



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**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 LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**REVISOR (A)**

**Lcdo. Bonilla Moran, Luis Antonio, Mgs.**

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Andrade Sierra, Allison Nicole**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

REVISOR (A)

f. \_\_\_\_\_  
Lcdo. Bonilla Moran, Luis Antonio, Mgs.

DIRECTOR DELA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Andrade Sierra, Allison Nicole**

### DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Gestión del cambio en la empresa Plásticos & mas 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 15 del mes de septiembre del año 2017**

**EL AUTOR (A)**

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

**Andrade Sierra, Allison Nicole**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Andrade Sierra, Allison Nicole**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Gestión del cambio en la empresa Plásticos & más S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2017**

**EL (LA) AUTOR(A):**

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

**Andrade Sierra, Allison Nicole**



## Informe de Plagio

Documento: [Gestión del cambio en la empresa Plásticos & más S.A. docx](#) (D30296334)

Presentado: 2017-08-30 17:47 (+02:00)

Presentado por: allisonandrade93@hotmail.com

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

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

0% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores de la empresa Segona Cia. Lda...</a>
	<a href="#">Estudio de la motivación basado en la propuesta de un plan de incentivos no monetarios en u...</a>
	<a href="http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e.pdf">http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e.pdf</a>
	<a href="https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/oa-bk-taster.pdf">https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/oa-bk-taster.pdf</a>
	<a href="https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9268/Gestion_del_desempeno_cast.pdf">https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9268/Gestion_del_desempeno_cast.pdf</a>
	<a href="http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/leoi46184/componente48180.pdf">http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/leoi46184/componente48180.pdf</a>

INCLUDEPICTURE "http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/99/Logo\_UCSG.svg/2000px-Logo\_UCSG.svg.png" \ MERGEFORMATINET INCLUDEPICTURE "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

TEMA:

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 LCDO(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 FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE 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 SALDARREAGA, SOFIA 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
1.1 Comportamiento Organizacional .....	11
1.2 Comunicación .....	13
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	15
2.1. Proceso de selección.....	15
2.2. Gestión de desempeño .....	16
2.3. Desarrollo personal.....	17
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN .....	19
3.1. Responsables .....	19
3.2. Recursos.....	19
3.3. Metodología.....	20
4. Conclusiones.....	21
5. Referencias .....	22

## Resumen

El siguiente caso tiene la finalidad de analizar la situación de una empresa localizada en Guayaquil, Ecuador con el fin de intervenir sobre ella. Plásticos & más S.A tiene 50 años en el mercado y presenta varios aspectos que deben ser analizados para posteriormente intervenir sobre ellos y mejorarlos. En una primera instancia, se toma en consideración variables internas entre ellas la cultura, la identidad organizacional, el personal, el producto y el cliente; cómo estos se ven afectados por la dinámica de gestión de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad. Seguido de ello, se indicarán los cambios que se deberían incorporarse en el proceso de selección, gestión del desempeño y desarrollo personal con la final de mejorar la situación actual. Estos cambios serán delimitados según secciones específicas y serán analizadas desde la información otorgada por el caso, y de manera objetiva intervenir sobre las mismas. Finalmente, se consideran varias alternativas de mejoras que serán necesarias para el desarrollo de la gestión de la empresa, y así complementar al mejoramiento de los procesos en general.

**Palabras Claves:** *Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Liderazgo, Comunicación Organizacional, Iniciativa, Gestión de cambio, Identidad, Motivación, Dinámica de gestión.*

## **Introducción**

La empresa Plásticos & más S.A tiene 50 años en el mercado ecuatoriano y ha sobrepasado varias etapas a lo largo de su trayectoria, y en un primer lugar logró un posicionamiento certero debido a la escasez de competidores; sin embargo, en los últimos años el mercado ha cambiado y esto ha causado que la empresa se vea obligada a reestructurar sus procesos y su modelo de gestión de talento humano.

El problema de Plásticos & más S.A. parte de la cultura impartida por los fundadores que se fortaleció con los años. Se caracterizaba por su tradicionalismo que llevó a la empresa a tener una estructura organizacional rígida, procesos estandarizados y una comunicación formal. Si bien esta cultura rígida y tradicional causó el deterioro en los procesos, la comunicación, la toma de decisiones, el compromiso con los trabajadores y finalmente las ventas del reciente año, la implementación del desarrollo estaría centrado en la reestructuración de sus procesos que buscará diagnosticar, planificar e implementar modificaciones acompañados de un consultor ya sea externo o interno.

