



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**“Diseño de un programa de desarrollo organizacional para
mejora de satisfacción y comunicación laboral en la
empresa Plásticos y más S.A.”**

AUTORA:

Andrea Carolina Caiza Briones

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

REVISOR:

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **ANDREA CAROLINA CAIZA BRIONES**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

REVISOR

f. _____
Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, 15 de Septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ANDREA CAROLINA CAIZA BRIONES**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, “Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y 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, 15 de Septiembre del año 2017

AUTORA:

f. _____
Caiza Briones Andrea Carolina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA CAROLINA CAIZA BRIONES**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo “Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 15 de Septiembre del año 2017

AUTORA:

f. _____
Caiza Briones Andrea Carolina



15 de Septiembre de 2017

Informe de Plagio

URKUND	Libro de texto	Requis	Acción
Documento: Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.		Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.	
Presentado: 2016/09/21 11:42:07		Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.	
Presentado por: andrea.carolina_briones@ucsg.edu.ec		Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.	
Revisado: luisantonio_bonilla@ucsg.edu.ec		Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.	
Mensaje: Andrea Carolina Caiza Briones Ver mensaje completo		Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.	
<input type="checkbox"/> Si está de acuerdo, se considerará el texto presentado como original.		Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.	

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
TÍTULO:
-
DISEÑADOR:
Programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A.
AUTORA:
Andrea Carolina Caiza Briones
COMPONENTE PRÁCTICO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADUACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
REVISOR:
Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

Tema: "Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A."

Estudiante: Andrea Carolina Caiza Briones

Revisor: Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

Firma _____



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDO. BONILLA MORÁN LUIS ANTONIO, MGS.

REVISOR

f. _____

PSIC. GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. CARRILLO SALDARREAGA SOFÍA VIVIANA, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
DESARROLLO	9
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.1. Cultura Organizacional.....	9
1.2. Comportamiento Organizacional (Identidad)	11
1.3. Comunicación Organizacional. (Personal, producto y cliente)	12
2. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA	14
2.1. Gestión del desempeño	14
2.2. Desarrollo de personal.....	15
2.3. Selección de personal	16
3. IMPLEMENTACIÓN DE LO PLANIFICADO	18
3.1. Responsables:	18
3.2. Recursos:.....	18
3.3. Metodología.....	19
CONCLUSIÓN.....	20
REFERENCIAS.....	21

RESUMEN

La empresa Plásticos y más S.A. nace en 1967 como productora y comercializadora de productos de plásticos para uso doméstico e industrial, actualmente cuenta 3260 colaboradores teniendo su matriz en la ciudad de Guayaquil y sucursales a nivel nacional, la cual presenta varias problemáticas entre ellas mantener el desempeño eficiente y de calidad de los colaboradores y una comunicación centralizada en su área gerencial la cual depende de las decisiones tomadas por la dirección. Para la solución de la problemática en mención, se propone el incentivo laboral por medio de la implementación de planes de carrera los cuales van a ser medidos por medio de evaluaciones de desempeño semestrales y para la mejora en la comunicación se propone manuales de funciones que indiquen el alcance del cargo para autonomía y liderazgo en la toma de decisiones de las gerencias sobre su área a cargo. Estas estrategias a implementar aportan a que las problemáticas encontradas sean intervenidas a tiempo y de forma eficiente lo cual se convierte en una oportunidad de desarrollo y aprendizaje organizacional. Al momento de realizar el análisis del caso permitió que todos los conocimientos adquiridos en la carrera sean aplicados y desarrollados por medio de la implementación de estrategias para mejora en la organización.

Palabras Claves: (Intervención, eficiencia, calidad, desarrollo, evaluación, aprendizaje)

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, el reto de toda organización por el cambio de su entorno es hacerse competitiva, lo que depende de una interrelación de las fuerzas externas de las que provienen las oportunidades de mercado y de las capacidades que la empresa ha desarrollado para su posicionamiento y crecimiento. Entre los patrones de cambio está el tecnológico, el cual implica una buena gestión de recurso humano, económico y social.

