



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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Análisis de la Deficiencia en la Implementación de  
Estrategias de Desarrollo Humano en la Estructura  
Organizativa de Plásticos Universal S.A.**

**AUTOR:**

**Massay Loor, John Alejandro**

**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 del 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 **(Massay Loor, John Alejandro)**, 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 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, **Massay Loor, John Alejandro**

### DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo: **Análisis de la Deficiencia en la Implementación de Estrategias de Desarrollo Humano en la Estructura Organizativa de Plásticos Universal 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, a los 31 del mes de enero del año 2024**

**EL AUTOR**

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

**Massay Loor, John Alejandro**



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

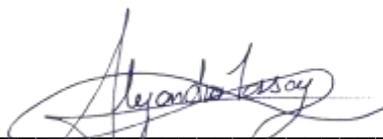
## AUTORIZACIÓN

Yo, **Massay Loor, John Alejandro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Análisis de la Deficiencia en la Implementación de Estrategias de Desarrollo Humano en la Estructura Organizativa de Plásticos Universal S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

**EL AUTOR:**

f.   
**Massay Loor, John Alejandro**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Análisis de la Deficiencia en la Implementación de Estrategias de Desarrollo Humano en la Estructura Organizativa de Plásticos Universal S.A

2% Textos sospechosos

1% Similitudes  
< 1% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas  
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Análisis de la Deficiencia en la Implementación de Estrategias de Desarrollo Humano en la Estructura Organizativa de Plásticos Universal S.A. doc ID del documento: d21b63262b354f434e54804cf55f0a55b39b170f Tamaño del documento original: 948 kB Autor: john massay loor	Depositante: john massay loor Fecha de depósito: 31/1/2024 Tipo de carga: url_submission fecha de fin de análisis: 1/2/2024	Número de palabras: 7979 Número de caracteres: 52.521
---	--	--

#### TEMA DEL CASO PRÁCTICO:

- "Análisis de la Deficiencia en la Implementación de Estrategias de Desarrollo Humano en la Estructura Organizativa de Plásticos Universal S.A."

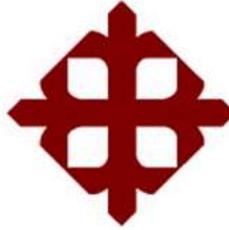
#### AUTOR(A):

- Massay Loor, John Alejandro

#### 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. CL. MARIANA DE LOURDES ESTACIO CAMPOVERDE, MGS.**  
DIRECTORA DE CARRERA

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

**PSIC. SOFIA CARRILLO SALDARREAGA, MGS**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. EFREN CHIQUITO LAZO, MGS**  
DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

1	<b>RESUMEN</b> .....	VIII
2	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
3	<b>DESARROLLO</b> .....	3
3.1	Comportamiento organizacional.....	3
3.2	Cultura organizacional: .....	10
3.3	Comunicación organizacional.....	13
4	<b>Estrategias</b> .....	16
4.1	Estructura.....	16
4.2	Procesos .....	19
4.3	Personal.....	20
5	<b>IMPLEMENTACIÓN</b> .....	22
6	<b>CONCLUSIONES</b> .....	25
	<b>REFERENCIAS</b> .....	26

## 1 RESUMEN

En el presente trabajo se propuso a realizar un levantamiento de información e intervención a la organización cuencana “Plásticos Universal S.A” fundada de 1953, especializada en la producción y comercialización de productos de uso domestico e industrial. Fueron líderes del mercado al incorporar productos poco utilizados hasta ese momento para la elaboración de sus productos, lo cual los volvió la primera opción en el mercado familiar e industrial.

En la presente intervención se han analizado aspectos fundamentales que se cree que están afectando a la motivación y repercuten en la productividad del colaborador hacia la organización. Factores como el desarrollo humano, comunicación interna y selección que son la base de una organización saludable; también se ha sugerido la implementación de nuevas áreas y reestructuración de ciertas áreas de manera física, como organizacional.

Como grupo consultor, en el desarrollo del levantamiento de información e intervención se procedió a sugerir cambios que deben incorporarse para establecer una cultura organizacional mas estable y adaptada a la época actual. Toda la intervención se baso en autores expertos en la materia y en teorías científicas que ayudaran a esclarecer las necesidades a solucionar en la organización.

***Palabras Claves:*** *Levantamiento de Información, Intervención, Desarrollo Humano, Comunicación Interna, Selección, Organización y Reestructuración.*

## 2 INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones que creen que todo debe ser mecánico, con la creencia que el colaborador es una máquina que tiene un funcionamiento automatizado sin opción al error o al descanso están condenadas al fracaso, por eso cada día se suman más empresas que creen que es una inversión apostar en el capital humano y como esta inversión es fundamental para entender el positivismo de la influencia del aporte al desarrollo humano a la estructura organizacional.

Es importante para tener el entendimiento de esta inversión como menciona en el párrafo anterior que cuando hablamos del desarrollo humano dentro de la estructura organizacional, primero tenemos que señalar que es el capital humano que es la base de todo proceso de desarrollo humano y profesional dentro de una organización. Según Bernal, Pedraza y Castillo (2020) “el capital humano integra las competencias intelectuales y las destrezas que las personas poseen y que generan valor a las organizaciones a través de la capacidad de innovación y creación de nuevos productos o servicios.” (p. 215) por lo tanto se llega a entender que el capital humano desde una perspectiva organizacional, es el conjunto de habilidades que el humano va adquiriendo a lo largo de su vida con el fin de aportar a las organizaciones y mantener el desarrollo sostenible de la empresa. Las organizaciones han apostado en la inversión del capital humano con vista a una mayor productividad y menos inversión en personas externas a la organización, se puede medir la inversión con el resultado de la productividad. El capital humano está totalmente asociado al desarrollo humano; enfocándonos desde una perspectiva alejada de lo organizacional Serrano (2021) nos indica que el desarrollo humano es pocas palabras es: “del desarrollo que, como proceso de humanización, como especie humana estamos consiguiendo” de una manera más simple y básica se entiende, como el individuo se apropia de los distintos procesos y los amplía, para volverlos más humanos y usarlos para poder desenvolverse en su diario vivir. Ya teniendo entendimiento un poco de lo que es el desarrollo humano en un plano macro y general, es más fácil poder asociarlo hacia un plano más organizacional, ya que el desarrollo humano influye directamente en lo que es la cultura organizacional porque mientras más se

invierta en el capital humano más resultados positivos enfocados en la productividad tendrás.

