



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
Facultad de Psicología, Educación y Comunicación  
Carrera de Psicología Organizacional

**TEMA:**

**Optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del  
desempeño y el desarrollo del talento humano en la Empresa de  
Plásticos Universal S.A de la ciudad de Cuenca.**

**AUTORA:**

**Barzola Idrovo Romina Belén**

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del  
título de Licenciado en Psicología Organizacional**

**TUTORA**

**Cabezas Córdova Belén Elizabeth**

**Guayaquil, Ecuador**

**03 de febrero de 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**  
**Carrera de Psicología Organizacional**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Barzola Idrovo Romina Belén** como requerimiento para la obtención del título de Licenciado **en Psicología Organizacional**

### **TUTORA**

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

**Psic. Cabezas Córdoba Belén Elizabeth, Mgs.**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

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

**Psic. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.**

**Guayaquil, a los 03 del mes de febrero del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**  
**Carrera de Psicología Organizacional**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Barzola Idrovo Romina Belén**

### **DECLARO QUE:**

**El componente práctico del examen complejo: Optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano en la Empresa de Plásticos Universal S.A de la ciudad de Cuenca** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollada 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 03 del mes de febrero del año 2024**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Barzola Idrovo Romina Belén**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**  
**Carrera de Psicología Organizacional**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Barzola Idrovo Romina Belén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano en la Empresa de Plásticos Universal S.A de la ciudad de Cuenca** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 03 del mes de febrero del año 2024**

**LA AUTORA**

f.


---

**Barzola Idrovo Romina Belén**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME COMPILATIO**

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano en la empresa de plásticos Universal S.A de la ciudad de Cuenca

3% Textos sospechosos

2% Similitudes  
0% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas  
2% Idiomas no reconocidos

|   |  |  |
|---|--|--|
| Nombre del documento: Optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano en la empresa de plásticos Universal S.A de la ciudad de Cuenca. final.docx<br>ID del documento: 3ffc161805745e6229ff1dce76cb9bb19f886f7e<br>Tamaño del documento original: 1,11 MB<br>Autor: Romina Barzola Idrovo | Depositante: Romina Barzola Idrovo<br>Fecha de depósito: 2/2/2024<br>Tipo de carga: url_submission<br>fecha de fin de análisis: 2/2/2024 | Número de palabras: 8768<br>Número de caracteres: 59.808 |
|---|--|--|

**TEMA DEL CASO PRÁCTICO:**

- Optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano en la empresa de plásticos Universal S.A de la ciudad de Cuenca.

**AUTORA:**

- Barzola Idrovo Romina Belén

**INFORME ELABORADO POR:**

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

Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación  
Carrera de Psicología Organizacional

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS**  
DOCENTE ESPECIALIZADO

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. LCDO. LUIS BONILLA MORÁN, MGS**  
DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN .....   | IX |
| INTRODUCCIÓN .....  | 2  |
| DIAGNÓSTICO.....  | 4  |
| Comportamiento Organizacional.....                          | 4  |
| CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....     | 5  |
| NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....             | 5  |
| A nivel individual.....                                     | 5  |
| Siguiendo a.....  | 6  |
| A nivel grupal .....  | 6  |
| A nivel organizacional .....                                | 7  |
| ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....                         | 8  |
| Fuente: Elaboración propia .....                            | 8  |
| CULTURA ORGANIZACIONAL .....                                | 8  |
| CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....           | 9  |
| IMPORTANCIA DE LA CULTURA.....                              | 10 |
| TIPOS DE CULTURA.....                                       | 11 |
| Cultura burocrática .....                                   | 12 |
| Cultura de clan .....                                       | 12 |
| Cultura empresarial.....                                    | 13 |
| Cultura de mercado .....                                    | 13 |
| TIPOLOGÍA CULTURAL.....                                     | 14 |
| Figura II: Tipos básico de una cultura organizacional ..... | 14 |
| Fuente: Hellriegel et al., (2009).....                      | 14 |
| COMUNICACIÓN .....  | 15 |
| IMPORTANCIA.....  | 16 |

