los cambios y la adaptabilidad según el entorno o las exigencias. Aunque la estandarización de procesos y procedimientos aumenta de la eficiencia, además de las reglas y políticas actualmente definidas, ayudan a cumplir las metas organizacionales, en el modelo de estructura orgánica, la flexibilidad y adaptabilidad según las normas pueden ayudar a formalizarlas en términos de reglas y procedimientos. En una estructura orgánica las redes de comunicación abierta fomentan la comunicación abierta y bidireccional, al contrario de lo que pasa en Plásticos Universal S.A en la que las líneas de comunicación son rígidas y la interacción entre niveles jerárquicos es descendente. En una estructura orgánica los roles son más versátiles, los

empleados pueden tener roles más multifuncionales, lo cual promueve la colaboración y la integración de habilidades diversas que los preparan para una nueva función o promoción cuando lo requiera la empresa.

En cuanto a la nueva estructura organizativa se sugiere que la empresa Plásticos Universal S.A rediseñe algunos puestos claves y gerenciales agregando un nuevo departamento que asegure la calidad del producto final y pueda dar la retroalimentación necesaria para que existan una competitividad en cuanto al producto que ofrece la competencia. El **departamento de calidad** tendrá como misión el control del producto final y garantizará la optimización del producto comercializado. Este puesto no puede estar dentro de otras gerencias ya existentes porque necesita autonomía para generar informes que ayuden a mejorar los procesos y el resultado final, para ello no puede influir por un superior y debe reportar a la gerencia general para que haya resultados que impacten en la posición en el mercado de la compañía. Este departamento tendrá un Gerente con Formación en Ing. Química o Industrial que tenga experiencia en dirigir, planificar, organizar y controlar procesos que cumplan con las normativas nacionales y el cumplimiento de los estándares tanto de manufactura como del proceso que, de buenas prácticas de seguridad industrial, que cumplen los operarios al ejecutar sus labores mejorando así las condiciones para la mejora del producto fabricado. Para este control en la fábrica matriz se contará además de un coordinador de control de calidad y especialistas de garantía de calidad que llevarán una **planificación** en cuanto a los diferentes procesos que lleva la empresa desde la manipulación de la **materia prima** hasta la terminación de los diferentes productos a comercializar.

El rediseño del área de talento humano se plantea desde su estructura y los procesos actuales, para darle una nueva perspectiva a las políticas enfocadas en el desarrollo profesional y organizacional, así como se señaló en el apartado de estrategias. Además, dentro del departamento de comercialización se propone agregar un nuevo puesto de coordinación el cual tendrá el cargo de **Post venta – experiencia al cliente**. El cual de acuerdo a las nuevas políticas de satisfacción al cliente se buscará realizar un

seguimiento después de la compra para así construir relaciones y fomentar lealtad hacia Plásticos Universal S.A. Esta política ayudara a recibir un feedback por parte del cliente sobre su experiencia desde el despacho hasta la calidad del insumo.

