



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Desarrollo Organizacional en la empresa “Plásticos & más
S.A.”**

AUTOR (ES):

Kon Mejía, Génesis Denisse

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del grado de Licenciada en Psicología
Organizacional**

REVISOR (A)

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
15 de Septiembre del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Kon Mejía, Génesis Denisse**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

REVISOR (A)

f. _____
Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los quince del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Kon Mejía Génesis Denisse**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Desarrollo Organizacional en la empresa "Plásticos & más S.A."** previo a la obtención del Título de **Licenciada en psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los quince del mes de septiembre del año 2017

EL AUTOR (A)

f. _____
Kon Mejía Génesis Denisse



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Kon Mejía Génesis Denisse**

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 en la empresa “Plásticos & más S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los quince del mes de septiembre del año 2017

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Kon Mejía Génesis Denisse



Informe de Plagio

Documento: Gestión del cambio en la empresa Plásticos & más S.A. (03029034)

Presentado: 2017-09-30 17:47 (+02:00)

Presentado por: allisonandrade53@hotmail.com

Recibido: luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Andrade Sierra Allison Nicole [Mostrar el mensaje completo](#)

9% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores de la empresa Seguros Cia. Ltda...
	Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en a...
	http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132920_e.pdf
	https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/sonship/odf/ob-taster.pdf
	https://factorhuma.org/attachments/secure/articulo/3288/Gestion_del_desempeno_cast.pdf
	http://doi.eoi.es/doi/10.1156/efactora/issue/eoi-48184/componente48184.pdf

INCLUIDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png"/> MERGEFORMATINET INCLUIDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo_UCSG.svg/2000px-Logo_UCSG.svg.png"/> MERGEFORMATINET

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TENA

Gestión del cambio en la empresa Plásticos & más S.A

AUTOR(ES): Andrade Sierra, Allison Nicole

Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del grado de LICENCIADO(A) DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

REVISOR(A)

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

Guayaquil, Ecuador 15 de septiembre del 2017

Tema: Gestión del cambio en la empresa "Plásticos y más S.A"

Estudiante: Allison Nicole Andrade Sierra

Revisor: Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

Firma



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDO. BONILLA MORÁN LUIS ANTONIO, MGS.

REVISOR(A)

f. _____

PSIC. GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. CARRILLO SOFÍA VIVIANA, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	9
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.1. Cultura organizacional	10
1.2. Comportamiento Organizacional.....	12
1.3. Comunicación organizacional	13
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	15
2.1. Personal.....	15
2.2. Estructura.....	16
2.3. Procesos	17
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	20
3.1. Responsables	20
3.2. Recursos.....	21
3.3. Metodología	23
CONCLUSIONES	24
REFERENCIAS	25

RESUMEN

El presente trabajo se basó en la actualización de procesos en la empresa Plásticos & más S.A. con la finalidad de mejorar la selección de personal, gestión del desempeño y desarrollo del personal en las áreas de ventas, comercialización y producción, para mantener la buena calidad de los productos y su imagen corporativa. De acuerdo al diagnóstico realizado en la organización se encontró que las falencias se originan en los altos mandos de la misma, debido a la centralización del poder y la existencia de solo una línea de decisión en la industria; este problema se evidenció por la utilización del mismo formato de procesos aplicados desde hace 30 años con directivas pasadas, lo que demostró la desactualización de los procesos de la organización en comparación con los cambios del medio. Por tal razón, la idea inicial del trabajo se enfocó en la implementación de estrategias para la delegación de funciones por parte de los directivos, ya que de esta forma se permitiría tomar decisiones con rapidez y agilidad, además de permitir a la organización tener una mayor capacidad de adaptación a las condiciones del contexto, haciendo participe a los colaboradores. Además, se establecieron estrategias para los cambios en los procesos anteriormente mencionados con la finalidad de que ayuden a incrementar la productividad, el compromiso y la mejora del desempeño de los colaboradores, y a su vez, a mantener la buena imagen de la organización en el mercado.