|   |    |
|---|----|
| DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....       | 17 |
| Comunicación descendente .....          | 17 |
| Comunicación ascendente .....           | 18 |
| Comunicación lateral .....              | 18 |
| DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIA.....        | 20 |
| Estructura.....                         | 20 |
| Procesos:.....                          | 23 |
| Área de producción:.....                | 23 |
| Área financiera .....                   | 24 |
| Área comercial .....                    | 24 |
| Área de Talento Humano .....            | 25 |
| Área de ventas .....                    | 25 |
| Personal: .....                         | 26 |
| Satisfacción y motivación.....          | 26 |
| Desempeño .....                         | 26 |
| Bienestar .....                         | 27 |
| IMPLEMENTACIÓN.....                     | 27 |
| Fuente: Elaboración propia .....        | 30 |
| Figura V: DIAGRAMA DE GANTT.....        | 31 |
| Fuente: <i>Elaboración propia</i> ..... | 31 |
| CONCLUSIONES.....                       | 32 |
| Referencias .....                       | 33 |



## RESUMEN

Dentro del siguiente proyecto se desarrolla de manera puntual el papel importante que el área de Talento humano representa en la organización, es por eso que se departamentaliza dicha área ya que se observan problemas como falta de organización interna; toma errónea de decisiones por parte de gerencia; clima laboral no tan óptimo; carente comunicación organizacional entre los supervisores y los subordinados; también se evidencia que la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores no es la más óptima, debido a que todas la quejas que han presentado al departamento de Talento Humano, incluso a los altos mandos, no han sido escuchados ni resueltas. Por lo que, mediante la optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano se espera una mejora tanto en el rendimiento de los colaboradores y de la organización como tal, es decir, que se observe un trabajo en conjunto con la finalidad de tener resultados y se cumpla los objetivos planteados en la empresa.

***Palabras Claves: Gerencia, Recursos Humanos, Clima Laboral, Comunicación Organizacional, Comportamiento, Motivación, Satisfacción***

## **ABSTRACT**

Within the following project is developed in a timely manner the important role that the area of human talent represents in the organization, that is why this area is departmentalized since problems such as lack of internal organization; wrong decision making by management; less than optimal work environment; lack of organizational communication between supervisors and subordinates are observed; it is also evident that the motivation and job satisfaction of employees is not the best, because all the complaints they have submitted to the department of human talent, even to senior management, have not been heard or resolved. Therefore, by optimizing the processes of recruitment and selection, performance management and development of human talent, an improvement is expected both in the performance of employees and the organization as such, i.e., that a joint work is observed in order to have results and meet the objectives set by the company.

***Key words: Management, Human Resources, Work Climate, Organizational Communication, Behavior, Motivation, Satisfaction.***

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones la base fundamental para el desarrollo de las actividades es el talento humano que posee cada empresa, se centra desde el área de Recursos Humanos donde parte la responsabilidad es de velar por los beneficios de los colaboradores, desde el proceso de reclutamiento y selección, la etapa de inducción y planes de desarrollo o carrera.

Para Chiavenato, (2009), citado por Martinez et al., (2019), el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; y la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación.

Asimismo, se presentan varias técnicas de reclutamiento, según Joaquin (2019), como pueden ser los carteles o anuncios en la portería de la empresa, contacto en universidades y empresas, anuncios en periódicos, y el uso de agencias de reclutamiento. Estos pueden ser más o menos efectivos y entregar personal de cualquier nivel según sea la exigencia de la empresa. No obstante, esta última técnica es más costosa. En este sentido, es importante tener claro lo que significa reclutar y seleccionar, notando que no es lo mismo, a pesar de la relación que ambos conceptos tienen.

Entonces, revisando estos conceptos, se toma en cuenta que este proceso tiene bastante peso en todas las organizaciones, sin importar si son pequeñas, medianas o grandes, es de suma importancia reclutar un buen equipo que pueda cumplir con las metas y objetivos con el fin de crecer tanto a nivel organizacional, como individual. Para lograr este objetivo, es necesario tener un conjunto de políticas de gestión de recursos humanos efefivas, para encontrar y captar a los candidatos ideales para el cargo y la organización y no solo basarnos en que pueden cumplir con metas a corto plazo, sino, que también se pueda ver un crecimiento a futuro de cada candidato elegido.