La evaluación y aplicación del desarrollo organizacional (DO) en Plásticos & más S.A. se centrará en mejorar los puntos débiles que están obstaculizando su rentabilidad en el último año, involucrando así la comunicación líder-equipo, clima organizacional y compromiso con la empresa. Como se mencionó anteriormente, la causa de la caída en ventas de Plásticos & más S.A. es su cultura tradicional y rígida que ha venido funcionando desde sus inicios sin cambio alguno y que al día de hoy representa una debilidad con respecto a su competencia. Como estrategia se gestarán cambios relacionados con la gestión del talento humano: proceso de selección, comunicación, liderazgo, clima organizacional y gestión del desempeño. Todo con el fin de mejorar la situación interna de Plásticos & más S.A.

A partir de la lectura del caso, se analizará la situación partiendo desde lo general hasta lo más específico y se considerarán los cambios/estrategias necesarias para el desarrollo de la empresa.

# 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

## 1.1. Cultura Organizacional

Dado que la mira central de este análisis está relacionada con la gestión del talento humano y la administración, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura interpretativa del corpus. Tomando como referencia el diagnóstico de la situación de la empresa y su cultura, teorías clásicas como la de Edgar Schein facilitan la comprensión del entorno interno. En su libro *Organizational Culture and Leadership (tercera edición, 2004)*, Schein define la cultura organizacional desde una perspectiva evolutiva considerándola como un patrón de supuestos básicos compartidos que el “grupo” aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integralmente interna (...). De esta manera podemos decir que al hablar de cultura organizacional se debe tener en cuenta [todas] las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos/operacionales y relacionales en el grupo de trabajo y no separar estos conceptos debido a que la empresa funciona como un todo que se relaciona con sus partes. Gracias a esto, Schein propone tres niveles de análisis (donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador): artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.

Ahora, cada organización cuenta con su propio conjunto de significados, mitos, costumbres, y lenguaje lo que la diferencia del resto; sin embargo, la adaptación a esta cultura va a depender de qué tan fuerte sea y cómo el colaborador la perciba. Por ejemplo, la cultura japonesa es reconocida por su eficiencia, su asertividad y esfuerzo constante. Las empresas japonesas no sufrirían de un choque cultural debido a que sus colaboradores han adoptado esa manera de pensar y trabajar desde la sociedad, por ende sus esfuerzos y desempeño serán los esperados dentro de estas organizaciones.

Por otro lado, Schwartz y Davis (citado por Vargas, 2007) definen la cultura organizacional como un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos.

En el caso de la empresa Plásticos & más S.A. aquello que identifica su cultura organización está englobado en la identidad que poseen sus colaboradores, el comportamiento del personal, y externamente (su proyección al mercado) se encuentra el reflejo del producto. Estos factores han determinado la cultura tradicional de la empresa, no tanto a nivel interno, sino a cómo el consumidor ecuatoriano ha venido percibiendo esta empresa a través de los años.

La cultura tradicional que caracteriza a Plásticos & más S.A. es definida por Felcman, Blutman y Méndez (2001, p. 3) como apática y es reconocida por su

excesiva prudencia en la administración, su conservadurismo y apego a las normas y reglas, tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización. Adicional a eso, los autores indican que “la cultura apática está fuertemente alineada con los modelos de gestión burocráticos.”

Esta cultura tradicional fue impuesta por los miembros más antiguos en un contexto más tradicional, formal y estandarizado. Debido a esta forma de pensar rígida que caracterizaba la época, la dinámica de gestión y administración es totalmente diferente a la actual y a la que está inmersa la empresa. A pesar de ello, el resto del personal se siente identificado con la empresa por los años que tienen en ella, sin embargo, no es suficiente como para mantener el mismo nivel de productividad que en los años anteriores.

Siguiendo la lectura del caso, la forma de trabajar rígida y sin oportunidades de desarrollo profesional ha causado en los empleados un disgusto e insatisfacción laboral, por lo que los niveles de eficiencia decayeron provocando un decrecimiento en la productividad de la empresa. A pesar de que toda la empresa reconoce que existe productividad y calidad en el producto y es parte de su cultura mantener aquello, la poca atención que se le da al colaborador ha ocasionado que los resultados sean negativos. Por lo tanto, es válida la aclaración de Valverde y Valverde (2001) en la que advierte acerca de la necesidad de considerar la cultura organizacional como un factor determinante en la eficacia del personal.