Palabras Claves: *Selección del personal, Gestión del desempeño, Desarrollo del personal, Cambio organizacional, Comunicación interna, Liderazgo.*

INTRODUCCIÓN

Plásticos & Más S.A. es una organización fundada en el año 1967 en la ciudad de Guayaquil, encargada de la producción y comercialización de artículos de plástico; esta organización cuenta con 3260 colaboradores a nivel de matriz y sucursales, siendo una compañía grande y diversificada, que posee desde sus inicios una estructura centralizada, donde todas las decisiones son tomadas por los directivos. Debido a su tamaño y antigüedad esta organización se ha hecho notar entre la competencia, siendo una de las primeras en trabajar con un elemento poco usual como lo es el plástico y sus derivados, actividad que es desarrollada para uso doméstico e industrial.

El tipo de estructura centralizada que maneja la organización ha traído problemas en los últimos tiempos, debido a la concentración de poder en los mandos directivos, siendo los únicos con la potestad de aceptar y poner en marcha las actividades a realizar dentro de la industria. En comparación con organizaciones de la misma naturaleza de productos los procesos de esta empresa están desactualizados y han provocado bajas en la producción y en las ventas.

Esta organización desde sus inicios se ha manejado con tres directivos que han sabido mantener la calidad del producto y el ambiente laboral, generando confianza en los clientes y compromiso en los trabajadores. Sin embargo, la carencia de innovación ha perjudicado los procesos y ha encaminado a la empresa a tener resultados poco exitosos.

Este trabajo está conformado por varias partes, en la primera de acuerdo al diagnóstico realizado de la organización se propone la actualización de los procesos enfocándose en la cultura, comunicación y comportamiento organizacional. En la segunda parte, se desarrolla la gestión de empoderamiento del personal, estableciendo estrategias orientadas a las personas, estructuras y procesos de la organización, y la tercera parte se enfoca en la implementación de estrategias basándose en los responsables, recursos y metodologías.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para la realización del análisis de la organización Plásticos & Más S.A. fue necesario el desarrollo del diagnóstico de la misma, basado en los datos propuestos sobre su cultura, identidad, recursos humanos, productos y sus clientes, con la finalidad de identificar las problemáticas que existen en la organización. Este proceso se ha relacionado con diversas teorías y conocimientos de los aspectos antes mencionados para tener una base teórica en la cual respaldarse.

1.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional, es reconocida como la base de supuestos que comprenden la forma de vida de una organización. Dentro de la cultura intervienen aspectos representativos de la misma, creados desde sus inicios y probablemente modificados en el tiempo, debido a los cambios internos o externos. Los aspectos que le dan forma a la cultura inician desde la visión, misión, valores, filosofía y creencias, y continúan con el esqueleto propio de la empresa como lo es la estructura organizacional. “La cultura se transmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen.” (Gutiérrez, 2013)

La cultura es un factor ligado a todos los aspectos organizacionales que direccionan el comportamiento individual y grupal, influye sobre el clima y guía la manera de llevar a cabo cada proceso, siempre y cuando el líder y los colaboradores hayan desarrollado desde el inicio, la capacidad de compromiso y adaptación con la misma. No existen culturas *correctas* o *incorrectas*, ya que no es algo que dependa de la misma, sino de la relación de esta con su entorno laboral.

Según los datos obtenidos de la organización Plásticos & Más S.A. esta organización mantiene una cultura tradicional que se ve reflejada en la modalidad rígida de operar de los gerentes. Esta cultura refleja el tipo de liderazgo aplicado en la organización, que se basa en que todo debe pasar por la directiva para poder tomar alguna decisión. “Los tipos culturales dominantes son los modelos

tradicionales, siendo la cultura organizacional predominantemente apática y parcialmente paternalista”(Felcman, Blutman, & Méndez, 2001, p. 3)

Una cultura fuerte también origina riesgos que deben ser considerados(Rodriguez, 2009, p. 76):

La fortaleza convierte a la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones contextuales.

La cultura se vuelve poco permeable y no percibe los cambios y los problemas que puedan derivar de la falta de adaptación.

Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso.

La fortaleza puede derivar en un *fundamentalismo ideológico* que potencie los conflictos con otras culturas.

Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades.

El tipo de cultura netamente tradicional, en la actualidad, retrasa el crecimiento e innovación de las organizaciones. En esta organización se manejan los procesos de la misma forma desde hace 30 años y la carga para los directivos es pesada, porque son los únicos encargados de tomar las decisiones. Es necesario comprender que el ambiente externo cada vez cambia más rápido y con agresividad, por ende es importante la delegación de autoridad en las áreas, especialmente en producción, ventas y comercialización para agilizar sus procesos.