La empresa Plásticos y más S.A. ha logrado mantenerse en el mercado durante años con una alta aceptación por parte de los consumidores y con poca competencia lo que le ha permitido posicionar su marca en todo el país. Durante los dos últimos años la empresa ha tenido problemas para mantener su producción y es que se ha manifestado descontento e inconformidad por parte de los colaboradores y su falta de incremento salarial el cual se ha reflejado en su desempeño y repercute en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Dentro de la empresa se ha identificado una cultura de modelo autocrática en la que las decisiones están centralizadas por Dirección General por lo que la falta de autonomía para los responsables de cada área retrasa los procesos. Los procedimientos desactualizados y el estado de los colaboradores en su zona de confort dentro de la organización han limitado el crecimiento del negocio.

De acuerdo a las situaciones planteadas se realiza una propuesta de mejora en la que interviene el personal, la estructura organizacional y sus procesos. La estrategia permitirá alinear a los colaboradores con los objetivos organizacionales que conlleven una mejora en su desempeño, desarrollo profesional y rentabilidad del negocio.

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional hace referencia a un conjunto de valores, actitudes, costumbres, creencias, procesos, normas, reglamentos y formas de interacción que caracterizan y rigen el estatus de una organización definiendo el comportamiento de los colaboradores en la misma y con su entorno.

Una organización es un sistema que se desenvuelve en un entorno social que lo retroalimenta y esto repercute en el comportamiento organizacional. El comportamiento es regido por la cultura organizacional la cual se conforma por un complejo sistema de leyes, valores y costumbres que denominamos cultura social, nacional o doméstica. En definitiva, los individuos actúan en relación con sus propias características personales que se ven influenciadas por el entorno en el que viven y se han desarrollado. (Alles, 2007)

(Schein, 2010) sugiere que la cultura es un sistema de significado compartido sostenido por sus miembros, que distingue una organización de otras organizaciones.

Plásticos y más S.A. es una empresa creada en 1967 dedicada a la producción y comercialización de artículos de plásticos para uso doméstico e industrial; una empresa estable y competente en el mercado, lo que le ha permitido posicionar su marca y ser reconocida en todo el país, considerada entre las tres mejores empresas a nivel nacional.

La organización cuenta con 3260 colaboradores, conformada por cuatro niveles jerárquicos: supervisores, asistentes, auxiliares y trabajadores especializados en el área. La dirección general de la organización se ha mantenido con una adecuada estabilidad hasta el momento, contando desde sus años de creación con tres direcciones. Desde el 2014 el Ing. Santisteban

se encuentra en la dirección con 62 años de edad y aun siendo muy proactivo.

La estructura organizacional es centralizada, todas las gerencias tienen línea de reporte directa a la Gerencia General, la toma de decisiones debe pasar obligatoriamente por la dirección antes de ser ejecutada. El sistema de trabajo fue establecido por una administración de hace 30 años atrás enfocado a medir resultados de producción, imagen y rentabilidad.

La organización cuenta con personal con más de 20 años de antigüedad, lo que refleja estabilidad y fidelidad por parte de los colaboradores, ubicándolos en una zona de confort en la que su principal interés es mantener una estabilidad laboral y económica. La Directiva al no exigir una alta formación de los colaboradores y no contar con un plan de carrera crea en ellos aspiraciones limitadas sobre su formación profesional.

De acuerdo a las situaciones antes mencionadas, se ha logrado identificar una cultura de modelo autocrático ya que favorece a la toma de decisiones centralizada y el control de las personas que conforman la empresa. El interés por el desarrollo de los colaboradores es limitado, existe insatisfacción en temas de salarios y beneficios, la falta de autonomía de las jefaturas de área para la toma de decisiones retrasa la producción y alcance de resultados y los procedimientos desactualizados limitan el crecimiento del negocio.