Vargas (2007) asegura que la cultura corporativa refleja un clima dentro del cual la gente valora las mismas cosas y aplica esos valores en beneficio de la corporación como un todo, por lo que en el caso de los colaboradores de Plásticos & más S.A. a pesar de sentirse parte de la empresa por los años que han trabajado en ella, la insatisfacción proviene del clima que ha generado la cultura tradicional cimentada por la Directiva (acorde a la lectura). Los ejemplos de esta insatisfacción son las solicitudes ignoradas de aumento de salario y la falta comunicación entre el líder y su equipo. Por efecto, el compromiso disminuye y con ella la motivación, la productividad y desempeño.

Por todo esto se entiende la relevancia que ha tenido la cultura tradicional sobre los procesos en la empresa. Sus efectos han ocasionado que el compromiso de los colaboradores disminuya, que la productividad decaiga y que la comunicación sea estandarizada y formal sin cabida a la opinión externa y a la innovación.

## **1.1 Comportamiento Organizacional**

Robbins y Judge (2013, p. 8) definen el comportamiento organizacional (CO) como el campo de estudio que investiga el impacto que se genera a los individuos, grupos y estructura que pertenecen a una organización y lo que definen su comportamiento

dentro de la misma. Según la información proporcionada por el caso, se conoce la situación actual de la empresa y a simple vista se reconocen los problemas; sin embargo, la intervención de Talento Humano debe ser planificada individual y grupalmente.

El CO se ve influenciado por varios factores dentro de una empresa, ya sea por la cultura, por el clima, por la comunicación, etc. De todas formas, el individuo responderá a cualquier estímulo y su comportamiento variará según el factor para bien o para mal y de esta manera, no sólo para el Gerente, sino también para el encargado de Talento Humano se le facilitará la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales. Gracias al estudio de esta disciplina, se puede aumentar la efectividad de la organización o mejorarla.

A nivel individual, Chiavenato (2009) señala que la conducta del sujeto varía según los rasgos de personalidad, la actitud que tome en el puesto de trabajo y la motivación. Por esto, cada individuo se comporta de una manera diferente en su área de trabajo, y reconocer estos factores le proporcionará al encargado de Talento Humano una ventaja. Y de la misma manera, a nivel grupal, el comportamiento del equipo variará según el liderazgo que se ejerza, la toma de decisiones que se den y la comunicación que se maneje.

Por otro lado, Robbins (2013) señala que existen varios factores claves del CO como las personas, la estructura, la tecnología y el entorno que pueden modificarlo según varíen. En el caso de Plásticos & más S.A., la estructura continuaba siendo la misma desde hace varios años sin cambiar, sino más bien reforzándose y terminó causando un malestar a los colaboradores (a nivel individual y grupal) abriendo paso a una serie de resultados negativos, entre ellos la pérdida de compromiso, de identidad corporativa y de productividad lo que disminuyó las ventas en el periodo 2016.

La influencia de la cultura sobre el comportamiento organizacional fue tal que los resultados en el año 2016 fueron inferiores a los anteriores, cosa que preocupó a la Directiva. Por lo tanto, es necesario la implementación de estrategias en la gestión del talento humano que refuerce el compromiso de los colaboradores, un cambio en el liderazgo y comunicación que los lleve a mejorar la eficiencia a nivel individual y grupal.

“El concepto clave en la definición de las tareas de un gerentes mantener la eficacia operativa o “conseguir que el personal haga las cosas”. En las organizaciones del siglo XXI, las tareas del gerente irán evolucionando desde la antigua noción del gerente como alguien con autoridad y cuya misión es “definir e interpretar normas y órdenes” hasta un concepto más moderno, en el que su función será crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo, la

toma de decisiones a tiempo y en forma autónoma y la flexibilidad de la fuerza laboral extrema.” (Dailey, 2012, p. 17)

De esta manera, se puede reconocer la evolución del estudio del CO en las empresas. Actualmente, Plásticos & más S.A. está atravesando por dificultades a nivel interno y ha afectado el comportamiento de sus colaboradores llevándolos a disminuir el ritmo de trabajo que mantenían y afectando así las ventas. Dailey afirma que la gestión del talento humano debe evolucionar y ahora debe preocuparse por crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo (comunicación y liderazgo), etc.