### **3 DESARROLLO**

#### **3.1 Comportamiento organizacional**

Antes de entrar en contexto de lo que concierne al comportamiento organizacional, se debe rescatar la total importancia de las aptitudes interpersonales de los individuos dentro de la organización y como esta potencia al colaborador en su desenvolvimiento laboral. Las aptitudes interpersonales se pueden interpretar como el conjunto de capacidades que tiene un individuo para desenvolverse en su medio.

Los colaboradores no solo buscan un incentivo económico para mantenerse en sus puestos y ser altamente productivos en la organización, también necesitan estar en un ambiente donde la calidad de trato se alta las y oportunidades de crecer laboralmente sean reales, está altamente vinculado con las aptitudes interpersonales de los gerentes y líderes de áreas, Robbins y Judge afirman que “es probable que tener administradores con buenas capacidades interpersonales haga del sitio de trabajo algo mucho más placentero, lo que a su vez hace más fácil contratar y conservar personal calificado” (2009. p. 5)

Entendiendo la importancia de las aptitudes interpersonales en los individuos dentro de las organizaciones se puede conceptualizar lo que desea expresar lo que es el comportamiento organizacional:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento... Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia (Robbins, S. Judge, T, 2009, p. 10)

### **Características del comportamiento organizacional:**

Franklin y Krieger (2011) mencionan que las características principales del método del comportamiento organizacional son:

1. Se comprende como un campo de múltiples disciplinas.
2. Se utiliza como método de promoción de ideas y movimiento de información.
3. Utiliza el feedback como método de ajuste y arreglo de condiciones laborales.
4. Ayuda a identificar con facilidad la influencia de valores y toma de decisiones relacionadas con la organización.
5. Se utiliza también como herramienta de diagnóstico y para poder evaluar el desempeño de las distintas áreas laborales.

El comportamiento organizacional contempla tres niveles estructurales que son:

**Individual:** El nivel individual se lo vincula a un área más apegado a lo psicológico ya que este nivel es el encargado de contribuir con el análisis del comportamiento de los colaboradores.

**Grupal:** Este nivel se ocupa en el análisis y estudio de los grupos, y su influencia hacia el individuo y como este se relaciona con el ambiente social o cultural. El área que predomina en este nivel es la sociología o psicología social.

**Organizacional:** En el nivel organizacional se busca entender al ser humano y sus actividades, y en base a esto poder entender sus comportamientos, habilidades y valores. (Robbins, S. Judge, T. 2009)

A continuación, en relación a la organización objeto de estudio se analiza cada nivel propuesto por Robbins:

#### **Nivel organizacional:**

Es importante que se pueda entender el enfoque del comportamiento organizacional, ya que este ayuda a mantener a las organizaciones en un estado saludable y positivo. Mas allá del bienestar general de los colaboradores de mantener una organización saludable, este estado permite a la empresa a desarrollar una ventaja a diferencia de organizaciones que no la tienen. Se busca

fortalecer las ventajas que el individuo tiene, sin negar la existencia de necesidades y que el colaborar este muy consciente de ellas.

La organización bajo estudio, que cuenta con más de 70 años en el mercado dedicado a la industria de plásticos. Se evidencia como una estructura centralizada, ya que todas las decisiones salen de gerencia. El organigrama de la organización se representa así:

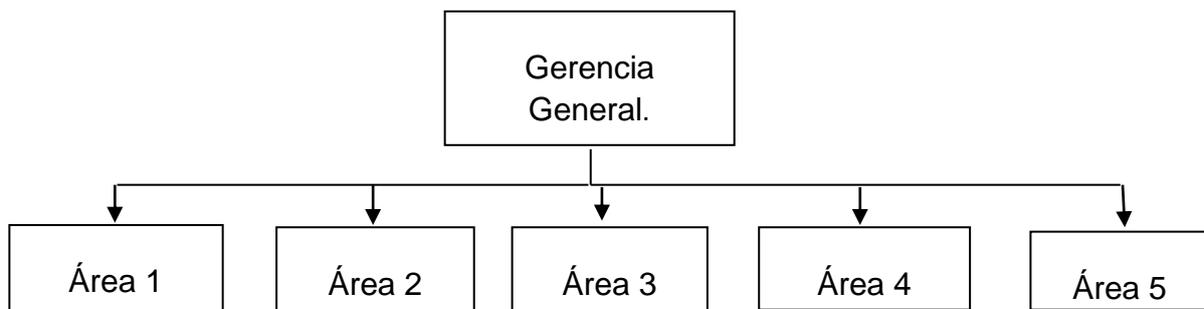


Figura 1. Elaboración propia

Como se ilustra en la figura uno esta organización cuenta con cinco departamentos que son:

- **Talento humano:** El área de recursos humanos esta encargada de administrar y gestionar a los colaboradores dentro de la organización. También se encarga de hacer los procesos de selección al momento de requerir personal para la organización.
- **Ventas:** Esta área se encarga de la creación de planes para alcanzar objetivos a nivel de ventas de la organización.
- **Comercialización:** Esta área cumple algunas funciones como análisis de mercado, promoción, interacción con clientes, ventas, etc.
- **Financiero y logística:** El área de financiero gestiona lo que es presupuesto, inventario, bodegas, distribución y almacenamiento.
- **Producción:** El área de producción es una de las mas importantes en lo que corresponde a organizaciones industriales, porque esta es responsable de los procesos.