Este proyecto explica cómo la gestión del desarrollo organizacional es una pieza clave en las empresas y para explicar esto, se muestra el concepto de este término.

Para Casallas (2016), uno de los procesos de la gestión de recursos humanos más estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones es la evaluación del desempeño.

Siguiendo a Taype (2015), se define también como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Con esta conceptualización, se observa que la gestión del desempeño es algo que se ha observado desde siglos atrás, entonces, se puede concluir que es un punto importante para aumentar la eficacia en las organizaciones mediante los recursos, la mejora del rendimiento y orientación hacia los objetivos y metas a cumplir.

Para concluir, es importante recalcar que estas herramientas son primordiales para que una organización mejore y apunte a un crecimiento tanto a nivel organizacional, individual y grupal.

La evaluación de desempeño es importante aplicarla debido a que ayuda a tener un feedback constante, además que los colaboradores sentirán que la organización se preocupa por su desarrollo y crecimiento, incluso si se tiene un proceso establecido, la empresa no enfrentará problemas con sus colaboradores, manteniendo una buena relación laboral.

## **DIAGNÓSTICO**

### **Comportamiento Organizacional**

Para poder abordar este tema, es importante conocer el concepto del mismo, para así entender la problemática en cuestión.

De acuerdo a Robbins & Judge, (2009) "El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones"(p.10).

Según Chiavenato, (2009), "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"(p.6).

Bajo este concepto, se entiende que el comportamiento organizacional es una variable importante que se debe abordar e indagar de manera exhaustiva, ya que permite conocer como los colaboradores, a nivel individual y grupal se van desarrollando en la organización.

Desde otra perspectiva, Davis & Newstrom, (1999), explican que " El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales"(p.5).

Considerando los conceptos de cada autor, el comportamiento organizacional se basa en el estudio y conocimiento de cada miembro de la organización, tanto grupal como individual, con el objetivo de mejorar ciertas variables que

se presentan en la organización, como lo es el rendimiento, la efectividad, y el desenvolvimiento óptimo laboral. Es importante entender esta variable ya que se mejora el clima organizacional, el liderazgo, la comunicación se vuelve más efectiva, la motivación y rendimiento en los colaboradores en conjunto con sus superiores y la organización.

## **CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Comprendiendo un poco más sobre el CO, Franklin & Krieger, (2011) explican que esta variable se caracteriza por:

- Ser multidisciplinario.
- Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
- Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
- Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
- Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
- Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.

En general, estas características nos brindan una comprensión integral del comportamiento organizacional, permitiendo a los gerentes abordar de manera efectiva los desafíos y fomentar un entorno de trabajo productivo y saludable.

## **NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Esta variable se presenta en tres ámbitos; a nivel individual, grupal y organizacional, para explicar estos niveles, Chiavenato, (2009) nos dice que:

**A nivel individual:** “son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las

actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas” (p.12).

A partir de este concepto y asociándolo con el caso en cuestión, se percibe que los colaboradores se caracterizan por presentarse desmotivados, ya que no existe un plan de crecimiento dentro de la organización, además, hay colaboradores que han bajado su productividad, porque los supervisores no responden a sus pedidos, los cuales han sido aumento de salario y mejoras en los beneficios que reciben por parte de los altos mandos. Entonces, como resultado se tiene baja productividad y un desinterés alto en cuestiones de formaciones profesionales.

Siguiendo a Chiavenato, (2009), explica que:

**A nivel grupal:** “ son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente de cada uno de sus integrantes” (p.11).

El grupo que presenta la empresa Universal SA no está complementado, debido a que los supervisores presentan quejas del rendimiento del grupo operativo, pero no prestan atención a los requerimientos que ellos les presentan, entonces, se puede concluir que, a nivel grupal, el comportamiento organizacional no es el más óptimo, por ende, no existe motivación, buen clima y rendimiento ya que se debería observar un trabajo en conjunto para poder cumplir con las metas y objetivos que se plantean pero al carecer de esta variable, se presentan problemas en el desarrollo grupal de la organización.