A diferencia de lo que propone Dailey, Plásticos & más S.A. mantiene una cultura rígida que no se ha interesado por el bienestar de sus colaboradores ni por el desempeño del grupo, por lo que debe gestarse un cambio y generar estrategias que involucren un desarrollo en las relaciones intrapersonales de líder-miembro para mejorar la comunicación interdepartamental y fortalecer el liderazgo de cada gerente de área. Con ello, aumentará el compromiso de los colaboradores con la empresa y su eficiencia en el puesto de trabajo.

## **1.2 Comunicación**

En toda empresa la comunicación es vital para el traslado de información, para la gestión de procesos y para toda actividad que se realice tanto interna como externamente. Sin embargo, los tipos de comunicación pueden variar según la actividad de la empresa, según su cultura o filosofía y según la visión que tengan.

“Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.”  
(*Comunicación Organizacional*, 2015, p. 42)

El proceso de comunicación, según cómo esté establecido en la cultura organizacional, va a encaminarla a la innovación, al desarrollo organizacional, a la adaptación al entorno cambiante u obstaculizará su desarrollo y causará pérdidas, por lo que su manejo deberá ser bien empleado para aprovechar al máximo las posibilidades.

La nueva tendencia entre las empresas es conocer a sus colaboradores a través de reuniones, integraciones porque reconocen la importancia de la comunicación, y no sólo ello sino también de las decisiones que puedan tomarse a través de la opinión de sus pares. Tal y como lo explica Balarezo (2014, p.18), “con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la

organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.”

La tendencia actual de estas empresas grandes en cuanto a la comunicación es de tipo abierta y procura no tomar una decisión sin antes haberla discutido con el equipo de trabajo y haber llegado a una conclusión final (Gómez, 2007). Por ello, la comunicación en estas empresas produce compromiso por parte de los colaboradores y mejoras en el liderazgo por parte de los supervisores y gerentes de departamentos.

Plásticos & más S.A. al ser una empresa tradicional, sus canales de comunicación han sido los mismos desde hace varios años, su modelo y gestión se ha mantenido; toda información asciende hasta la Directiva y desciende hasta las cabezas de los departamentos, lo que la convierte en una comunicación centralizada, cerrada jerarquizada y rígida. Esto ha ocasionado que se pierda el interés hacia las necesidades de los colaboradores y se desconozcan sus decisiones, por lo que se ha perdido compromiso por parte de ellos y por ende bajas en las ventas.

Gracias a que la toma de decisión es centralizada, no se ha dado paso a un desarrollo tecnológico, de procesos o de innovación, puesto que la decisión final la toma la Directiva y han considerado un modelo más tradicional en la dinámica de trabajo que evade la innovación en varios aspectos. Por ende, se recomienda que la comunicación de la toma de decisiones debe ser más global, anunciar lo que se vaya a realizar para que la empresa esté al tanto y los colaboradores reconozcan la importancia que tienen al conocer las decisiones de la empresa. Asimismo, puede variar, no ser totalmente centralizada sino tener apertura a nuevas ideas o perspectivas que fomenten la heterogeneidad.

Para esto, se recomienda modificar el tipo de comunicación e involucrar a los colaboradores para que se reconozcan sus necesidades y sus opiniones acerca de la forma en la que puedan realizar su trabajo. Esta inclusión podría mejorar la dinámica de la empresa porque se involucraría la perspectiva de los colaboradores en general y generaría nuevas opciones tanto en la forma de trabajar como en decisiones más importantes.

Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc.(Balarezo, 2014)

Es por ello, que grandes empresas que en la actualidad son líderes en sus mercados consideran la opinión de sus subordinados y en el caso de Plásticos &

más S.A. podría considerarse como una opción relevante para mejorar las relaciones líder-miembro y que a su vez desarrolle un clima más amigable.

## **2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **2.1. Proceso de selección**

El objetivo principal del proceso de selección es poder contratar a la persona ideal para el cargo solicitado tomando en cuenta las características y requisitos que el cargo requiere versus el perfil del aspirante (sus competencias, habilidades, conocimientos, experiencia, entre otros aspectos). Todo encargado del departamento de Talento Humano debe reconocer que un proceso de reclutamiento y selección eficaz es clave para el éxito en los negocios.