Existen mecanismos que sirven para el desarrollo y solución de las circunstancias de la organización. En Plásticos & Más S.A. el desarrollo de su estructura se puede lograr con la implementación de otro tipo de liderazgo, y mejoras en los procesos de selección de personal, gestión del desempeño, desarrollo del personal y otros factores intrínsecos en cada situación. Según Schein, citado por Rodríguez, “se examina el proceso de implantación de las pautas culturales y propone mecanismos primarios y de articulación secundaria o reforzamiento” (Rodriguez, 2009, p. 82).

Entre los primeros mecanismos que se requiere establecer en las organizaciones tenemos:(Rodriguez, 2009, p. 82):

El ejemplo de los líderes frente a situaciones críticas.

La planificación de las funciones, la socialización y el adiestramiento.

Los criterios para la distribución de recompensas y jerarquías.

Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y la segregación de sus miembros.

El objetivo de esta compañía es recuperar el nivel de producción que poseían hace dos años para seguir siendo una organización reconocida por su imagen y sobre todo la calidad de sus productos, para esto se deben implementar métodos innovadores en la cultura que hagan dinámicos los procesos, las ventas y por ende el producto como tal. A partir del análisis cultural de la empresa se pueden desligar las distintas situaciones a estudiar más adelante como son el comportamiento y comunicación organizacional.

1.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio de las conductas ejercidas por los individuos desarrollados de manera individual, grupal y organizacional que tiene como finalidad incrementar la satisfacción y bienestar de los mismos. Robbins y Judge lo resumen de la siguiente manera:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? 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 & Judge, 2009, p. 10)

Lo que quiere decir que el comportamiento organizacional además de preocuparse por el bienestar del individuo, tiene un propósito final que conlleva a mejorar el desarrollo y desempeño del mismo para obtener resultados exitosos a favor de la organización, manteniéndola productiva y con un buen ambiente laboral.

El comportamiento organizacional de los individuos en la organización Plásticos & Más S.A. se evidencia mediante las decisiones tomadas por los directivos, debido a dos factores principales: el primero se basa en la falta de delegación de autoridad y toma de decisiones, la cual sería importante para reconocer el desarrollo de las aptitudes y actitudes de los colaboradores en las tareas, que parte de la manera tradicional de gestionar los procesos, y el segundo se identifica en la poca preocupación por el desempeño personal y profesional de los mismos, frenando así su crecimiento integral. “Los comportamientos de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores, y viceversa.” (Alles, 2007, p. 6)

Una condición importante entre los líderes y los colaboradores que incrementa el bienestar y agiliza su desempeño, además de crear compromiso, se centra en las buenas relaciones interpersonales entre estos grupos. Como menciona Robbins y Judge, “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” (Robbins & Judge, 2009, p. 9).

El estilo de liderazgo que manejen los directivos, su capacidad para influir y el carisma del mismo, son factores del clima organizacional, que dependiendo de como sean ejercidos afectan o favorecen el comportamiento de los colaboradores en la organización. Es por esto que, los problemas encontrados en el desempeño de los colaboradores se dan por la indiferencia de los directivos ante su petición de incremento salarial y de beneficios, además de la débil relación interpersonal que manejan, por eso, resulta importante aplicar estrategias para mantener al individuo contento en aspectos que incrementen su crecimiento y formación personal y profesional, en el caso de no poder reconocerlo económicamente. Para esto, se implementará un modelo de plan de carrera como estrategia de innovación de procesos, enfocado en el desarrollo profesional del individuo.

1.3. Comunicación organizacional

Es necesario tocar nuevamente el tema de la línea directiva en la organización porque debido a su tipo de cultura se establece su estructura y dentro

de estas se desarrolla el tipo de comunicación. De acuerdo a Alles (2007) “La comunicación es de vital importancia en el ámbito de las organizaciones, y puede ser de diferente tipo: ascendente o descendente; formal o informal.” (p.20). En la organización Plásticos & Más S.A. la comunicación es formal, siendo de esta manera sistemática y cerrada.

Una organización debe ser ordenada y debe respetar los procedimientos en los cuales se debe desarrollar cada trabajo. Sin embargo, es fundamental para la productividad de la misma escuchar los pensamientos, críticas y comentarios de sus clientes más cercanos, es decir de su cliente interno. De esta manera los colaboradores tienen la apertura de sentirse identificados con la organización y con sus compañeros. Una persona que se desarrolla en un ambiente de indiferencia no tendrá un desempeño adecuado.