La organización “Plásticos Universal S.A” según lo expuesto en el análisis, se puede comprender que esta industria cuenta con una autoridad centralizada ya

que desde el 2019 hasta la fecha de hoy el Ing. Lucas Romero Beltrán esta como gerente general de la organización, y este ha mantenido los principios con la que fue creada la industria de plásticos. Él es la única persona que puede tomar decisiones dentro de la organización y cualquier movimiento que se deba de hacer debe pasar por su puesto. La organización que cuenta al momento de manera general con una nómina de 4.500 colaboradores y está, a medida que fue creciendo y que comenzaba a establecer y solidificar nuevas filiales en distintas partes del país le toco a la gerencia general establecer una cadena de mando para, que a su vez estos establecen con permiso de la gerencia una unidad de mando; esta cadena de mando se conforma por el área de talento humano con la Psic. Ana María de La Torre, el gerente de Ventas el Ing. Miguel de Brito Cruz, de comercialización Ing. Patricio Insua Brei, el gerente de financiero el Eco. Diego Bal Rengifo y el gerente de producción Ing. Federico Adorhain Darin y ellos están al mando de 15 a 50 colaboradores por área.

Se puede entender que esta organización cuenta con una estructura de cultura mecanicista como lo menciona Deshpans “pone el énfasis en el control, la estabilidad y el orden, propios de una estructura mecanicista” (1993; citado de Olaz y Ortiz; 2009). También menciona Alpizar que las estructuras mecanicistas: “se concentran en la jerarquía de autoridad, las reglas, la centralización y los procedimientos.” (2020). Llegando a coincidir con Deshpans en que la característica principal de este tipo de estructuras es el énfasis en mantener el control y que la autoridad es el eje principal de la organización.

“Plásticos Universal S.A” una organización identificada como una empresa mecanicista que se identifican como lugares donde las normas, procedimientos y políticas son rígidas y bien definidas. Se infiere que esta organización cuenta con un conjunto de procesos y procedimientos estandarizados que limitan en gran parte al desarrollo del personal. En referencia a las políticas de la organización se entiende que estas fueron establecidas por las anteriores administraciones, aunque la actual gerencia sigue manteniendo estas políticas donde todo el poder, asignación de recursos y decisiones son dadas por el gerente.

Dentro de la estructura organizacional, funciones y procesos el diseño organizacional es fundamental para el desenvolvimiento organizacional de manera general para el cumplimiento de metas y objetivos. Gibson y compañía en

su libro “Organizaciones: Comportamiento, estructuras y procesos” nos indica que existen cuatro decisiones y estas engloban a: división de trabajo, departamentalización, tramo de control y autoridad. (Gibson, 2009. p. 389). En vinculación con la organización que esta bajo estudio como primera decisión de diseño organizacional que es la división de trabajo, el gerente de “Plásticos Universal S.A” opto por dividir las tareas en cinco áreas que ya se hicieron mención anteriormente y en cada área cuentan con quince a cincuenta colaboradores. Las áreas con más miembros son las operativas, donde están divididos por la especialidad y este caso son la más alta, a pesar de que la mayoría se especializaron de manera empírica ya que la rotación es tan baja que existen colaboradores con más de veinte años de antigüedad. La gerencia decidió agrupar a los colaboradores en base a su especialización y experiencia, como se mencionó en el párrafo anterior la organización no está acostumbrada al cambio por eso su índice de rotación es bajo, por lo tanto, los grupos dentro de la organización se infiere que son altamente homogéneos (departamentalización funcional), aparte que más allá de compartir conocimientos y espacios, también comparten el mismo descontento.

### **Nivel grupal**

Como se menciona anteriormente, al nivel grupal se lo define como el estudio de los distintos grupos y como estos influyen en el individuo/colaborador. En la organización bajo estudio se ha identificado que existen cinco grupos, dos externos y dos internos. En los dos grupos internos se ubican: el directorio y colaboradores; como grupos externos están: consultores y clientes.

El grupo del directorio está conformado por los cinco gerentes de las distintas áreas y el gerente general, el Ing. Lucas Romero Beltrán, que están caracterizados por ser los responsables de la toma de decisiones y aplicación de procesos burocráticos. En el grupo de colaboradores, operativos como administrativos se los ha identificado como un grupo que carece de motivación por las distintas actitudes y comportamientos que maneja el directorio, la poca preocupación de ellos en el desarrollo humano del personal ha generado que los colaboradores no se sientan cómodos, ni comprometidos con la organización. En los grupos internos se detectó un deterioro en el clima, algo que no es saludable

para una organización. La comunicación también se muestra ineficiente ya que solo existe una línea de flujo de información, la descendente; no existe un feedback de parte de los colaboradores de la parte baja del organigrama. La deficiencia de los procesos de retroalimentación puede llegar a ser perjudiciales para las organizaciones, ya que su deficiencia implica en resultados negativos para los distintos procesos como la discontinuidad de la mejora, no llegar a la resolución de los problemas, comunicación mermada y como factor más importante la desmotivación.

Los dos grupos externos son los consultores solicitados por el gerente general, el Ab. Mario Jiménez Isaías y del Lcdo. Jorge Hoppe Lynch para que se hagan presente en reuniones de temas de interés, sus presencias no implican una toma de decisiones. Los clientes representan al tercer grupo externo de la organización, a pesar de que no cuentan como miembros de la organización, su presencia influye de gran manera en la organización ya que estos son los que posicionan a la organización.

Actualmente la organización se encuentra atravesando una situación en lo que concierne al factor de desarrollo humano, los colaboradores están constantemente realizando comentarios en contra de la administración y su percepción en referencia a las actitudes, y decisiones de los altos mandos. Los subordinados se sienten ignorados por la organización y lo han hecho saber bajo la informalidad de rumores y comentarios debido a que el flujo de información, y los distintos canales de comunicación no permiten que la comunicación sea desde abajo hacia arriba. Normalmente cuando sobresalen este tipo de casos en referencia a la comunicación se señala como culpable al nivel de liderazgo que tienen los gerentes o encargados de áreas;

### **Nivel individual**

A nivel individual se ha identificado al gerente general de la empresa, el Ing. Lucas Romero, el se identifica como un líder proactivo, preocupado por la calidad de su producto y el ambiente laboral. Tiene 57 años de edad y cuenta con 15 de ellos como gerente general de la organización "Plásticos Universal S.A". Su percepción de si mismo es muy diferente a la realidad del caso ya que la calidad del producto según los clientes ha ido en bajada, mientras que hacia un enfoque

interno el ambiente laboral también se encuentra no afectado por la poca visión del gerente hacia sus colaboradores. Los colaboradores desde una vista individual también se muestran afectados ya que han existido quejas de la poca colaboración de los puntos jerárquicos altos de la empresa hacia ellos, al no escucharlos y no apuntar a un desarrollo humano. El personal joven se encuentra desmotivado porque cree que no existe un plan interno para el desarrollo dentro de la organización y esto se debe al bajo índice de rotación que existe en la organización. La empresa se esta ocupando por personas mayores que ya tienen poco mas de 20 años dentro de la organización. Se sienten olvidados por el poco interés en la preparación del personal y de su continua capacitación, y también inconformes a nivel salarial y de beneficios.