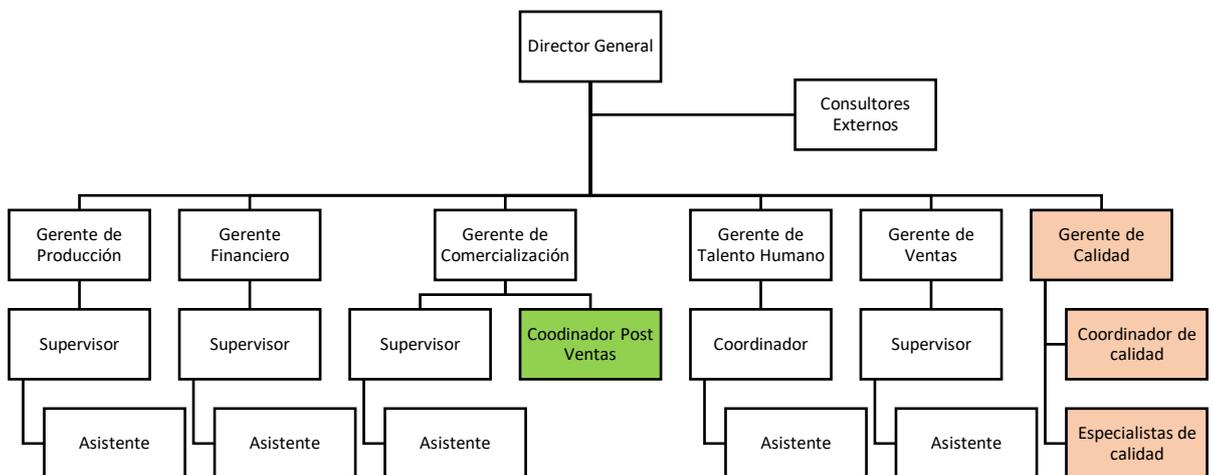


Gráfico 2: Propuesta de Estructura organizacional de Plásticos Universal S.A

Fuente: Elaboración propia

Estos cambios van de la mano como se planeó en las estrategias, de pasar de la forma de liderazgo actual autocrático a uno transformacional, lo cual permita fortalecer la comunicación interna, además de llevarla a una cultura empresarial que permita la actualización e innovación de procesos.

Las ventajas que tendrá con este sistema, es que permitirá una comunicación más fluida entre departamentos, facilitará la adaptabilidad y la respuesta rápida a cambios en el entorno. Aumento de la autonomía, descentralizando la toma de decisiones, lo cual fomentara la autonomía de los equipos, lo que puede conducir a una mayor motivación y compromiso. Entre los desafíos potenciales que se espera, está la resistencia al cambio en la implementación de una nueva estructura, lo cual puede dar inconformidad en los

colaboradores los cuales están acostumbrados a la estructura anterior. Puede que los miembros de la organización pueden necesitar capacitación para adaptarse a las nuevas dinámicas y responsabilidades.

2.2 Procesos

El proceso para crear y poner en marcha el departamento de calidad implica la implementación de procesos específicos para asegurar el control y mejora continua de la calidad de los productos. Los procesos clave que estarán a cargo de este departamento son:

- **Establecimiento de estándares de calidad:** Definir la calidad que se aplicara en cada producto, los cuales tienen que estar alienados con las expectativas y necesidades del cliente.
- **Control de calidad en la recepción de materiales:** Implementar un proceso de inspección y control de calidad en la recepción de materiales y componentes de proveedores. Incluyendo la verificación de especificaciones.
- **Control de calidad en procesos de producción:** Establecer puntos de control de calidad en diferentes procesos para monitorear y asegurar la calidad durante la fabricación.
- **Inspección final de productos terminados:** Realizar inspecciones exhaustivas de los productos antes de su distribución.
- **Auditorías internas de calidad:** Realizar auditorías periódicas para la evaluación de la eficacia de los procesos de control de calidad, identificar áreas de mejora y garantizar la coherencia.
- **Gestión de no conformidades:** En el que se establece un proceso estructurado para gestionar no conformidades, desde la identificación hasta la implementación de acciones correctivas y preventivas.
- **Certificaciones y cumplimiento de normativas:** Obtener y mantener certificaciones de calidad reconocidas nacional e internacionalmente como la ISO 9001.

Las normas por las cuales se manejarán el área de calidad son:

- Los procesos de manufactura serán revisados desde **estándares** de calidad nacionales, los cuales sean medibles y verificables.
- Cada etapa de producción tendrá su **proceso de control**, desde la recepción de la materia prima hasta el producto final, para garantizar la conformidad de los estándares.
- Se llevarán **auditorías internas** periódicas, para evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad e identificar áreas de mejora.
- Feedback con los **proveedores y clientes** para establecer criterios de calidad y garantizar que los materiales recibidos y entregados cumplan con los estándares.
- Documentar claramente los **procedimiento y protocolos** de control de calidad para proporcionar una guía clara a los colaboradores y asegurar la aplicación de las normas.
- Certificación de calidad ante entes reguladores nacionales que den un plus a los productos producidos por la empresa.