La comunicación interna se basa en mantener las buenas relaciones con los miembros por medio de diversos canales de comunicación que los tengan al tanto de la información, les permita estar integrados y promueva su motivación para alcanzar los objetivos comunes de la organización(Fernandez, 2005, p. 12). La comunicación externa es igual de importante que la interna, porque de la forma en la que esta se maneje, los clientes y demás stakeholders captaran el producto o servicio.

De acuerdo a los datos obtenidos de la organización, su comunicación externa ha sido exitosa, toda su consolidación en el mercado es gracias a la buena imagen que transmiten, junto a la calidad de su producto. Por lo tanto, mejorar la comunicación interna con sus colaboradores tendría resultados igual de exitosos como con sus clientes externos.

La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. (Morales, 2001, p. 3)

Por esta razón para la organización Plásticos & Más S.A. sería estratégicamente adecuado mejorar su comunicación interna, ya que con ella se mejorarían las relaciones entre directivos y colaboradores y se incrementaría su nivel productivo en base a su motivación. La organización debe mantener su comunicación interna formal para cumplir las funciones organizadamente, sin embargo, darle apertura a la comunicación informal poniendo límites, es saludable para mejorar las relaciones sociales.

2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El desarrollo organizacional es un proceso planeado de cambio o actualización que tiene como propósito la mejora global de la misma, incrementando la motivación de los colaboradores, manteniéndola más productiva, mejorando la satisfacción laboral y generando colaboradores comprometidos con su trabajo y con su organización. El cambio, debe orientarse a: redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio. (Sanchez, 2009, p. 245)

La estrategia global de este proyecto se basa en la aplicación del desarrollo organizacional en Plásticos y más S.A. con el propósito de implementar estrategias específicas en cada proceso requerido para el cambio. Las estrategias elaboradas se las detalla a continuación en base al personal, la estructura de la organización y los procesos de la misma.

2.1. Personal

Para determinar las estrategias del personal en la organización Plásticos & Más S.A. se tomarán en consideración a los directivos y a los colaboradores, ya que son en ellos con los que se debe trabajar para solucionar las diversas situaciones. Se inicia por los directivos, porque son los encargados de direccionar e impulsar a sus subordinados para la realización de todas las tareas.

Según el análisis que se ha efectuado en la empresa, se espera que los líderes de cada área apliquen un nuevo modelo de gestión de empoderamiento, tomando en cuenta no sólo los roles y responsabilidades de cada individuo sino

también la motivación, eficacia e iniciativa para lograr las tareas y obtener resultados. Una vez implementado el desarrollo organizacional será importante enfocarse en los cambios de los procesos de gestión humana: selección, desempeño y desarrollo del personal. Con la intervención y los cambios realizados, la empresa puede superar la situación actual mediante la renovación de sus procesos.

La falta de planes de carrera en la organización ha hecho que el personal no posea gran interés en su formación y preparación profesional. Razón por la cual, el colaborador se ha sentido insatisfecho en los últimos meses con su remuneración y beneficios. Ha solicitado incremento salarial, pero no se ha obtenido los resultados esperados. Es evidente que al no preocuparse por su desarrollo global no poseen la motivación necesaria para tener un buen desempeño en las áreas.

Otro aspecto importante para mejorar la situación del desempeño de los colaboradores es, con ayuda de los líderes, trabajar en la comunicación interna, ya que con el desarrollo de la misma, la relación entre líder y su equipo de trabajo mejorará permitiéndole al colaborador comprometerse más con su trabajo, aumentando su motivación, dándole iniciativa para ser más innovador en su cargo y además incentivándolo a ser más dinámico.

2.2. Estructura

En la estructura organizacional de la empresa Plásticos & Más S.A. todas las gerencias tienen línea de reporte directa a la gerencia general, por lo tanto, las decisiones deben pasar obligatoriamente por la dirección, antes de ser ejecutadas. La organización centralizada ha ocasionado que los procesos se vuelvan rígidos, afectando la rentabilidad de la organización. Dentro de la estandarización de los procesos, esta empresa no lleva a cabo una comunicación interna adecuada, lo que genera poca apertura al colaborador para expresar sus opiniones o pensamientos.