### **3.2 Cultura organizacional:**

Hablando desde un plano mas general se puede entender que la cultura: “Está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social” (Franklin y Krieger, 2011. P. 361)

Las organizaciones vistas desde una perspectiva más humana y no solo como algo totalmente mecanizado y lleno de procesos burocráticos puede entenderse como un conjunto de valores, conductas, comportamientos, creencias de manera compartida. Belalcazar comenta que “en la organización, las redes de interacciones conducen a que los sujetos construyan y negocien sistemas de significados para dar sentido a su experiencia” (2012, p. 43)

La cultura organizacional se entiende como un resultado general, mas no como un proceso individual, pero Franklin y Krieger nos menciona que la cultura organizacional es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra”. (2011, p. 362) por lo tanto el trata de dar a entender que la cultura la arma el colaborador de manera individual, y que uno contagiar a otro y así expresar algo en general. Aun no existe un concepto oficial de lo que es la cultura, por eso existen tantas variaciones de la misma variable y al final todas concuerdan en los mismo, así como otra vez Franklin y Krieger (2011) han englobado todas las características principales en una sola lista y estas son:

1. Expresa el todo de la organización.
2. Al estudiarla se puede saber la historia de principio a fin de la empresa.
3. Se puede identificar en base a conceptos y valores.
4. Se crea y mantiene por el grupo de individuos de la organización, y por los distintos estilos de autoridad y liderazgo.
5. Una no puede ser igual a otra.
6. Es muy complejo poder cambiarla porque va ligada al individuo.

La cultura se puede comprender como un factor de suma importancia en una organización ya que permite interpretar como se percibe la empresa de una manera más en general, en un plano individual, el empuje positivo de los

componentes que forman lo que es cultura organizacional en referencia al colaborador se muestra como esta, repercute en la productividad que es la variable en la cual el empleador más busca y también ayuda en lo que es la autoestima del colaborador; así como menciona Belalcazar: “Las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados” (2012. p. 45). También se debe entender que la cultura no nace de un accidente, esta se crea por procesos empíricos de los colaboradores. Se desarrolla cuando un colaborador tiene que encontrar soluciones, realizar tareas, etc.

La organización Universal S.A tiene como logro haber entrado al mundo industrial de plásticos usando técnicas y materiales nunca antes aplicados, y de dejar su práctica innovadora ya como base en todas las industrias similares a la suya. Por lo tanto, ellos se perciben de una manera inconsciente como una organización con cultura innovadora como menciona Araujo y Alice tomando las palabras de West y Farr que “la innovación se refiere a un producto, proceso o procedimiento tangible dentro de una organización, que ha de ser nuevo para el contexto social en que se introduce, intencional y no accidental” (Araujo; Alice. 2010) este proceso innovador los ubico como lideres del mercado por muchos años. A pesar de que si fueron considerados como innovadores en el pasado por el uso de materiales desconocidos para ese tiempo en artículos para el hogar. “Plásticos Universal S.A” se encuentra atrasada en procesos de de estructura física, a pesar de que ellos manejen maquinaria muy vanguardista, su estructura física y falta de factores motivantes enfocados en el desarrollo humano no le permite poder utilizar a un cien por ciento de la maquinaria.

Tomando de referencia el modelo de Cameron y Quinn que postula 4 dimensiones de la cultura dentro de las organizaciones que son: Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercadeo; y menciona que se describen así:

En la cultura clan prevalecen el trabajo en equipo, el apoyo y la orientación de los líderes, quienes actúan como mentores, de modo que prevalecen la lealtad y la tradición. En la cultura adhocrática, la organización se concibe como dinámica, cambiante y altamente flexible, innovadora y de avanzada.

La cultura de mercadeo está orientada hacia los resultados y evidencia organizaciones sumamente competitivas, con líderes altamente exigentes. Por último, la cultura jerárquica mantiene una estructura rígida, con políticas y reglas claramente establecidas, de modo que es muy importante el cumplimiento estricto de las normas y el orden jerárquico (Rodríguez, J. J. V., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., Castaño González, E. J., Jaramillo, V. A., & Gómez Vélez, M. A., 2020)

Se infiere que la organización cumple con las características para que sea señalada como una empresa con **cultura jerárquica** desde la perspectiva del modelo de Cameron y Quinn (2006). La cultura organizacional jerárquica se entiende por ser una estructura relacionada netamente con la autoridad y todas las acciones que se tomen serán tomadas, y aceptadas por la el eje principal de la organización.

“Se caracteriza por ser una organización rígida y estructurada con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia y estabilidad. Es importante además la confiabilidad en el servicio brindado, una adecuada planificación de producción y bajos costos de producción.” (Cancino Cancino, V. y Vial Aliaga, M. 2022)

Desde la fundación de la organización solo han pasado tres gerentes generales, los cuales han mantenido el estilo de liderazgo autoritario del fundador con características que demuestran que la autoridad y decisiones tomadas en la organización tienen un flujo centralizado, y el actual gerente de la organización consta ya con quince años a cargo de la empresa.

Hay que entender que la cultura, como se explicó en párrafos anteriores es el resultado desde una vista en general de muchos factores internos que realizan los individuos dentro de la organización y por lo tanto si existe algún factor que no favorezca a los colaboradores este se denotará en una vista macro.