Estos procesos a implementar y gestionar por el nuevo departamento de calidad, contribuirá significativamente a asegurar la calidad de los productos que ofrece Plásticos Universal S.A y satisfacer las expectativas de los clientes.

Definir procedimientos claros que ayuden a gestionar el talento humano en la organización, los cuales aborden temas de planes de carrera, capacitación, evaluación de desempeño, procesos de desarrollo, preparación para posibles promociones internas. Con el acompañamiento de la gerencia general y los demás líderes de los departamentos, ya que así se abrirá para que los colaboradores se sientan valorados y motivados a dar más de sí mismos, comprometiéndose con la empresa.

Este proceso se da mediante el área de RRHH con el siguiente proceso:

- a. **Análisis de necesidades:** en el que se identifican las de la empresa y del personal en desarrollo profesional, a corto y a largo plazo.

- b. **Comunicación y compromiso:** Comunicar claramente la intención de implementar planes de carreras específicos para todos los niveles de la organización, fomentando la participación y compromiso de los colaboradores.
- c. **Evaluación del talento:** Realizar una evaluación del talento para identificar las habilidades y competencias de los colaboradores, las cuales pueden incluir revisiones de desempeño, habilidades y la retroalimentación de supervisores.
- d. **Establecer objetivos individuales:** Trabajar con cada colaborador para establecer metas y objetivos profesionales que estén alineados con los objetivos organizativos, los cuales deben ser medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinador.
- e. **Identificar oportunidades de desarrollo:** como cursos de formación, proyectos, mentorías, rotación de roles, asegurándonos de que estas oportunidades estén alineadas con los objetivos de carrera de los colaboradores.
- f. **Creación de planes de Desarrollo individual:** Los planes deben incluir pasos específicos, plazos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos a mediano plazo.
- g. **Asignación de responsabilidades:** Definir la responsabilidad de los colaboradores y de los líderes en el proceso de desarrollo profesional, lo que puede incluir la responsabilidad de los gerentes de apoyar el crecimiento de sus empleados y participar activamente en su desarrollo.
- h. **Evaluación Continua del desempeño:** De forma regular evaluar el progreso de los empleados hacia sus objetivos de carrera, realizando revisiones formales de desarrollo y ajustar los planes según sea necesario.
- i. **Reconocimiento y recompensa:** Según los logros y avances en el desarrollo profesional, esto puede incluir ascensos, aumentos salariales, reconocimientos formales y otras formas de destacar el crecimiento.

- j. **Seguimiento a largo plazo:** Establecer un sistema de seguimiento a largo plazo para evaluar el impacto del plan de carrera en la retención del talento y el rendimiento organizativo, además de la satisfacción de los colaboradores.

Las políticas para llevar a cabo por Talento Humano para estos procesos serán los siguientes.

- **Los procesos y políticas de selección** se llevarán a cabo mediante competencias, en el cual a más de fijarse en la experiencia y habilidades técnicas se enfoca en medir y evaluar habilidades, conocimientos, comportamientos y características personales específicas relevantes para el desempeño y adaptabilidad del colaborador con la empresa y su cultura, esto mediante pruebas psicológicas como 16pf5, etc.
- **Programas de promoción** en los que mediante una selección interna se promueva a nuevos líderes del área que hayan demostrado las capacidades, compromiso y tengan la formación necesaria para asumir un cargo con mayor responsabilidad, se socializará y estará disponible para quienes quieran crecer profesionalmente en la empresa.
- **Los programas de capacitación** estarán coordinados de manera anual según las necesidades de actualización que proponga en planificación anual el jefe de área según las necesidades empresariales y las brechas de conocimiento que tengan los colaboradores.
- **La comunicación interna se llevará mediante canales formales e informales, que nos ayuden a conocer las situaciones, molestias y notificaciones oportunamente para la solución temprana.** Se propondrá reuniones semanales de cada departamento para notificar las novedades y tomar correctivos.