Para una organización de tamaño grande y diversificado debe ser importante establecer modelos de comunicación que fomenten la interacción de sus colaboradores. El líder debe establecer una relación con el equipo de trabajo con la finalidad de mejorar la comunicación dentro de las áreas de producción, ventas y comercialización. Es decir, que se tome en cuenta las opiniones que puedan surgir

de los colaboradores, siendo un guía además de un jefe. El beneficio de mejorar la comunicación se reflejará en el mejor desempeño de sus colaboradores.

La delegación de funciones en una empresa centralizada es útil porque, se puede intervenir en las decisiones puntuales de la realización de la tarea en cada individuo. El líder o la autoridad del área delegan tareas a los colaboradores de acuerdo a su capacidad para realizarlas.

2.3. Procesos

La empresa opera con procesos implementados desde hace treinta años, que de acuerdo a los cambios del medio, estarían siendo débiles para la organización. En la organización Plásticos & Más S.A., se debe realizar la actualización de tres procesos fundamentales que ya han sido mencionados durante el desarrollo de este trabajo: selección de personal, evaluación del desempeño y desarrollo del personal.

El primero se basa en el proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado por el área de recursos humanos, que en estos tiempos es denominado como proceso de atracción y conexión de colaboradores. En el caso, no se brinda amplia información de cómo se realiza este proceso en la organización, pero se tiene conocimiento de su tradicionalismo y del mantenimiento de procesos antiguos, considerados obsoletos desde un punto de vista moderno.

Se considera que las herramientas utilizadas en esta organización para elegir candidatos idóneos probablemente estén basadas en métodos de la era industrial, en la que Taylor y Fayol, por mencionar algunos; iniciaron sus estudios en administración científica, comenzando el desarrollo de la selección de personal, pero haciendo énfasis, por encima del personal, a la producción y división del trabajo (Zayas, 2010).

Las herramientas antiguas utilizadas en reclutamiento y selección se realizan mediante referencias hechas por conocidos o familiares, o por disposición de los dueños de la organización. La entrevista que se realiza para cumplir el protocolo establecido se desarrolla sin profundidad, dejando de lado la valoración de las competencias que posea el candidato. Esta manera de seleccionar personal, no

mide las capacidades y habilidades de los mismos, generando a la larga, un colaborador insatisfecho con su puesto, funciones y organización.

Los responsables de realizar el proceso de selección deben ser personas con bases sólidas en el mismo, que posean conocimientos del subsistema y puedan generar cambios en esas bases que vayan a la par con el rápido cambio externo. Deben mantenerse actualizados tecnológicamente en temas de plataformas que mejoran, agilizan y profundizan la selección de candidatos e implementar métodos que miden las competencias del individuo comparadas con las que tendrá que desarrollar en su puesto de trabajo, así como es importante la actualización de los perfiles de cargo ya existentes.

Con respecto a las entrevistas, es muy común y efectivo en la actualidad, ponerle al individuo casos reales para evaluar su comportamiento al resolverlos, y así poder tener una visión más amplia de sus capacidades. Es importante aplicar test psicológicos que complementen lo observado durante la entrevista y le muestren al psicólogo información que en ocasiones los candidatos no saben expresar.

Mejorar la selección del personal comienza en el colaborador oportunamente capacitado para realizar la acción y se lleva a cabo mediante la utilización de herramientas digitales actuales tales como LinkedIn, Multitabajos, entre otras, o redes sociales como Twitter y Facebook, que en la actualidad aportan en gran medida a la búsqueda de candidatos. Por otra parte, la inversión en plataformas digitales para evaluar la inteligencia, estabilidad, capacidad de interrelación, resulta más económica, en estos tiempos, que contratar individuos a procesos tradicionales.

Es posible enfocarse en selecciones internas que no generen costo a la organización, respaldándose de la evaluación de desempeño que demuestre el nivel de conocimientos de los colaboradores y evaluar las competencias que los haga aptos para ocupar dicho cargo.

El segundo proceso en el que se deben realizar cambios se basa en la gestión del desempeño, que tienen como finalidad evaluar la personalidad, el comportamiento del colaborador, el potencial de desarrollo y el aporte al objetivo que debe alcanzar. Dentro de estos puntos se encuentra el conocimiento que tenga del

trabajo, la calidad del trabajo realizado, sus relaciones con los demás y su capacidad para resolver problemas.