Los grupos de trabajo esta divididos por distintas sucursales y la matriz, esto con un total de 4500 colaboradores, los cuales la planta está conformada por 2150 hombres y 1850 mujeres. También cabe recalcar que la empresa tiene

colaboradores que han laborado más de 20 años y estos no han observado un ascenso de puesto, y se han mantenido en el mismo por tanto tiempo.

Siguiendo a Chiavenato, (2009), conceptualiza que:

**A nivel organizacional:** “ son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero” (p.11).

Se puede entender que a nivel organizacional se involucran muchas cuestiones, como lo es la cultura, el diseño organizacional, las funciones, los puestos, la jerarquía que presenta la empresa, las normas y políticas que manejan. Siguiendo este concepto, la empresa Universal SA, presenta una jerarquía centralizada, es decir, todas las gerencias tienen línea de reporte directa a la gerencia general, las decisiones deben pasar obligatoriamente por la Dirección, antes de ser ejecutadas.

Siguiendo con la conformación de los grupos de trabajo, también cuentan con cinco departamentos que tienen a su cargo entre 15 a 50 colaboradores, en ellos existen supervisores, asistentes, auxiliares y trabajadores especializados en el área. Actualmente, la empresa tiene 4500 colaboradores, repartidos entre la matriz localizada en la ciudad de Cuenca y las varias sucursales a nivel nacional. La planta del personal está conformada por 2150 varones y 1850 mujeres.

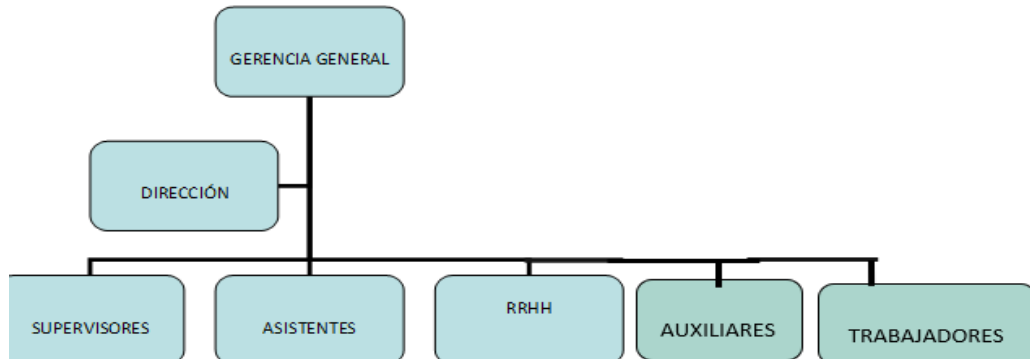
La organización presenta ausencias en cuestión de políticas y normas que ayuden al desenvolvimiento correcto de la empresa.

El área de Talento Humano no tiene protagonismo alguno, por ende, es un punto clave que desencadena las problemáticas mencionadas anteriormente. Como RRHH, presenta debilidades en los procesos como llevar un control mensual de la satisfacción y desempeño de los colaboradores, generar oportunidades de crecimiento, en especial con los colaboradores que tienen más tiempo en la empresa.



## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Figura I: Organigrama Plásticos Universal S.A.



**Fuente: Elaboración propia**

---

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender esta variable que constituye a las organizaciones saludables y entender más a fondo el caso a resolver, se mostrará a varios autores y sus definiciones.

Para Robbins & Judge, (2009), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora"(p.551).

Es decir, cada empresa se distingue por las culturas que están más alineadas al modo de organización, las cuales las diferencia de otras, es como la personalidad que maneja cada empresa.

Según Gibson et al. (2011), "cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas"(p.30).

Como aclara Gibson, la cultura son las percepciones de los colaboradores, acerca de este conjunto clave que distingue a las organizaciones. Es decir, las relaciones interpersonales que mantiene cada uno, los lineamientos y normativas, la jerarquización y división de cada departamento, características biológicas, etc.

Siguiendo a Chiavenato, (2009), "la cultura es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas"(p.124).