El modelo autocrático refiere a que quienes ocupan posiciones de mando habitualmente tienen el poder suficiente para indicar a los empleados que hacer. Los empleados en general cumplen órdenes; básicamente la orientación dominante es la autoridad. Esta se delega por derecho de mando a las personas que corresponden, por lo tanto, los empleados obedecen a los directivos. (Keith Davis citado por Martha Alles, 2007 pág. 51)

1.2. Comportamiento Organizacional (Identidad)

El comportamiento organizacional estudia lo que hacen las personas en una organización y como afecta su comportamiento en el desempeño de sus funciones de su puesto de trabajo. Entre los factores influyentes está la motivación del personal, la satisfacción laboral, estructura organizacional, procesos de cambios y oportunidades de desarrollo profesional.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. Retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. (Chiavenato, 2009)

Según (Hellriegel & Slocum, 2009) El comportamiento organizacional es el estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización.

Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. (Gibson, 2011)

De acuerdo a estas definiciones mencionadas por los autores, el comportamiento organizacional está sujeto a procesos y prácticas internas de la organización que influyen en el desempeño de los colaboradores y del individuo en el contexto de la empresa, el cual puede ser alterado por el entorno en el que se encuentra.

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional en la empresa Plásticos y más S.A., en el último semestre se han presentado quejas sobre el bajo desempeño de los colaboradores por parte de los supervisores en áreas de producción, ventas y comercialización. Desde hace 2 años, la

empresa ha tenido problemas para mantener un nivel de producción alto, teniendo en los últimos meses un porcentaje menor a los años anteriores. Y han existido manifestaciones de descontento por parte de los colaboradores por la falta de incrementos de salario y beneficios.

Dentro del comportamiento organizacional se analizó que influye mucho que las instalaciones al ser muy antiguas no permiten un buen mantenimiento de las máquinas que son de alta tecnología para el área de producción; lo cual ocasiona desmotivación al colaborador por no contar con las condiciones adecuadas de trabajo.

Al hablar de un comportamiento en Plásticos y más S.A., dicha empresa ha mantenido un desarrollo en un mercado estable y con poca competencia, lo que ha permitido que su marca sea estable y sea reconocida en todo el país. Esta estabilidad se ha mantenido por más de 30 años ya que no tenían competencia; por lo tanto, los procesos no han tenido actualizaciones lo cual ocasiona problema presente a la organización.

1.3. Comunicación Organizacional. (Personal, producto y cliente)

En un mundo globalizado hablar de comunicación organizacional es tratar un tema muy importante, ya que es algo fundamental para toda organización puesto que es una disciplina reciente y últimamente aplicada debido a esto es un pilar de éxito de muchas empresas a nivel mundial especialmente en el área de desarrollo profesional.

La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. (Chiavenato I. , 2007)

La Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (Castro, 2012)

De acuerdo a lo mencionado por los autores en referencia a la comunicación organizacional, podemos identificar factores que determinan la carencia de comunicación en la empresa Plásticos y más S.A. La dirección general de la organización se ha mantenido con una adecuada estabilidad hasta el momento, contando desde sus años de creación con tres direcciones, considerando que la empresa este entre tres de las mejores a nivel nacional. Desde el 2014 el Ing. Santisteban se encuentra en la dirección con 62 años de edad y aun siendo muy proactivo.

Todo esto conlleva que la estructura organizacional en todas las gerencias tenga una línea de reporte directa a la Gerencia General, las decisiones deben pasar obligatoriamente por la dirección antes de ser ejecutada lo que nos da evidencia que esta organización es centralizada.

Toda esta comodidad provoca que la empresa Plásticos y más S.A. cuenten con colaboradores que tienen hasta 20 años laborando en la misma área ya que dentro de la misma no existe un plan de carrera lo que ha generado en sus colaboradores poco interés en su formación y preparación profesional. Lo cual hace que exista un déficit de comunicación tanto con los colaboradores, gerencias y dirección.

Al no ser escuchados todos los colaboradores dentro de la planificación de la organización se deja de lado las exigencias que ellos mantienen para estar satisfechos en sus puestos de trabajo (incremento salarial y mejora en sus beneficios), todos estos problemas son ocasionados porque la mayor parte de sus procedimientos son desactualizados ya que fueron creados hace 30 años atrás.

2. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Gestión del desempeño

Las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos. (Sánchez & Bustamante, 2008)

Dentro del análisis presentado en dicho estudio se logró identificar colaboradores con más de 20 años de antigüedad laborando en la organización, los mismos que durante su trayectoria profesional se han mantenido con el mismo cargo preocupados por mantener una estabilidad laboral y económica.

En el último semestre se han presentado quejas sobre el desempeño de los colaboradores por parte de los supervisores, lo que se ha reflejado en la disminución de las ventas, lo que ha llevado a pensar en la necesidad de incorporar cambios importantes en varias áreas especialmente en: producción, ventas y comercialización.

De acuerdo a los problemas identificados, se ha procedido a plantear estrategias de cambio que implican un análisis previo de la organización entre ellos: definir la estructura organizacional de la compañía, actualizar manuales de funciones, revisar y actualizar políticas y procedimientos en base a los nuevos objetivos organizacionales y socialización de estos procedimientos establecidos con los colaboradores.

Teniendo una base de lo que se quiere lograr como la definición de cargos, de una estructura jerárquica y procedimientos actualizados, se procederá a definir modelos de evaluación de desempeño, determinación de cronograma de trabajo y proceso de sensibilización en que los colaboradores comprendan los beneficios de la evaluación e impacto organizacional.

Se implementará una evaluación de 360 grados, el cual implica una medición de cumplimiento de objetivos para cargos directivos y una evaluación de 90 grados al área operativa y mandos medios de la organización.

La evaluación 360 grados aplicada a gerencia nos permitirá medir el cumplimiento de objetivos, determinar necesidades de capacitación y desarrollo de competencias, definir plan de carrera midiendo el potencial del candidato y el grado de satisfacción del cliente, determinando si el cliente esta satisfecho con la atención y calidad del producto brindado. A diferencia de la evaluación de 90 grados la cual se adaptará a los objetivos e identificación de puntos fuertes por desarrollar y puntos de mejora.

En la evaluación podremos obtener problemas ocasionados por procesos que han durado más de 30 años, personal laborando con más de 20 años en el mismo puesto, gerencias sin autonomía para la toma de decisiones y factores influyentes en el bajo rendimiento, además de las ventas no comparables a la de años anteriores.

Una vez realizadas las evaluaciones, se establecerá plazos de mediciones de manera semestral con el fin de evaluar el cumplimiento de objetivos y puntos de mejora, las cuales definirán si el empleado está apto para cumplir con sus obligaciones y se adaptará para la toma de decisiones por parte de la gerencia para planes de formación, promoción y ascenso.

2.2. Desarrollo de personal.

Para el desarrollo de personal se plantea un plan de sucesión para puestos claves en áreas estratégicas, aboliendo esta estructura centralizada en que la toma de decisiones es solo aprobada por Dirección previo a ser ejecutada lo que retrasa los procesos en las distintas áreas.

La idea de este plan de sucesión es la preparación previa de un colaborador que pueda ser formado en base al negocio y ser back up de este gerente de área en caso de desvincularse de la compañía. Adicional, planteamos un plan de carrera para todos los colaboradores de la organización con el fin de

que puedan tener un desarrollo y crecimiento profesional lo cual también implica un proceso formativo el cual es definido a través del organigrama.

Al obtener el análisis de las evaluaciones de desempeño los Consultores externos procederán a socializar los puntos de mejora con los colaboradores con el fin de tener apertura sobre las dificultades y necesidades para el cumplimiento de objetivos previo a esto se deberá conversar con gerencia para la identificación de puntos críticos en sus colaboradores.

Al identificar estas áreas de mejora de los colaboradores, se creará un plan de acción que implique un proceso de formación y actualización de conocimientos con el fin de integrarlos a los planes de carrera establecidos, que los motive a un crecimiento profesional y cree identificación y sentido de pertenencia con la organización, aporte a la mejora del clima organizacional e incremento de satisfacción laboral.

Dichas evaluaciones brindaran datos de competencias que serán validadas en entrevistas, entre estas la capacidad de liderazgo y toma de decisiones que permita a los colaboradores autonomías en los cargos para la ejecución de tareas.