2.3 Personal

La organización Plásticos Universal S.A busca realizar programas de desarrollo profesional en el que implementar programas de capacitación y formación continua para el personal operativo y administrativo que permita mejorar su perfil profesional mediante habilidades técnicas y estar actualizados en los procesos. Los **programas de incentivos y reconocimientos**: establecerán un sistema que valore el desempeño y compromiso de los colaboradores, entre ellos incentivos monetarios y oportunidades de ascenso.

Además, los **programas de evaluación de desempeño implementan** un proceso de retroalimentación y evaluación anual en el cual se busque realizar valoración cualitativa de su desenvolvimiento. La participación las comunicaciones internas que involucren de forma más directa a los colaboradores de las decisiones y planes que se tomaran la organización y puedan tener un espacio para ser escuchados, haciéndolos sentir valorados.

El promover la mejora de procesos para una mayor **satisfacción** en la organización de Plásticos Universal S.A, buscando intervenir en los cargos fundamentales en los que la motivación del personal ha experimentado un quiebre, fortaleciendo y agregando nuevos procesos que lleven a satisfacer dichas falencias. Por parte del **departamento de Talento Humano se rediseñará** los procesos de selección, promoción, capacitación, y comunicación interna, la cual estará acompañado de la gerencia para la mejora del **liderazgo y comunicación**. Mejorando con estos cambios la gestión del talento, lo que pueda conseguir un mejor despliegue del personal en logros y cumplimiento de metas organizacionales, alcanzando el bienestar laboral para los colaboradores.

Estas propuestas buscan motivar y elevar el desempeño de los colaboradores para que puedan alcanzar un grado de compromiso con la empresa que ayude a posicionarla en lugares estelares en el mercado ecuatoriano. Por eso se suma el departamento de Calidad, orientado a elevar los estándares del producto producido, dando confiabilidad y un valor agregado a los clientes, de

igual forma agregar el nuevo cargo de coordinador post venta en el departamento de comercialización, un plus que esta intervención quiere lograr al captar y fidelizar a clientes para retroalimentación que ayude a mejorar en todos los procesos de la empresa.

Se consideran estos cambios en la estructura y procesos porque la empresa atraviesa problemas en la gestión y desarrollo del talento, influyendo en la parte operativa, afectando la motivación de los colaboradores que no cumplen con el trabajo encomendado y las metas propuestas por los supervisores, además de problemas en la comercialización por retrasos en las entregas y el mejor posicionamiento de nuevas empresas con mejoras en la calidad en los productos de competencia directa, repercutiendo en lo económico de manera crítica.

3. Implementación de estrategias

Con el fin de implementar las estrategias antes propuestas, se ha previsto las siguientes actividades en las cuales se especifica el tiempo y los responsables de que se cumplan cada una de ellas. A continuación, se detalla el plan de intervención que busca tener una duración de 6 meses y empezara desde la 1era semana de marzo, el presupuesto que se proyecta es de

1. Diseño de nueva estructura organizacional: 3.500
2. Rediseño de un nuevo departamento de Talento Humano: 4500
3. Creación de un nuevo departamento de Calidad: 7000
4. Creación del nuevo puesto Post Venta: 2500
5. Proceso de selección para nuevo departamento:
6. Formalización y socialización del nuevos puestos y departamentos.
7. Planes de carrera anual: 8000
8. Programas de desarrollo profesional: Variable