Considerando a este autor, la cultura no es palpable, es decir, se crea para obtener organizaciones sanas y saludables, ya que van orientando y condicionando el comportamiento de cada miembro, además, esto es compartido por los nuevos y antiguos miembros de la organización.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como toda variable, la cultura contiene varias características, las cuales Robbins & Judge, (2009), las sintetiza en siete claves:

- 1. Innovación y aceptación del riesgo.** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- 2. Atención al detalle.** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- 3. Orientación a los resultados.** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

**4. Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

**5. Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

**6. Agresividad.** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

**7. Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.

Estas características pueden ir variando y evolucionado de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el tiempo en las organizaciones. Es importante tener una comprensión completa del efecto que la cultura va teniendo en las organizaciones, ya que esto va impactando en el desenvolvimiento y la manera en la que se trabaja, incluyendo las relaciones que se van generando.

## **IMPORTANCIA DE LA CULTURA**

Es esencial explicar que la cultura organizacional va desempeñando un papel importante en como la organización se va percibiendo y como los colaboradores se van relacionando con la misma.

“La cultura organizacional condiciona el desempeño de la empresa, por eso es de importancia para la gerencia y es su responsabilidad comprenderla y transmitirla a todos los empleados. Una empresa que reconoce su identidad y logra transmitirla a sus integrantes para que la apliquen en su trabajo habrá creado la base para llevar a la acción su modelo de negocio”(Azkue, 2017, párr. 3).

La cultura organizacional es de suma importancia ya que esta permite que exista un alineamiento con los colaboradores y la organización, además que se genere lealtad, compromiso, compañerismo, un buen ambiente laboral, y todo esto ayuda a que se vayan cumpliendo los objetivos que se tienen planteados desde un inicio. También, desarrollar una buena cultura, genera

una mayor efectividad en la comunicación y se vaya creando mejores espacios de trabajos.

Otras razones para que se mejore y se fortalezca la cultura en las organizaciones es que se va definiendo la identidad de la empresa, ya que muestra la imagen que la diferencia de la competencia, y relacionándolo con el caso, la competencia se muestra más agresiva e invasiva, por ende, se necesita fortalecer la imagen e identidad de la empresa, para seguir liderando más tiempo en el País.

Otro punto a destacar es que una cultura bien desarrollada, permite que los colaboradores se encuentren más motivados, por ende, se pueden cumplir con las metas y objetivos que se tiene planteados, incluso, se incentiva a un mejor desempeño del trabajador, logrando que se trabaje en conjunto y se pueda obtener mejores resultados.

Incluso, atrae a candidatos mejores calificados, ya que todo lo que se observa es algo positivo, por lo consiguiente, se mejora la percepción de la empresa, y se incluye también que se disminuya los índices de rotación de personal.

En fin, mejorar y prestar atención a la cultura organizacional, presenta múltiples beneficios tanto para la empresa, como a los colaboradores.

## **TIPOS DE CULTURA**

Existen varios modelos de cultura que cada organización va obteniendo o creando depende de las necesidades que van surgiendo en el tiempo, en este caso, existen empresas con culturas orientas a los resultados, creativas, familiares y orientadas a los procesos.

Pero esto no solo se va limitando en estos cuatros tipos de culturas, sino que algunas organizaciones se identifican con dos o más culturas, incluso, mencionando a Gibson, et al. (2011), textualiza que "Se van desarrollando las culturas híbridas, las cuales son las culturas innovadoras, orientadas a las

personas, burocráticas, las cuales se identifican por tener y formar una jerarquía clara, las de aprendizaje y por último, la cultura ética”.

Citando a Gibson, et al. (2011), “los teóricos e investigadores han ofrecido y analizado diversos listados de distintos tipos de culturas. Tales listados y tipologías buscan generalizar importantes propiedades culturales mediante más de una organización. En el eje vertical se muestra la orientación del control en la empresa o departamento, que va de lo estable a lo flexible. En el eje horizontal se describe el enfoque de atención de interno a externo. En las celdas se presentan las cuatro distintas culturas: burocrática, de clan, empresarial y de mercado”.

Como menciona Franklin et al., (2011), se explica los tipos de cultura que predominan en las organizaciones, como lo son la cultura burocrática, cultura de clan, cultura empresarial y cultura de mercado.

### **Cultura burocrática**

Esta cultura se basa en la toma de decisiones de manera centralizada. Las organizaciones que manejan este tipo de cultura, hacen énfasis en las políticas, normas y reglas. Las empresas gubernamentales, el gobierno y los líderes autocráticos son un modelo burocrático.