### **3.3 Comunicación organizacional.**

A la comunicación dentro de las organizaciones se la debe considerar como uno de los pilares o principios fundamentales dentro de las empresas para más que el éxito, el funcionamiento óptimo de esta misma. Es el proceso de intercambio de información ya sea interno (dentro de la misma organización) o externo (con agentes fuera de la organización). Esta variable del clima organizacional puede ser fomentada y establecida de diferentes modalidades, y diferentes canales (o medios) los cuales se estarán explorando más adelante. En este contexto organizacional se puede afirmar que la comunicación es una variable de suma importancia dentro del ámbito organizacional convirtiéndose en un elemento clave para el crecimiento y la competitividad dentro del mundo empresarial. Pineda (2019) menciona que “la comunicación organizacional con una orientación interna fomenta la participación, y la apropiación de la cultura organizacional, como un sello diferencial en el que la organización plasma las creencias, valores, normas y artefactos” (p. 16) La comunicación organizacional más allá de lo básico que es como su nombre mismo lo dice “comunicar” también puede ser utilizada en distintas situaciones como las mencionadas anteriormente y en situaciones puntuales como las de crisis, que gracias a procesos ya establecidos que ayudan a minimizar el impacto de las situaciones y no llevar el daño que en si se haría.

#### **Tipos de comunicación**

##### **Comunicación externa.**

Se identifica como comunicación externa a un conjunto de mensajes que las organizaciones ocupan para llegar a grupos fuera de la organización, se entiende como personal externo; puede ser para clientes o proveedores.

Menciona Orellana (2022) que los procesos de la comunicación externa es el conjunto de mensajes que las organizaciones generan hacia sus accionistas, proveedores, clientes, autoridades gubernamentales y medios de comunicación, con la finalidad de proyectar una imagen que le favorezca a promover su portafolio de productos o servicios. (p. 16)

La comunicación externa puede entenderse también como un proceso para establecer vínculos con agentes externos a la organización, en especial para poder llegar al cliente y tener una retroalimentación de parte de ello.

### **Comunicación interna.**

La comunicación interna ha sido tratada como un proceso básico de la comunicación organizacional; a pesar de tomarla como algo “básico” y que tiene que estar implícito en todos los procesos a realizarse dentro de la organización, este canal de comunicación es uno de los pilares y responsables de que las cosas funcionen dentro de las organizaciones. Es una herramienta de suma importancia para poder establecer un clima organizacional que contenga sus múltiples variables con un flujo de corrientes fluidas y optimas, y establecer una máxima rentabilidad a todo lo que concierne el factor humano dentro del mundo laboral.

Marín (2016) expresa que para un correcto uso de la comunicación interna se parte como base que su contenido sea comprensible, sin palabras rebuscadas y así lograr que sea entendible para todos o para un receptor específico; completa y puntual, la información debe estar totalmente desglosada punto a punto en referencia a la necesidad pero sin tampoco desviarse en otros temas para que sea clara al momento leerla y como último que sea oportuna y respetando las bases éticas de la organización (p. 59)

La comunicación interna tiene como misión poder enviar un mensaje en general hacia toda la organización que los colaboradores lo pueden traducir en mayor credibilidad, confianza y motivación. Busca fortalecer las bases del trabajo en equipo y establecer una fuerte conexión en las relaciones interpersonales como también a su paso potenciará los valores organizacionales y las conductas de liderazgo.

## **Dirección de la comunicación.**

Como se menciona anteriormente la importancia de la comunicación organizacional, así mismo Robbins menciona que esta se divide en múltiples direcciones de flujo de comunicación y son la:

- **Comunicación hacia abajo:** Este tipo de dirección de flujo de comunicación es utilizada por parte de los gerentes y líderes para establecer metas, información, procedimientos y retroalimentación.
- **Comunicación hacia arriba:** La comunicación hacia arriba se entiende como el flujo de comunicación que fluye hacia un nivel superior. Este tipo de dirección se utiliza para dar retroalimentación a los superiores, líderes y gerentes.
- **Comunicación lateral:** Este flujo de comunicación tiene lugar entre los colaboradores del mismo nivel jerárquico. Esto puede ser entre mismos gerentes, así como entre colaboradores de más bajo rango. (2009. p. 353)

Para entender que tipo de flujo de comunicación usa “Plásticos Universal S.A” primero hay que entender e identificar que es el liderazgo y que tipo liderazgo aplica el gerente general, el Ing. Lucas Romero Beltrán. Robbins define al liderazgo como: “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (2009. p. 385) y el liderazgo se puede dividir en tres enfoques que son el carismático, transformacional y transaccional. Se identificó que el tipo de liderazgo en esta organización es el transaccional, el cual se enfoca en el control y en el rendimiento, por eso está enfocada en las tareas y el cumplimiento de metas. El gerente general ha demostrado que su interés principal es la evolución de la organización enfocada en el cumplimiento de metas y tareas, pero abandonando totalmente el factor del desarrollo humano. Ya estableciendo y comprendiendo lo que es en referencia al liderazgo se puede inferir que el flujo de comunicación organizacional interna de la empresa es influenciado por el liderazgo transaccional, que como se mencionó en el párrafo anterior este está enfocado hacia el cumplimiento de metas por lo tanto el flujo de comunicación es de dirección hacia abajo. El gerente general es el encargado de hacer fluir la información desde su posición (la de más alto rango) hacia abajo para que llegue

a todas las áreas, aportando desde indicaciones, objetivos a largo, mediano y corto plazo hasta políticas, normas y retroalimentación. Se dio a conocer párrafos anteriores que el Ing. Beltrán es el único encargado de manejar y distribuir la formación dentro de la organización.

## **4 Estrategias**

### **4.1 Estructura**

El comportamiento a nivel organizacional es de suma importancia dentro del desarrollo estructural en las organizaciones porque engloba de manera general lo que es el estudio y análisis del desenvolvimiento individual, y grupal del colaborador. Las organizaciones aseguran su éxito al darle la importancia necesaria al estudio de este nivel y a los niveles que lo conforman.

Es importante saber que para que se genere un rediseño estructural dentro de la organización se debe intervenir en lo que corresponde a organigrama, normas y políticas de la misma, ya que estas son las que llevan las directrices de los comportamientos organizacionales como la gerencia espera. “Plásticos Universal S.A” tiene que dar el salto a ser una organización orgánica, ya que sus procedimientos y comportamientos basados en sus políticas y normas rígidas están estancando la evolución de la organización, y dejándola en los últimos puestos de la competencia del mercado.