En la organización Plásticos & Más S.A. es primordial que el personal encargado, en este caso del área de talento humano tenga conocimiento sobre la aplicación de las evaluaciones de desempeño. En la actualidad las empresas usan mucho la evaluación 360° porque es una herramienta integral que permite medir las competencias de los colaboradores mediante la identificación de las fortalezas que demuestra al realizar sus tareas.

En el área de producción, ventas y comercialización, que son las áreas en las que se aplicaría el cambio, es oportuno implementar metas a corto y mediano plazo para poder medir el desempeño de cada colaborador y departamento, los avances logrados y objetivos cumplidos. Estas metas facilitarán la evaluación de desempeño ya que delimitarán los parámetros de la misma, sea esta aplicada semestral o anualmente.

Por otro lado, se debe realizar capacitaciones internas a los colaboradores más antiguos para que ellos actualicen sus conocimientos en las áreas en las que se desempeñan y logren sentirse motivados por el crecimiento. Los líderes de cada área pueden impulsar un clima organizacional que se base en la productividad, iniciativa e innovación y en proveer cierto grado de autonomía para de esta forma se motive a los colaboradores para el mejoramiento de su desempeño.

El desarrollo del personal es el tercer proceso que debe implementarse. Se sabe que esta organización no cuenta con un plan que permita el desarrollo de carrera, situación que ha generado en los trabajadores poco interés en su formación y preparación profesional. Por lo tanto, se debe considerar la aplicación del mismo con una visión enfocada a motivar al colaborador mediante el desarrollo de sus facultades y conocimientos.

Debido a que en recursos humanos se manejan procesos, es importante saber que para lograr el desarrollo del personal, se debe considerar las evaluaciones de desempeño realizadas, las cuales, servirán de soporte para la aplicación de un plan de carrera y para el control del mismo. En base a las evaluaciones de

desempeño también se pueden crear programas de aprendizaje y desarrollo para los colaboradores.

La organización debe mejorar notoriamente el interés hacia el crecimiento del colaborador, implementar charlas motivacionales internas que no generen gastos grandes para que ayuden a desarrollar sus competencias e incorporar métodos recreacionales que favorezcan la motivación del empleado, las relaciones interpersonales, tanto en el área como en toda la organización y la capacidad para identificarse con la organización, generar satisfacción y compromiso.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

3.1. Responsables

Los principales encargados de la implementación de los cambios requeridos en esta organización serán los que conforman el área de talento humano, los cuales necesitarán de la colaboración obligatoria y necesaria de los líderes de cada una de las áreas e indirectamente de sus colaboradores. Para la aplicación de los cambios en todos los procesos se inicia trabajando con los líderes de las áreas de ventas, comercialización y producción, aplicando distintas herramientas de actualización de conocimientos en temas correspondientes a su área, enfocándose a saber delegar las funciones por habilidades y capacidades a cada colaborador.

El proceso de comunicación interna será el primero en considerarse, ya que se encuentra de forma intrínseca en los diversos procesos a actualizar o mejorar. Los líderes deben respaldarse en el modelo de comunicación que presente el área de talento humano para de esta forma iniciar con el proceso de adaptación de los colaboradores a los nuevos o innovadores canales de comunicación dados a conocer.

De forma puntual en el área de ventas y comercialización los directivos deben analizar la visión de la organización y sus objetivos con la finalidad de encontrar congruencia con las estrategias de ventas y comercialización que se están ejecutando. En caso de no estar alineadas se considera importante que direccionen las estrategias de mercadotecnia hacia el cumplimiento de los objetivos.

De la misma manera estas áreas deben realizar un análisis de la competencia, del entorno actual en el que se desenvuelven y de sus proveedores con la finalidad de tener una visión amplia y profunda de sus competidores para mejorar, actualizar y corregir sus estrategias de ventas. Cabe recalcar, que las áreas deben tener conocimiento de su situación interna, por ejemplo, acerca de su posicionamiento, la calidad de su producto, si cuenta con personal capacitado, los recursos materiales y financieros adecuados.