Todos los gerentes quieren tener éxito. Para ello han de seleccionar primero empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben una compensación adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso. (Corral, 2007)

Tomando en cuenta la cita dada por Corral, es necesario procurar un clima que beneficie la adaptación y el progreso del nuevo colaborador. Talento Humano es el responsable del acoplamiento del cuerpo de trabajo y por ende debe crear la escena perfecta para que puedan desarrollarse correctamente y llegar a los resultados que se plantearon como hipótesis al principio del proceso, dado que en un comienzo se seleccionan a los candidatos más idóneos porque se reconoce que uno de ellos le proporcionará a la empresa un valor agregado.

Sin embargo, no todas las empresas se preocupan por su cuerpo laboral, sino más bien los ocupan como un recurso más al que deben mantener para producir y permanecer en el mercado, ignorando sus necesidades y su satisfacción; regresando a la teoría científica y clásica de la administración de Taylor.

Actualmente, los teóricos y los gerentes de grandes empresas recomiendan que debe existir un desarrollo del talento humano y una preocupación por el sus necesidades y satisfacción para lograr un ambiente de trabajo en equipo que apunte a los objetivos de la organización. Por ende, conceptos como motivación, satisfacción al cliente, orientación a los resultados, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación e innovación han sido incluidos y desarrollados a lo largo de los años a través de diferentes autores que procuran la inclusión de estos para el desarrollo óptimo del talento humano y de las empresas en general.

Por ello, el proceso de selección es vital y es el primer paso para el desarrollo de la empresa y mejorar la productividad de la misma. En el caso de Plásticos & más S.A., el proceso de selección debería cambiar ciertos rasgos para poder influir en un nuevo clima que impacte la cultura ya establecida y a/sí poder desarrollar tanto al nuevo personal como al viejo y como resultado, incrementar los resultados de la empresa. A pesar de que el desarrollo en el proceso de selección no es realmente la clave para darle un giro a la situación de la empresa, es una pieza fundamental para mejorar la actividad laboral en las distintas áreas, y con ello, impactar en la cultura organizacional. Para el análisis del proceso de selección se considera variar la forma de contratación al nuevo personal y apuntar a la adaptación al cambio, la iniciativa, la proactividad, la eficiencia, el trabajo en equipo y la buena comunicación. Con esto, los posibles futuros candidatos tendrán la ventaja de la aceptación y el acoplamiento a los cambios que deben desarrollarse en la empresa, para que así se puedan considerar mejoras. Con un personal capaz de adaptarse al entorno, la empresa podrá sin ningún problema gestionar cambios y ellos serán considerados las fuerzas impulsadoras del cambio.

## **2.2. Gestión de desempeño**

De la mano del proceso de reclutamiento se encuentra la gestión del desempeño, que busca analizar el desarrollo de los colaboradores a partir de indicadores. El objetivo principal de esta herramienta es desarrollar las capacidades de todo el cuerpo de trabajo para alcanzar los objetivos trazados por el departamento o la organización. Se busca un desarrollo constante que apunte a resultados favorables que beneficie al individuo, al grupo y a la empresa.

A pesar de que hoy en día las personas no tienen muy clara la idea de las evaluaciones de desempeño y creen que el proceso es subjetivo y no tiene mucha importancia, el Talento Humano tiene la obligación de aplicar la herramienta, conceder la retroalimentación y dar a conocer el objetivo de la aplicación, con el fin de despejar dudas, rumores y mal entendidos.

Capuano (2004) afirma que entre los resultados de la gestión del desempeño se encuentran: la detección de necesidades de capacitación, el descubrimiento de personas clave, el descubrimiento de competencias del evaluado, la ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma, la retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento, la toma de decisiones sobre salarios.

Entre las aplicaciones de la gestión del desempeño se encuentra el diseño de planes de carrera, tal y como en Plásticos & más S.A. hace falta según el análisis. Y

gracias a ello, los beneficios que la empresa tendría serían la clarificación de roles, responsabilidades y expectativas (necesarios para el grupo de trabajadores que desean un incremento de salario); la fijación de objetivos de mejora, que ayudará a motivar a los empleados; la introducción de una dirección más participativa que desarrollará el trabajo en equipo.