Siguiendo el caso en cuestión, se define que la empresa maneja esta cultura, ya que todas las decisiones se la toman de manera centralizada debido a que todos los departamentos tienen línea de reporte directa a la gerencia general.

### **Cultura de clan**

Algunos elementos que constituyen a esta cultura es formar parte de una familia laboral, adherirse a las tradiciones y rituales, colaborar en equipo y promover el espíritu colectivo, así como ejercer la autodirección y la influencia social. Los colaboradores muestran disposición para dedicarse intensamente a sus labores en busca de una compensación y beneficios que sean percibidos como justos y equitativos.

### **Cultura empresarial**

Las organizaciones que manejan este tipo de cultura, se caracterizan por ser innovadores, se arriesgan al momento de tomar decisiones y son creativos.

Todos los colaboradores entienden que los cambios no son malos, más bien, es sinónimo de crecimiento; tener iniciativa al momento de aportar ideas o proyectos en la organización es lo que más peso tiene en este tipo de culturas, la innovación es primordial en las organizaciones.

### **Cultura de mercado**

Como su nombre dice, esta cultura apunta a las ventas, al crecimiento monetario y al cumplimiento de las metas en ventas. Las organizaciones de mercado buscan tener una estabilidad y rentabilidad financiera.

Las relaciones que tienen los empleados con la organización son netamente a cumplir las metas definidas. El trabajo en equipo y cohesión es baja o nula. Algunas representaciones organizacionales son los call center, empresas de ventas al por mayor, tecnológicas, financieras, etc., ya que sus metas son de desempeño financiero.

## TIPOLOGÍA CULTURAL

Figura II: Tipos básico de una cultura organizacional



Fuente: Hellriegel et al., (2009)

El tipo de cultura que predomina la organización es burocrático. La cultura burocrática se define por la toma de decisiones de una manera centralizada, y esto predomina en la empresa de plásticos, debido a que, todas las gerencias tienen línea de reporte directa a la gerencia general, las decisiones deben pasar obligatoriamente por la Dirección, antes de ser ejecutadas. Entonces, al seguir esta tipología, puede presentar ventajas y desventajas, porque, al ser ascendente, la información puede tener un periodo de demora extenso, provocando desmotivación por parte de los colaboradores y puede generar un pensamiento de desinterés por parte de los altos mandos en cuestión de la comunicación.

Pero no todo es negativo, ya que, al ser de esta forma, se presenta un orden al momento de realizar las tareas de una manera más estructurada.

## **COMUNICACIÓN**

Desde tiempos inmemorables, la comunicación ha sido primordial para entablar relaciones con nuestros semejantes, ya que por este medio se puede entender y conocer lo que ocurre en las personas, llegando así a compartir informaciones, ideas, vivencias, experiencias, actitudes, etc. Es importante recalcar que la comunicación es innata, por ende, representa un papel importante en el desarrollo de las relaciones.

Autores como Scheinsohn, (1993), afirman que la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella.

Es decir, que la comunicación entre gerentes y subordinados, no fluye de una manera positiva, lo cual, va generando dificultades para tener una comunicación asertiva y un óptimo desarrollo organizacional.

Rojas-Vera, et al. (1999), sostiene que en la actualidad el estudio y comprensión de la comunicación es la clave para comprender las organizaciones.

Entonces, se llega a una conclusión que la comunicación es una poderosa herramienta que implementándola de una manera eficaz, logra que las organizaciones surgan y se desenvuelvan positivamente, demostrando resultados favorables y de crecimiento.

Según Vargas, (2003), afirma que la comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos.



Siguiendo lo explicado por el autor, la comunicación es importante en las organizaciones porque permite que se logre cumplir con los objetivos y las metas que se tiene establecidas desde un inicio en las empresas. Se recalca que implementar un buen proceso, donde fluya la comunicación entre los altos mandos y subordinados, generará excelentes relaciones laborales y un clima laboral óptimo.

### **IMPORTANCIA**

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para lograr este objetivo, es necesario otorgar el valor que realmente debe tener los procesos de comunicación y poder ser competitivos en relación a otras organizaciones.