A pesar que la organización cuenta con área de talento humano, se le sugiere a “Plásticos Universal S.A” que realice una reestructuración de la misma ya que esta no se está ocupando de las funciones esenciales que debería aportar como brindarle la oportunidad de desarrollo humano y profesional a los colaboradores, también formar un vínculo más abierto relacionado con la comunicación interna entre el gerente del área y el gerente general (Ing. Lucas Romero Beltrán) para que este tenga al tanto todos los movimientos que harán y el porqué de cada uno. Esta organización que a pesar de que por sentido común debería haber contado con un área de salud ocupacional y departamento de calidad propias, no las tiene; se han mantenido a lo largo de los años adquiriendo servicios prestados a otra

empresa encargada de estos temas, por lo tanto, se sugiere que con ayuda del área de talento humano se comience de manera inmediata a la perfilación de cargos a necesitar, ya previamente establecidos como sugerencias en este párrafo y luego de la aprobación del gerente general proceder al inicio de los procesos de elección correspondientes. Se propone que se dé un tiempo de aclimatación a estos nuevos colaboradores para analizar si es viable asignarles sus propios departamentos o solo vincularlas al departamento de talento humano. Cabe mencionar que estas sugerencias favorecerán de manera económica y organizacional a la organización.

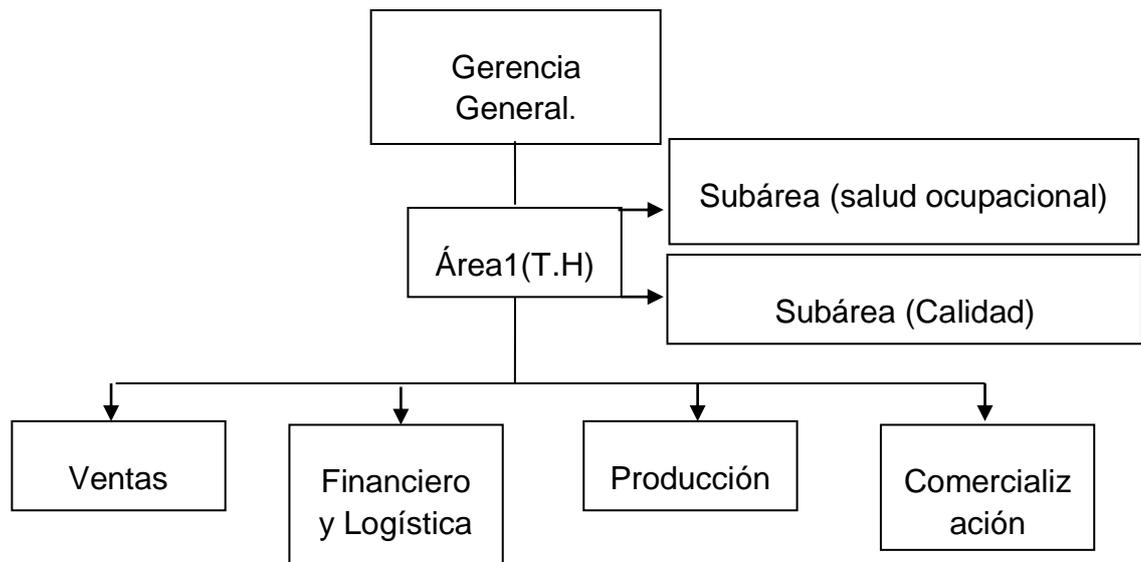


Figura 2. Organigrama actualizado con las nuevas subáreas vinculadas a talento humano.

Mediante el levantamiento de información también se pudo detectar que el área operativa de producción se encuentra con necesidades a solucionar, se estima que en este periodo se ha tenido una pérdida aproximadamente \$900000. Se detectó que esto es posible por la falta de motivación que han tenido últimamente los colaboradores, por lo tanto, se sugiere cambio de horarios y que estos sean respetados, incentivar con beneficios económicos a los trabajadores que estén cumpliendo con excelencia su labor y realizar cambios estéticos en lo que es la estructura física del área de producción.

En lo que concierne a las tres áreas sobrantes (ventas, financiero y logística, y comercialización) no fue detectado ninguna necesidad propia de esas áreas a sanar, mas bien se cree que al intervenir las áreas afectadas esta se potenciara.

Debido a la reestructuración planificada del área de talento humano se decidió hacer un cambio más allá del estructural y establecer nuevas políticas enfocadas en selección, desarrollo y comunicación interna (gestión de desempeño y liderazgo organizacional), como:

- Políticas de procesos de contratación enfocadas en reclutamiento y selección con mira hacia la no discriminación e igualdad de oportunidades.
- Programas orientados en el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Enfoque en el fortalecimiento de los actuales canales y medios de comunicación interna; establecer canales de sugerencias y reclamos.

Es importante mencionar que, al focalizarnos en la potencialización de la comunicación interna de la organización y fortalecimiento de canales, y distintos medios de flujo de comunicación podemos hacer un cambio en el liderazgo de la organización convirtiéndola en una empresa mas orgánica y participativa de parte de los colaboradores. Al igual que al intervenir en el desarrollo profesional de los colaboradores también se incluye en la gestión de desarrollo de la organización.

Como se sugirió anteriormente a la gerencia la implementación de nuevas áreas como la de salud ocupacional donde se establecerán estas nuevas políticas:

- Leyes y regulaciones propios de las características de la organización, avaladas por los entes reguladores.
- Políticas de evaluación de riesgos.
- Normas de prevención de accidentes y lesiones.
- Política de uso de Equipos de Protección Personal (E.P.P)
- Procedimientos en el control y manejo de sustancias peligrosas.

Y la del área de calidad que tendrá políticas y normas que son:

- Política de prácticas sostenibles enfocadas en el cumplimiento de normativas ambientales y sociales.
- Auditorias enfocadas en la calidad de los productos de manera continua.
- Procedimientos de monitoreos.
- Normativas y cumplimiento de estándares.

En el área de producción se establecerá:

- Reestructuración de estructura física.
- Nuevos horarios laborales.
- Incentivos.