Más allá de un simple cambio semántico, ligar la gestión al rendimiento implica hacer evolucionar el proceso desde una evaluación marcada por el afán de clasificar, clarificar y etiquetar a una gestión marcada por la vocación de orientar, estimular y motivar. La evaluación no es pues la fotografía de un objeto estático, sino el punto de partida de un proceso de cambio y mejora dinámico. La gestión del desempeño se convierte así en un proceso circular de mejora del desempeño. (Fundació Factor Humà [en línea6], 2009)

En este análisis de caso, los cambios en la gestión del desempeño buscarían promover la iniciativa e innovación en ciertos cargos (ejemplo, ventas, atención al cliente, etc.), de esta manera los trabajadores tendrían la libertad de realizar sus tareas de manera más creativa y eso les permitirá desarrollarse, por ende aumentará los niveles de motivación y compromiso con su labor y con el departamento. Asimismo, promover las metas diarias y mensuales para aumentar el compromiso y la motivación. Tal y como los teóricos de la gestión del desempeño indican, las metas le ayudan al colaborador a entender con más claridad la razón y la importancia de su trabajo y a buscar la eficiencia y el alcance a los objetivos. Otro punto es el de mejorar la relación entre líder y equipo de trabajo para comprometer a todo el departamento a mejorar el desempeño general; con mejor comunicación y relación, el líder puede supervisar menos y aprovechar más la autonomía que también aumenta motivación y compromiso.

### **2.3. Desarrollo personal**

Para poder desarrollar al personal de una empresa, es necesario conocer primero la importancia que causaría y a qué teoría está respaldada su motivación. El desarrollo del personal involucra conocer sus necesidades, las causantes de su motivación, cuán satisfecho se encuentra en su cargo o departamento y cómo podría Talento Humano intervenir para desarrollar aún más sus capacidades y mejorar su bienestar dentro de la empresa.

Para esto, se considerará una de las teorías clásicas que abordan la humanidad del trabajador, la Teoría de las Necesidades Básicas de Abraham Maslow (1987), que les permite al Gerente y al encargado de Talento Humano reconocer las necesidades de sus colaboradores y poder comprender su situación, satisfacer sus necesidades y desarrollar sus capacidades profesionales y personales. George Boeree (2006) explica la tendencia innata hacia la autorrealización, que resume Maslow en su trabajo, y por ende buscaremos escalar en la pirámide supliendo las

necesidades básicas y una vez logradas, seguir al siguiente escalón hasta lograr la autorrealización.

Comprender la teoría de Maslow le permitirá al empresario reconocer los beneficios de la misma y poder intervenir en caso de ser necesario para poder desarrollar a los empleados. En Plásticos & más S.A. los cambios que deben gestionarse para desarrollar al personal parten de la relación que exista entre el líder y su equipo de trabajo. Primero desarrollar la autonomía, charlas y capacitación (cuando sea necesario) para que el personal se sienta más comprometido con los resultados del departamento y la empresa. La autonomía le concederá al colaborador la posibilidad de especializarse en su cargo y dominarlo, y aumentar su nivel de compromiso con su departamento. A su vez, las charlas y la capacitación mejorarán no sólo las capacidades del equipo de trabajo, sino también la relación dentro del equipo de trabajo. El promover las capacitaciones internas en áreas operativas mejorará los procesos, las formas de trabajar y evitará la monotonía en el puesto de trabajo. Y como resultado, aumentará la identidad corporativa y la satisfacción laboral. Con capacitaciones (internas) en áreas de supervisión y operativas aumentará el desarrollo profesional y personal porque adquirirán o desarrollarán competencias útiles para todo ámbito.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

#### **3.1. Responsables**

Todos los cambios que se desean gestar en Plásticos & más S.A. deben partir desde la Directiva como responsables directos del cambio y de todos los procesos que se dan en la organización. Como cabezas, deben formar parte de los cambios ya que, con su participación, los demás colaboradores reconocerán la importancia que tiene el cambio y participarán en ella.

A su vez, el departamento de Talento Humano tiene la responsabilidad de gestionar el cambio supervisando el proceso desde su inicio hasta su evaluación y retroalimentación. Su participación servirá de guía para el resto de la empresa ya que conoce el proceso por el que se debe pasar para poder modificar correctamente la cultura, el comportamiento, el estilo de liderazgo, el tipo de comunicación y demás.

La participación de la Directiva y los gerentes de los departamentos será apreciada como positiva por parte de los colaboradores de cada área. Considerados como fuerzas precursoras del cambio, podrán no sólo entender las razones del cambio sino también explicarlas y convencer al resto del equipo de los beneficios que estos conllevan.

Por ende, los responsables de que se lleve a cabo el desarrollo organizacional en Plásticos & más S.A. debería estar encabezado por la Directiva, supervisada por el departamento de Talento Humano y apoyada por los Gerentes de cada área. La participación de estos tres responsables permitirá que los colaboradores reconozcan la importancia del cambio y los encaminará a formar parte del mismo.