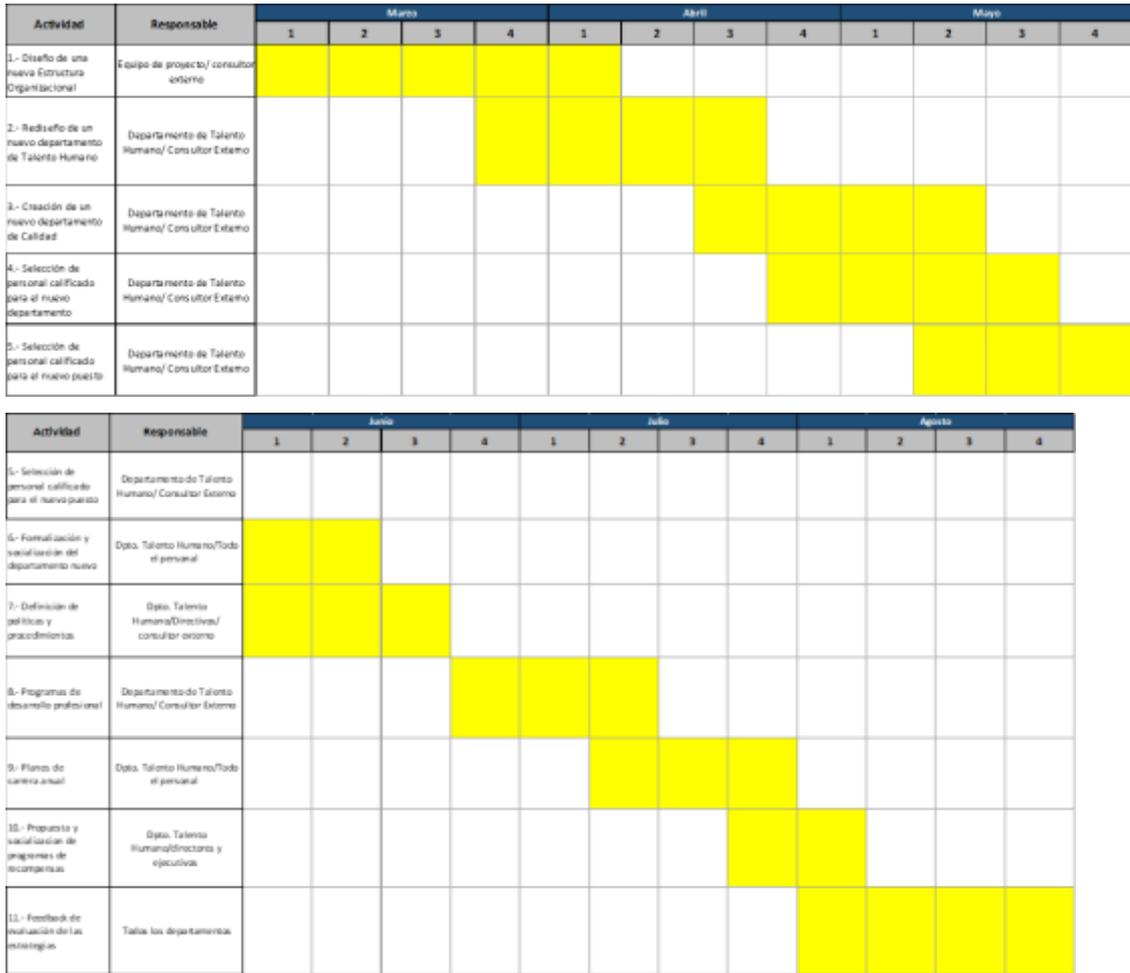


Gráfico 3: Plan estratégico de intervención

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La determinación de análisis y estrategias ha sido esencial para el desarrollo y mejora continua de Plásticos Universal S.A. En este contexto, se han propuesto medidas fundamentales que abordaron la gestión del talento y la reestructuración organizativa, para optimizar la productividad y competitividad de la empresa en el mercado.
- En el ámbito de las estrategias, se ha destacado la importancia de incentivar y mantener a los colaboradores comprometidos, reconociendo la relación directa entre la satisfacción laboral y el éxito organizacional. Se abogó por la inversión en programas de capacitación y desarrollo profesional, así como por la implementación de estrategias específicas, como la reestructuración del departamento de Talento Humano y la formación de equipos multidisciplinares.
- En paralelo, la propuesta de cambio en la estructura organizacional se presentó como una respuesta crucial a los desafíos identificados en la jerarquía centralizada y la falta de colaboración horizontal. La transición de un liderazgo autocrático a uno transformacional y la evolución hacia una estructura más orgánica se vislumbraron como factores determinantes para mejorar la agilidad, la comunicación y la adaptabilidad ante nuevos desafíos.
- La introducción de un departamento de calidad independiente, bajo la supervisión de un Gerente con formación específica, se planteó como un componente esencial para asegurar la optimización del producto final y la competitividad en el mercado. Además, se sugirió la creación de un puesto de coordinación de postventa en el departamento de comercialización, orientado a fortalecer las relaciones con los clientes y obtener retroalimentación valiosa.