## **4.2 Procesos**

El área de talento humano mantiene un enfoque en tres (3) variables que son el eje principal en el proceso de reestructuración, que son:

### **Selección. –**

- Revisión y actualización de los antiguos manuales de funciones con las nuevas necesidades del mercado y organización.
- Identificación de las vacantes y las necesidades de puestos a ocupar.
- Perfilación de cargos para las nuevas subáreas.
- Usar los distintos medios oficiales de comunicación externa para poder dar a conocer las vacantes.
- Aplicación a los procesos de reclutamiento interno para favorecer al desarrollo humano y profesional en la organización.
- Inicio de reclutamiento externo para cubrir las nuevas vacantes.

### **Desarrollo profesional. –**

- Creación y aplicación de plan de capacitación acorde a las necesidades de las distintas áreas.
- Procesos de reclutamiento y selección interno para motivar a colaboradores con las capacidades necesarias para ocupar las vacantes a cubrir.
- Motivar con beneficios acorde a la ley.

### **Comunicación interna. –**

- Identificar canales de flujo de comunicación formales y oficiales de la organización.
- Fortalecer la comunicación interna utilizando los recursos de la organización, utilizando información relevante y segmentada según el área.

- Reuniones de gerencia en general quincenales para identificar necesidades y avances.

En el área de **producción** se tomarán los siguientes procesos:

- Se procederá a realizar una mejora a la estructura física del área, curando daños estructurales y aplicando una capa de pintura.
- El área de talento humano se encargará de la creación de un horario amigable con los trabajadores.
- Se aplicarán bonificaciones a los colaboradores dependiendo de su desempeño.

La subárea de **salud ocupacional** se encargará en los procesos de:

- Cumplir con las normas y leyes en referencia a las ISO 45001.
- Dar a conocer a los colaboradores los distintos riesgos, accidentes, incidentes y lesiones.
- Continuo control y revisión.
- Feedback a supervisor.

La subárea de **calidad** se encargará en los procesos de:

- Encargarse de que la organización cumpla con las normas y leyes en referencia a las ISO 9001.
- Dar a conocer a todos los colaboradores las distintas normativas.
- Continuo control y revisión.
- Feedback a superior.

### 4.3 Personal

El plan de intervención en la organización industrial “Plásticos Universal S.A” busca influir en la estructura organizacional de la empresa y a su vez que esta influya en la **satisfacción y motivación** de los colaboradores. Por eso se ha buscado interferir en el fortalecimiento tres de las variables fundamentales dentro de una organización como los procesos de **selección, desarrollo humano y comunicación**, que a su vez las dos últimas se dividen en gestión de desarrollo y

el liderazgo que también se encuentra con necesidad de mejora en la empresa, también se sugirió que se debe integrar dos subáreas del área de talento humano que se encargaran del control de las áreas operativas y el cumplimiento de las normas básicas de seguridad y salud basadas en las normativas universal de calidad y salud ocupacional. Mediante la reestructuración del departamento de talento humano se busca también crear programas de bienestar que con el fortalecimiento de la **comunicación interna** se potencializará los canales de comunicación física de la organización, publicando información de interés del trabajador en relación a su bienestar y el bienestar general de la empresa; también se busca establecer un flujo de comunicación muy participativo entre los colaboradores, gerentes áreas y gerencia general. Se busca crear un ambiente participativo para poder influir en el liderazgo y hacer un cambio a un liderazgo transformacional y una estructura más orgánica.

Uno de los puntos en los que se busca hacer énfasis dentro del **desarrollo humano y profesional** es poder motivar al colaborador mediante incentivos monetarios como remunerar las horas extras y bonificar de manera positiva, y económica el **desempeño laboral** del colaborador, también se busca motivarlos de manera no monetaria dándoles la oportunidad de crecer dentro de la organización y de seguir aprendiendo mediante de la capacitaciones e inducciones. Todas las sugerencias que se han planteado buscan influenciar en la estructura organizacional de manera física de la organizacional, también motivar al colaborador con los programas de bienestar que se encuentran vinculados a los procesos que se busca fortalecer. La suma de las dos nuevas subáreas beneficiara a la organización de manera económica al ya no tener que adquirir servicios de otras organizaciones y también en el control, y revisión al tener un agente que este en constante seguimiento a los distintos procesos de producción y desenvolvimiento.

## 5 IMPLEMENTACIÓN

### Marzo

Actividad	Recursos	Responsables	Tiempo	Fecha
Revisión y actualización de los antiguos manuales de funciones con las nuevas necesidades del mercado y organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Humanos</li> <li>• Espacios físicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de talento humano</li> <li>• Área de talento humano</li> </ul>	Tres semanas	4/03/24 – 22/03/24
Identificación de vacantes e inicio de perfilación de cargos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Humanos</li> <li>• Espacios físicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de talento humano.</li> <li>• Área de talento humano</li> </ul>	Dos semanas	15/03/24 – 22/03/24

**Presupuesto:** Este mes no aplica; la organización cuenta con recursos propios que no le equivalen ningún valor monetario.

### Abril:

Actividad	Recursos	Responsables	Tiempo	Fecha
Difusión de vacantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de talento humano</li> </ul>	Un mes	1/04/24 – 30/04/24
Proceso de selección interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de talento humano</li> </ul>	Tres semanas	8/04/24 – 26/04/24
Reunión para establecer las nuevas bonificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Espacios físicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de áreas</li> <li>• Gerencia</li> </ul>	Dos días.	9/04/24 – 10/04/24

a colaboradores				4
--------------------	--	--	--	---

**Presupuesto:** Este mes no aplica; la organización cuenta con recursos propios que no le equivalen ningún valor monetario.