#### **3.2. Recursos**

El principal recurso para poder gestionar los cambios en Plásticos & más S.A. son las personas, el talento humano que forma parte de la empresa, ya que las estrategias están encaminadas al desarrollo del talento humano. La gestión del cambio buscará modificar la cultura organizacional, los procesos de selección, la gestión de desempeño, la comunicación, el liderazgo y por ende el comportamiento del personal.

Todas estas estrategias buscarán mejorar la condición de los colaboradores a través de charlas, capacitaciones, reforzamiento en la comunicación y liderazgo, estrategias para modificar la cultura. De esta manera el compromiso de los trabajadores aumentará, así también como la relación dentro de los equipos de

trabajo y su productividad logrará los resultados que en tiempos anteriores alcanzaba.

### **3.3. Metodología**

La gestión del cambio requiere de un proceso de investigación previo a la aplicación, por lo que se usará una metodología mixta: cuantitativa y cualitativa. La metodología cualitativa permitirá sondear las áreas en la que la organización está fallando, poder observarlas y estudiar el entorno. Esto le dará al encargado de Talento Humano una visión más amplia de la situación actual y le permitirá a simple vista reconocer las posibles intervenciones y estrategias para cada área.

Por otro lado, la metodología cuantitativa servirá para verificar a través de estadísticos lo que en un primer lugar se observó y analizó a través del método cualitativo. La aplicación de pruebas psicométricas (como medición de índice de satisfacción, liderazgo y comunicación) y de evaluación de entorno arrojarán resultados exactos que permitirán comprobar las falencias en los departamentos y al interior de la organización y facilitará la intervención.

Además de estas metodologías, el encargado de Talento Humano puede organizar charlas grupales con los diferentes departamentos (o con todo el personal de ser necesario) explicando los cambios que se van a gestar para mantener al tanto a todos los colaboradores, prevenir la resistencia al cambio y explicar las razones por las que se modificarán varios aspectos a través de estrategias claras. Esto dará apertura a opiniones del personal y mantendrá una comunicación abierta; que su vez le servirá como *feedback* la Directiva para conocer con más precisión lo que está ocurriendo dentro de su empresa.

## 4. Conclusiones

Si bien el presente trabajo abordó la necesidad de una reestructuración en la empresa Plásticos & más S.A. debido a la rigidez de sus procesos y al tradicionalismo al cual este se regía gracias a su cultura, la implementación de los cambios y constatación de renovación es una tarea constante que la Directiva de la empresa y el departamento de Talento Humano deben realizar. A lo largo de la lectura del caso, se pudo observar la necesidad urgente de un cambio organizacional (en varios aspectos) para lograr los resultados esperados; sin embargo, la implementación de estos cambios parte de la concientización de la Directiva, ya que la filosofía y cultura organizacional fueron impartidas por ella. Actualmente, la dinámica de la empresa seguía siendo la misma que hace 30 o 50 años y debido a esto, se encontraban en un “foso” del cual tenían que salir. La participación activa de los consultores externos era indispensable ya que, según su experiencia y mediana cercanía a la empresa, podían tomar decisiones más objetivas que realmente beneficien la organización.

Por un lado, el estudio de la cultura organizacional permitió analizar el clima que esta estaba proyectando a los colaboradores y los resultados a lo largo de los años. Además de componentes como el liderazgo propio de la cultura, la comunicación, los valores que identificaban a la empresa y la dinámica de gestión. Y, al notar las deficiencias en este nivel, se hizo posible la intervención de los consultores con la ayuda de Talento Humano. Ahora, si bien se buscó analizar la situación interna de Plásticos & más S.A. para implementar estrategias que le permitan superar el déficit económico del año 2016, la retroalimentación de estos resultados, junto con la aceptación del cambio de parte de los colaboradores debería ser estudiada para poder evaluar las decisiones tomadas y prever una futura situación similar.

Sin embargo, el desarrollo organizacional, la reestructuración de la gestión y los cambios en la cultura debieran ser interiorizados, en primera instancia, por la Directiva y posteriormente por el resto de la organización. De esta manera, los colaboradores reconocerán el cambio como algo positivo y necesario para desarrollar y mejorar la situación actual. Se espera que las estrategias mencionadas a lo largo de los capítulos sirvan como guía para poder encaminar a la empresa a un desarrollo sostenible.