Parte de la motivación es trabajar con la satisfacción de nuestro cliente interno por lo que se busca elaborar planes de incentivos que no se limiten a un incremento salarial, si no que pueda crear sentido de pertenencia con la organización afianzando valores corporativos, compartir misión y visión y mantener informado al personal sobre el desenvolvimiento de la compañía.

2.3. Selección de personal

"Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad" (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)

Todo cambio genera respuestas positivas y negativas, la sociabilización y comunicación continua de los Directivos con el resto de colaboradores busca que estos muestren apertura a los cambios y su asimilación y adaptación sea lo menos traumática posible. Se encontrará cierta resistencia por empleados tóxicos o a su vez miedo de enfrentar estos cambios y llegar a perder sus empleos.

Luego del período de evaluación, alineando los nuevos objetivos de la compañía en función de cada cargo, se busca que los colaboradores orienten sus resultados al cumplimiento de estas metas; sin embargo, frente a la resistencia o cargos sin respuestas posterior al período de prueba y formación se deberá proceder a una reestructuración organizacional.

En esta estrategia se propone un plan de selección compuesto por un reclutamiento mixto; es decir, considerar candidatos internos y externos a la compañía, realizar una selección por competencia, lo que implica entrevistas a profundidad, entrevistas situacionales, assessment center o roleplays. Adicional, integrar herramientas de medición psicométricas para valoración de comportamientos y aptitudes frente al cargo y herramientas de medición técnicas para evaluación de competencias técnicas.

Finalmente, procedemos a la etapa de contratación e inducción en el que se busca brindar información sobre la organización y del cargo para el cual ha sido seleccionado.

Todo lo propuesto se alineará a mejorar la identidad, la eficiencia, el factor calidad y tiempo de producción en los trabajos realizados en los puntos críticos entre ellos producción, ventas y comercialización.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LO PLANIFICADO

3.1. Responsables:

Para las estrategias planteadas en cada una de las áreas los responsables directos serán las áreas de gerencia quienes mantendrán contacto directo con sus supervisores, así como delegados de Recursos Humanos para el cumplimiento y seguimiento respectivo.

Se considera idóneo el tener asesoría sobre las estrategias a implementar de los Consultores especializados en el área de Recursos Humanos, que evalúen desde una perspectiva externa la situación de la empresa frente al mercado competitivo sobre los resultados obtenidos en los últimos años siendo estos no rentables para la empresa y no ajustados al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Para el levantamiento de información para la elaboración de manuales de funciones se requerirá el apoyo del área de Recursos Humanos, al igual que para la evaluación de desempeño en el que participaran todos los colaboradores.

3.2. Recursos:

En base al presupuesto aprobado por Gerencia General se procederá a implementar la propuesta planteada las cuales serán regidas por cada una de las áreas de gerencias, jefaturas y supervisores para la optimización de los recursos y tiempos de trabajo.

Entre los costos de aprobación se cotizará la implementación proveedores de evaluaciones de desempeño sistematizadas y baterías de prueba psicométricas que permitan evaluar al personal. Además, de las capacitaciones técnicas que permitirán el reforzamiento y actualización de conocimientos de los colaboradores.

3.3. Metodología

Para realizar nuestro estudio se propuso la metodología de tipo mixta cualitativa y cuantitativa de nivel descriptivo, ya que se realizarán entrevistas a profundidad, estudios de campo y grupos focales. Además de las encuestas generadas por el proveedor de las evaluaciones de desempeño. Los mismos que serán analizados como factores de inclusión y desarrollo de personal.

Para las descripciones de cargo se requerirá de la entrevista y observación para el levantamiento de información, para conocer el grado de satisfacción laboral se realizará grupos focales que les de apertura a los colaboradores de expresar sus ideas, pensamientos y aportes de mejora a la compañía y para la implementación de nuevas estrategias y sistemas de trabajo se requiere un estudio de campo que valide la confidencialidad de los resultados obtenidos.