**Mayo:**

Actividad	Recursos	Responsables	Tiempo	Fecha
Creación de plan de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Tecnológico</li> <li>• Financiero</li> <li>• Externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de talento humano</li> <li>• Jefes de áreas</li> </ul>	Tres semanas	2/05/24 – 23/05/24
Creación de nuevo horario para colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de talento humano</li> </ul>	Una semana	6/05/24 – 11/05/24

**Presupuesto:** El valor de la creación de nuestra consultora de un plan para capacitar a las áreas y colaboradores necesarios es \$250

**Junio – Julio - agosto**

Actividad	Recursos	Responsables	Tiempo	Fecha
Aplicación de plan de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Tecnológico</li> <li>• Financiero</li> <li>• Externos</li> <li>• Espacios físicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de talento humano</li> <li>• Jefes de áreas</li> </ul>	Una semana	3/06/24 – 7/06/24
Reunión para cuadro de presupuestos de restructuración física de área de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Área de financiero</li> </ul>	Un día.	4/06/24
Inicio de restructuración de área de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Externos</li> </ul>	Ocho semanas	17/06/24 – 6/08/24

**Presupuesto:** Se dispuso un total de \$1.300 para el tema de capacitación y capacitadores (\$600 cada uno) en ese total se incluye movilización y alimentación. El presupuesto otorgado para la intervención del área de producción es de \$6.000, valor total donde viene incluido alimentación y materiales de la obra.

**Presupuesto total:** \$7.550

## CONCLUSIONES

- Se considera que es importante la intervención en **comunicación interna** ya que esta variable abarca a otros factores que están totalmente involucrados en las necesidades de mejora dentro de la organización, como el liderazgo, que también busca generar un cambio estructural a una empresa más participativa y orgánica, se cree que, al fortalecer los actuales canales y medios de flujos de comunicación interna, y también establecer nuevos mejorara la interacción entre colaboradores y gerencia.
- Se contempla que la creación de las dos nuevas subáreas de **salud ocupacional y calidad** influirán de manera positiva en el desenvolvimiento de la organización; actualmente la organización se basa en adquirir servicios de otras organizaciones especializadas en las subáreas antes mencionadas, por lo tanto, la nueva adquisición beneficiará de manera económica y en el desempeño de los colaboradores al ya tener un ente regulador local, y concedor de los distintos procesos propios de la organización.
- El área de **producción** se considera un departamento de suma importancia por intervenir ya que en esta se realiza los productos del cual la organización depende y se detecto que los colaboradores se encuentran desmotivados, por lo tanto, se contempló la aplicación de ciertas medidas físicas y organizacionales que se cree que mejoraran el desenvolvimiento de los trabajadores.

## REFERENCIAS

Alpizar Valverde, N. (2020). La Gestión Cultural en Costa Rica: definiciones y alcances. Universidad de Costa Rica – Sede Occidente/Revista Pensamiento Actual - Vol 20 - No. 34.

Araujo, L. Alice, L. (2010). Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>

Belalcazar, S. (2012). Cultura Organizacional. Informe Psicológicos, 12, 43-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>

Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. Revista Espacios, 41(22), 14. Recuperado de <https://revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>

Principio del formulario

Cancino Cancino, V., y Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. Revista Venezolana de Gerencia, 27(97), 107- 126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>

Franklin, E. Krieger, M. (2011). “Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina”. Editorial: Pearson.

Gibson, L. Ivancevich, J. Donnelly, J. Konopaske, R. (2009). Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Gloria Jiménez Marín, Isabel Gonzales Boudet, & Rodrigo Elías Zambrano. (2019). Vista de Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. Revista Razón y Palabra. Recuperado de <https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1183/1335>

- Medrano Orellana, R. (2022). Los Programas de Comunicación Organizacional Mayormente Utilizados en las Áreas de Recursos Humanos y los Beneficios que se Generan en el Clima Organizacional. Biblioteca Galileo Edu. <http://hdl.handle.net/123456789/1297>
- Olaz, A. Ortiz, P. (2009). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *The Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 23 – 37. [http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13\\_04.pdf](http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13_04.pdf)
- Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: Retos y oportunidades en el escenario digital. Dialnet Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Robbins, S. Judge, T. (2009). "Comportamiento Organizacional". Editorial: Pearson Educación.
- Serrano López, A. (2021). Construyendo un concepto de desarrollo humano. *Revista Perspectivas Del Desarrollo*, 6(1), 21–24. <https://doi.org/10.5377/rpdd.v6i1.12417>
- Rodríguez, J. J. V., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., Castaño González, E. J., Jaramillo, V. A., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional [Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition]. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Massay Loor, John Alejandro** con C.C: # **0952109353** autora del **componente práctico del examen complejo: "Análisis de la Deficiencia en la Implementación de Estrategias de Desarrollo Humano en la Estructura Organizativa de Plásticos Universal 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, **31 de enero del 2024**

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

Nombre: **Massay Loor, John Alejandro**  
C.C: **0952109353**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	"Análisis de la Deficiencia en la Implementación de Estrategias de Desarrollo Humano en la Estructura Organizativa de Plásticos Universal S.A."		
<b>AUTOR(ES)</b>	Massay Loor, John Alejandro		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN		
<b>CARRERA:</b>	CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	31 de enero del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	27
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento Organizacional, Comunicación Interna, Reclutamiento y Selección.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<i>Levantamiento de Información, Intervención, Desarrollo Humano, Comunicación Interna, Selección, Organización y Restructuración.</i>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<p>En el presente trabajo se propuso a realizar un levantamiento de información e intervención a la organización cuencana "Plásticos Universal S.A" fundada de 1953, especializada en la producción y comercialización de productos de uso doméstico e industrial. Fueron líderes del mercado al incorporar productos poco utilizados hasta ese momento para la elaboración de sus productos, lo cual los volvió la primera opción en el mercado familiar e industrial.</p> <p>En la presente intervención se han analizado aspectos fundamentales que se cree que están afectando a la motivación y repercuten en la productividad del colaborador hacia la organización. Factores como el desarrollo humano, comunicación interna y selección que son la base de una organización saludable; también se ha sugerido la implementación de nuevas áreas y restructuración de ciertas áreas de manera física, como organizacional.</p> <p>Como grupo consultor, en el desarrollo del levantamiento de información e intervención se procedió a sugerir cambios que deben incorporarse para establecer una cultura organizacional más estable y adaptada a la época actual. Toda la intervención se basó en autores expertos en la materia y en teorías científicas que ayudaran a esclarecer las necesidades a solucionar en la organización.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-986270874	E-mail: johnalejmassay@gmail.com john.massay01@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			