## 5. Referencias

- Anónimo. (2015). *Comunicación Organizacional*. Melilla: Consejería de Administraciones Públicas. Obtenido de [http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont\\_jor\\_vii/comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/comunicacion_organizacional.pdf)
- Boeree, G. (2006). Teoría de la personalidad: Abraham Maslow. En G. Boeree, *Teorías de la personalidad: Una selección de los mejores autores del siglo XX* (R. Gautier, Trad., págs. 130-137). Santo Domingo, República Dominicana: UNIBE. Obtenido de <http://biblioteca.iesit.edu.mx/biblioteca/L00932.PDF>
- Byron, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: Evaluación por competencias*. Santa Fe, Argentina: INVENIO. Obtenido de <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeDesempenoDesempenoPorCompetencias-3350817.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena edición ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Caracas, Venezuela: EOI- UCAB. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf)
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional* (7 ed.). Edinburgh, Scotland: Edinburgh Business School. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Felcman, I., Blutman, G., & Méndez, M. (2001). *Modelos de la cultura organizacional en la administración pública Argentina*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Administrativas].

- Fundació Factor Humà. (2009). *Unidad de conocimiento: Gestión de desempeño [en línea]*. Barcelona: FH: Fundación Factor Humà. Obtenido de [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8268/Gestion\\_del\\_desempeno\\_cast.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8268/Gestion_del_desempeno_cast.pdf)
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis doctoral, Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Dpto. de Periodismo, Málaga. Obtenido de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Lewin, K. (1946). *Action research and minority problems*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts. Obtenido de [http://www.cscd.osaka-u.ac.jp/user/rosaldo/K\\_Lewin\\_Action\\_research\\_minority\\_1946.pdf](http://www.cscd.osaka-u.ac.jp/user/rosaldo/K_Lewin_Action_research_minority_1946.pdf)
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality* (Third edition ed.). NYC, United States of America: Harper & Row, Publishers, Inc. Obtenido de <http://www.julioboltvinik.org/documento/Tesis%20Ampliar%20la%20mirada%20PDF/Vol%20I/Cap%C3%ADtulo%203.%20Maslow.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15° ed.). (P. d. Vega, Trad.) México D.F., México: Pearson. Obtenido de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, California, United States of America: Jossey-Bass: A Wiley Imprint. Obtenido de [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
- Tarantino, S. (2012). *Modelos de gestión del cambio [en línea]*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>
- Valverde, A., & Valverde, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de oftalmología*. Lima: Universidad Nacional de San Marcos. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/t\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf)
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México D.F.: Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Andrade Sierra, Allison Nicole**, con C.C: # 0929005361 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Gestión del cambio en la empresa Plásticos & mas S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada de 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. \_\_\_\_\_

Nombre: **Andrade Sierra, Allison Nicole**

C.C: **0929005361**

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

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Gestión del cambio en la empresa Plásticos & mas S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Allison Nicole, Andrade Sierra		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Luis Antonio, Bonilla Moran		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada de psicología organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de septiembrede2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	25 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Selección, procesos de cambio, Gestión del desempeño		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Liderazgo, Comunicación Organizacional, Iniciativa, Gestión de cambio, Identidad, Motivación, Dinámica de gestión.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El siguiente caso tiene la finalidad de analizar la situación de una empresa localizada en Guayaquil, Ecuador con el fin de intervenir sobre ella. Plásticos &amp; más S.A tiene 50 años en el mercado y presenta varios aspectos que deben ser analizados para posteriormente intervenir sobre ellos y mejorarlos. En una primera instancia, se toma en consideración variables internas entre ellas la cultura, la identidad organizacional, el personal, el producto y el cliente; cómo estos se ven afectados por la dinámica de gestión de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad. Seguido de ello, se indicarán los cambios que se deberían incorporarse en el proceso de selección, gestión del desempeño y desarrollo personal con la final de mejorar la situación actual. Estos cambios serán delimitados según secciones específicas y serán analizadas desde la información otorgada por el caso, y de manera objetiva intervenir sobre las mismas. Finalmente, se consideran varias alternativas de mejoras que serán necesarias para el desarrollo de la gestión de la empresa, y así complementar al mejoramiento de los procesos en general.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-96580844	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:allisonandrade93@hotmail.com">allisonandrade93@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Psic. Carrillo Saldarreaga Sofia Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> 3804600 ext. 1413-1419		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:lavivicarsal@gmail.com">lavivicarsal@gmail.com</a>		
<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>			