- En el ámbito de los procesos, se propusieron estrategias específicas para garantizar el control y mejora continua de la calidad de los productos, desde la definición de estándares hasta auditorías internas y certificaciones reconocidas. En el ámbito del talento humano, se delinearon procesos detallados, desde el análisis de necesidades hasta la evaluación continua del desempeño, con el objetivo de impulsar el desarrollo profesional y la satisfacción de los colaboradores.
- La implementación de estas estrategias y cambios estructurales se presenta como un enfoque integral que ha abordado los desafíos actuales en Plásticos Universal S.A. estas propuestas no solo buscaron mejorar la gestión del talento y los procesos internos, sino que también apuntaron a fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado ecuatoriano, garantizando así un crecimiento sostenible y una mayor satisfacción tanto interna como externa.

REFERENCIAS

- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3), 541-554. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Hooijberg R. y Petrock F. (1993). Hooijberg R. y Petrock F. On Cultural Change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*. San Francisco. USA
- Gibson (2009). *Organizaciones, estructuras y procesos*. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, N. Y. USA.
- Robbins, S. Judge, T. (2009). "Comportamiento Organizacional". Editorial: Pearson Educación.
- Newstrom, John (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México. Editorial McGraw-Hill. Pp. 535.
- Northouse, (2019). *Leadership Theory and Practice*. Kalamazoo, MI: Western Michigan University. Eighth ed.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Su, Z., Chen, J. & Wang, D. (2018). Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 253-265. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arévalo Mestanza, Gianluigi**, con C.C: # **0925109530** autor del **componente práctico del examen complejo: componente práctico del examen complejo Desarrollo organizacional como herramienta para el cambio cultural de una compañía de plásticos de la ciudad de Cuenca**, 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, **31 de enero del 2024**

Gianluigi Arévalo M.

f. _____

Nombre: **Arévalo Mestanza, Gianluigi**

C.C: **0925109530**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Desarrollo organizacional como herramienta para el cambio cultural de una compañía de plásticos de la ciudad de Cuenca.		
AUTOR(ES)	Gianluigi Arévalo Mestanza		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	31 de enero del 2024	No. DE PÁGINAS:	32
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Satisfacción Laboral, Motivación Laboral.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Motivación, Desarrollo Organizacional, Cultura, Producción, Reclutamiento y Selección, Planes de Carrera.		
RESUMEN:	<p>En este trabajo presenta la intervención realizada en la empresa de plástico Universal S.A, la cual se dedica a la fabricación de plásticos y sus derivados. Se realizó un diagnóstico previo de la estructura organizacional, según sus procesos, clima y cultura organizacional. Actualmente, Universal S.A mantiene una estructura centralizada en la cual todos los reportes que se generan en las gerencias pasan de forma obligatoria por la Dirección, antes de ser ejecutadas, lo cual ha tenido una repercusión en el incentivo para que se lleven a cabo innovaciones en las diferentes líneas de negocio, además presenta rigidez en la toma de decisiones y limitaciones en la capacidad de aportar nuevas ideas cuya forma de liderar muestra la cultura de la organización. La situación ha generado complicaciones, una de ellas la interrupción del progreso del talento, lo que ha causado carencia de estímulo entre los colaboradores para abrazar iniciativas de mejora continua para alcanzar competitividad y fomentar su crecimiento profesional. El nivel de producción a caído y las ventas de igual forma descendieron de manera considerable, la desmotivación del personal reflejándose en quejas por el desempeño de los colaboradores. Por tal motivo se trabaja en la estrategia de mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal para fijar perfiles que se ajusten a la proyección de la organización, desarrollar el talento humano que existe en la empresa y realizar una correcta gestión del desempeño para mejorar la competitividad en el mercado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-967503094	E-mail: gianarevalom@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):			