CONCLUSIÓN

Este trabajo ha permitido aportar con conocimientos obtenidos en el transcurso de mi formación académica en el campo de Psicología Organizacional en la que se han establecido estrategias de selección, capacitación y desarrollo organizacional que permitan a la empresa Plásticos y más S.A. subsistir frente a la competencia existente, la cual implica cambios enfocados no solo para la rentabilidad de la empresa, sino también su recurso humano que son los que permitirán el desarrollo y crecimiento esperado de su organización.

Plásticos y más S.A. cuenta con un alta de fidelización de sus colaboradores, por lo que ha proyectado estabilidad en el mercado con un mismo ritmo de trabajo, lo que ha ubicado a su personal en una zona de confort, con una cultura centralizada o autocrática que ha limitado la innovación, actualización e implementaciones de estrategias que podrían implicar un cambio favorable para la empresa.

Es importante que los cambios establecidos en la cultura como la actualización de los procedimientos, modalidades de trabajo, posibilidades de ascenso y nuevas implementaciones permitan inicialmente preparar al personal para que su respuesta sea favorable ante al cambio y estos avancen en conjunto con la empresa.

La propuesta estratégica además de la actualización de procedimientos implica brindarle autonomía y liderazgo a las jefaturas de cada área para la toma de decisiones, creación de manuales de funciones de acuerdo a la necesidad de la empresa y el aporte que requiere de cada cargo, evaluaciones de desempeño para medir el nivel en que se encuentran y posibilidades de ascenso y crecimiento para los colaboradores aumentando su satisfacción laboral e identificación con la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). En M. Alles, *Comportamiento Organizacional*.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*.
- John, D. H. (2009). *Comportamiento Organizacional*.
- (2009). En D. Hellriegel, & J. Slocum, *Comportamiento Organizacional*.
- Hellriegel, & Slocum. (2009). En *Comportamiento Organizacional*.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*.
- Alles, K. D. (2007). En *Comportamiento Organizacional* (pág. 51).
- Gibson, J. L. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, i. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). En *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Sánchez, & Bustamante. (2008). Auditoría al proceso de evaluación de desempeño. *Revista Contabilidad y Auditoría*.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Caiza Briones Andrea Carolina**, con C.C: # 092416048 autor/a del **componente práctico del examen complejo: “Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral 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. _____

Nombre: **Andrea Carolina Caiza Briones**

C.C: **0924160484**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Diseño de un programa de desarrollo organizacional para mejora de satisfacción y comunicación laboral en la empresa Plásticos y más S.A."		
AUTOR(ES)	Andrea Carolina Caiza Briones		
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		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de Septiembre de 2017	No. DE PÁGINAS:	23
ÁREAS TEMÁTICAS:	Selección de personal, desarrollo de planes de carrera y cultura organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	(intervención, eficiencia, calidad, desarrollo, evaluación, aprendizaje)		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La empresa Plásticos y más S.A. nace en 1967 como productora y comercializadora de productos de plásticos para uso doméstico e industrial, actualmente cuenta 3260 colaboradores teniendo su matriz en la ciudad de Guayaquil y sucursales a nivel nacional, la cual presenta varias problemáticas entre ellas mantener el desempeño eficiente y de calidad de los colaboradores y una comunicación centralizada en su área gerencial la cual depende de las decisiones tomadas por la dirección.</p> <p>Para la solución de la problemática en mención, se propone el incentivo laboral por medio de la implementación de planes de carrera los cuales van a ser medidos por medio de evaluaciones de desempeño semestrales y para la mejora en la comunicación se propone manuales de funciones que indiquen el alcance del cargo para autonomía y liderazgo en la toma de decisiones de las gerencias sobre su área a cargo.</p> <p>Estas estrategias a implementar aportan a que las problemáticas encontradas sean intervenidas a tiempo y de forma eficiente lo cual se convierte en una oportunidad de desarrollo y aprendizaje organizacional. Al momento de realizar el análisis del caso permitió que todos los conocimientos adquiridos en la carrera sean aplicados y desarrollados por medio de la implementación de estrategias para mejora en la organización.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9 - 99085841	E-mail: andreacarolina_cb@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Psic. Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-3804600 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):			