En el área de producción el directivo junto con recursos humanos deben revisar las funciones de cada colaborador con el perfil de cada puesto, esto con la finalidad de deshacerse de la duplicidad de las tareas o las personas al realizar una tarea. Para esta área es muy útil la actualización de los perfiles y el proceso de selección. Es decir, evitar la confusión y al mismo tiempo analizar si los recursos materiales y el talento humano se están utilizando productivamente. Un mejor control en el proceso productivo se realiza enfocándose en el ritmo de la producción para ahorrar tiempo, materiales y por ende dinero.

Los directivos de cada área o líderes serán personajes importantes en la implementación de los cambios o actualizaciones, ya que con ellos se debe trabajar la mejora de su liderazgo y ampliación de conocimientos en diversos temas de su área, así como la importante mejora de la comunicación interna como complemento a la implementación de todo cambio.

3.2. Recursos

En la actualidad el talento humano, es decir la persona, no es considerada como un recurso, por esta razón, se aclara su aplicación dentro de este subtema. La persona es un talento que forma parte de la organización y cumple funciones que lo ayudan a desenvolverse a favor de su crecimiento personal y a favor de la productividad de la organización. Se lo explica dentro de este apartado porque forma parte primordial de todos los cambios a implementarse. El desarrollo del mismo se centra en el personal, ya que son los principales impulsores y participes de todo cambio. Los líderes y colaboradores de cada área marcarán el inicio de cualquier cambio en toda organización.

Los recursos materiales que serán utilizados serán diversos y se ha procurado que no incremente el recurso financiero. De acuerdo a las actualizaciones en los procesos para el reclutamiento y selección del personal se utilizarán materiales de oficina como papel, tinta, lapiceros junto con materiales tecnológicos como computadoras, celulares, teléfonos convencionales en los que deben incluirse las plataformas adecuadas para el reclutamiento o las redes sociales requeridas para la búsqueda de candidatos.

La inversión en una plataforma de evaluación o test psicológicos es importante y complementaria al procedimiento. Para las entrevistas presenciales se requiere de un espacio físico adecuado con mesas y sillas, que posean un ambiente cálido y tranquilo, y contar con internet y la plataforma virtual para entrevistas a distancia, si la organización lo requiere. La evaluación del desempeño y el desarrollo del personal requieren de diversos tipos de materiales de oficina, así como espacios físicos en los que se pueda desarrollar las charlas, capacitaciones o actividades recreacionales para los colaboradores.

Dentro de cada proceso mencionado se toma en cuenta la implementación de recursos materiales que favorezcan y den inicio a la comunicación interna para la que se deben implementar carteleras, revistas internas, puntos de información físicos e intranet. Materiales que deberán ser continuamente manipulados con la intención de hacer efectiva y dinámica la comunicación de la organización. Es importante para las estrategias de análisis del mercado para mejorar en las áreas de venta y comercialización, contar con espacios físicos externos y materiales de oficina que faciliten la puesta en marcha de este estudio.

El recurso financiero ha sido establecido en este trabajo por medio de presupuestos que deben ser manejados por la organización, específicamente por el área de talento humano, debido a que las actualizaciones o cambios ejercidos son desarrolladas principalmente por esta área. Dependerá directamente del presupuesto que la organización le otorgue a esta área la implementación de todos los cambios propuestos.

3.3. Metodología

La metodología a utilizar en este proyecto será cuantitativa y cualitativa. Dentro de la actualización del proceso de reclutamiento y selección se utilizará una entrevista por parte de los miembros del área de talento humano a los líderes de cada área, para poder actualizar los perfiles de cada puesto.

En el proceso de gestión del desempeño se utilizarán encuestas, reportes de ventas y entrevistas a los líderes y colaboradores de las áreas de ventas, comercialización y producción para ampliar los detalles de sus situaciones en las mismas. El proceso de desarrollo de personal se respaldará en los resultados de las evaluaciones de desempeño, pero además será necesaria la socialización con los colaboradores de forma personal, además de intervenir con cuestionarios que indiquen el nivel de formación y educación que poseen.

De acuerdo al análisis del mercado las herramientas a utilizar pueden ser la encuesta a los clientes, entrevistas a directivos o expertos en la situación competitiva actual. El análisis interno se puede evaluar mediante la realización de una matriz FODA, matriz EFI o una matriz de evaluación de carteras de producto, y todas las herramientas necesarias para conocer a profundidad la situación de la organización y poder poner en marcha nuevas estrategias.

CONCLUSIONES

En la actualidad los cambios y actualizaciones en procesos organizacionales son fundamentales y necesarios para el continuo desarrollo de una organización. Mantenerse con métodos antiguos no le dará rentabilidad a las organizaciones de hoy en día, por lo que, implementar el desarrollo organizacional es un proceso demanda ser minucioso en cada detalle que incluye el o los cambios a originarse. De acuerdo al gran dinamismo del contexto es útil incluir en el colaborador el chip dinámico para que vaya a la par con la modificación de los procesos.

Todo cambio, por diminuto que sea, debe ser previamente analizado y socializado de la forma más oportuna posible a los participantes del mismo; de acuerdo a la correcta comunicación con la que se exponga el mismo dependerá gran parte del éxito de su implementación. Se debe tener presente que aplicar un DO es un proceso metódico, que no será impuesto inmediatamente, sino que se irá insertando poco a poco en la organización, además de considerar fundamental el presupuesto que se tenga para su aplicación.

Los líderes de cada área deberán mejorar la comunicación interna con todos los colaboradores, ya que sin la mejora de este factor importante no se podrá implementar ningún otro cambio o actualización en ningún departamento de la organización. De igual manera, la comunicación es importante para mejorar la relación entre el líder y el colaborador así como aumentará la motivación y el compromiso de los empleados, se obtendrán resultados más productivos y rentables en base a su trabajo realizado.

Los resultados exitosos de los cambios implementados dependerán de los controles y evaluaciones que se vayan originando mediante se desarrollan los mismos. Mantener la imagen representativa de esta organización será posible si se logra tener un personal más motivado, comprometido y por ende productivo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/pdf/comportamiento-organizacional/3.pdf>
- Felcman, I., Blutman, G., & Méndez, M. (2001). *Modelos de Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina*. Obtenido de http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/1/felcman_blutman_Mendez_parnes.htm
- Fernandez, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Gutiérrez, M. (2013). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VARIABLE IMPORTANTE PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>
- Morales, F. (2001). *Comunicación Interna*. Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* Decimotercera Edición. México: http://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a._ed._Robbins.
- Rodriguez, R. (09 de Mayo de 2009). *La Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- Sanchez, G. (2009). *Anales de documentación*. Obtenido de *El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio*: <http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Zayas, P. (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*. Obtenido de *Contribuciones a las Ciencias Sociales*: www.eumed.net/rev/cccss/10/

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Kon Mejía, Génesis Denisse**, con C.C: # **080322836-0** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Desarrollo Organizacional en la empresa “Plásticos y más S.A.”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **15 de septiembre** de 2017

f. _____

Kon Mejía, Génesis Denisse

C.C: 0803228360

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Desarrollo Organizacional en la empresa “Plásticos y más S.A.”.		
AUTOR(ES)	Kon Mejía, Génesis Denisse		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de septiembre de 2017	No. DE PÁGINAS:	27 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Liderazgo.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Selección del personal, Gestión del desempeño, Desarrollo del personal, Cambio organizacional, Comunicación interna, Liderazgo.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo se basó en la actualización de procesos en la empresa Plásticos & más S.A. con la finalidad de mejorar la selección de personal, gestión del desempeño y desarrollo del personal en las áreas de ventas, comercialización y producción, para mantener la buena calidad de los productos y su imagen corporativa. De acuerdo al diagnóstico realizado en la organización se encontró que las falencias se originan en los altos mandos de la misma, debido a la centralización del poder y la existencia de solo una línea de decisión en la industria; este problema se evidenció por la utilización del mismo formato de procesos aplicados desde hace 30 años con directivas pasadas, lo que demostró la desactualización de los procesos de la organización en comparación con los cambios del medio. Por tal razón, la idea inicial del trabajo se enfocó en la implementación de estrategias para la delegación de funciones por parte de los directivos, ya que de esta forma se permitiría tomar decisiones con rapidez y agilidad, además de permitir a la organización tener una mayor capacidad de adaptación a las condiciones del contexto, haciendo participe a los colaboradores. Además, se establecieron estrategias para los cambios en los procesos anteriormente mencionados con la finalidad de que ayuden a incrementar la productividad, el compromiso y la mejora del desempeño de los colaboradores, y a su vez, a mantener la buena imagen de la organización en el mercado.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-994135136	E-mail: genesiskon15@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Psic. Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: 3804600 ext 1413-1419		
	E-mail: lavivicarsal@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			