“La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivo”(García, 2012, párr. 2).

Implementar una buena comunicación permite un mejor manejo de los recursos disponibles, además que se recalca un crecimiento en las relaciones interpersonales en la empresa; otro punto a notar que se puede impulsar en la identidad organizacional, ya que, si se mantiene una buena comunicación, se va generando una identidad propia entre las distintas empresas.

Siguiendo a Cebrian (2013), la importancia de la comunicación en las organizaciones es que permite un mejor manejo de los recursos, también, favorece las relaciones y grupos de trabajo entre los compañeros, un punto importante es que impulsa la identidad corporativa.

## **DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Robbins et al., (2009), explica que "existe tres tipos de dirección de comunicación, las cuales son comunicación descendente, ascendente y lateral".

### **Comunicación descendente**

Para nuestro autor Robbins & Judge, (2009): "La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo"(p.353).

Basicamente, este tipo de comunicación es usado por los altos mandos para dirigirse o informar acerca de cualquier situación a sus subordinados. Aquí se puede dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.

No es necesaria que la comunicación sea oral o presencial; se pueden utilizar varios métodos como correos electrónicos, cartas o algún mensaje de texto. Cabe recalcar que al utilizar esta dirección de comunicación, se explica las razones a los colaboradores, por ende, se mostrará más compromiso, ya que, no solo reciben órdenes, sino que también, se les informa el por qué de cada decisión tomada.

Aunque se presente muchos beneficios, las desventajas a relucir, es que, los gerentes al usar este tipo de comunicación, no les permite dar su punto de

vista u opinión, debido a que es una sola dirección, entonces, los colaboradores sentirán que no se los escucha o simplemente no se los toma en cuenta.

### **Comunicación ascendente**

Según Robbins & Judge,(2009), “La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales”(p.354).

Esta dirección permite mantener a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Incluso, los gerentes también depende de las ideas de los altos mandos para poder realizar un trabajo más eficaz y tener un mejor desenvolvimiento.

Administrar una organización bajo este tipo de comunicación es un poco complicado, mas no difícil, ya que si se utiliza las herramientas adecuadas, se desarrollará de una mejor manera la comunicación.

Un problema evidente es la acumulación de información para los gerentes; como esta dirección va enfocado directamente hacia ellos, todos los requerimientos, queja e ideas de los colaboradores, no los dejan procesar de una manera efectiva, por ende, no fluye la comunicación entre ellos, es por eso que es importante organizar reuniones en lugares más propios y un poco alejados de la multitud, incluso, se puede llevar todo lo recolectado en una agenda para que se siga analizando más a fondo las ideas que se vayan presentando.

### **Comunicación lateral**

Robbins & Judge,(2009), nos explica que la comunicación cuando tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de

grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, se lo describe como comunicación lateral.

A partir de este concepto se genera una gran interrogante, ¿por qué hay necesidad de comunicaciones horizontales, si las verticales de una organización o grupo son eficaces?, entonces, se deduce que las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Pero una gran desventaja crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales son pasados por alto, cuando los miembros pasan por encima o rodean a sus superiores para hacer que las cosas se hagan, o cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones son tomadas sin su consentimiento.

Como se observa, esta dirección de comunicación nos ayuda para ahorrar tiempo en los procesos, pero así mismo, si no se aclara o se incluyen pautas a seguir, se desarrollará problemas como los mencionados anteriormente. Es decir, implementar esta comunicación tiene sus ventajas y desventajas, pero que si se sabe manejar, puede fluir de una manera óptima, tanto para los altos mandos, como a los subordinados.

Siguiendo el caso, la empresa muestra una comunicación ascendente, ya que, todos los requerimientos deben pasar por una dirección y seguido a esto, se procede a comunicarlo al gerente para que tome una decisión respecto al tema o requerimiento.

Al llevar esta línea de comunicación, el flujo de la información es más rígido, porque han llevado este estilo bastante tiempo, entonces, al no tener un cambio, los colaboradores se sienten desplazados, por ende, presentarán problemas de motivación y de no pertenencia con la organización.

## **DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIA**

### **Estructura**

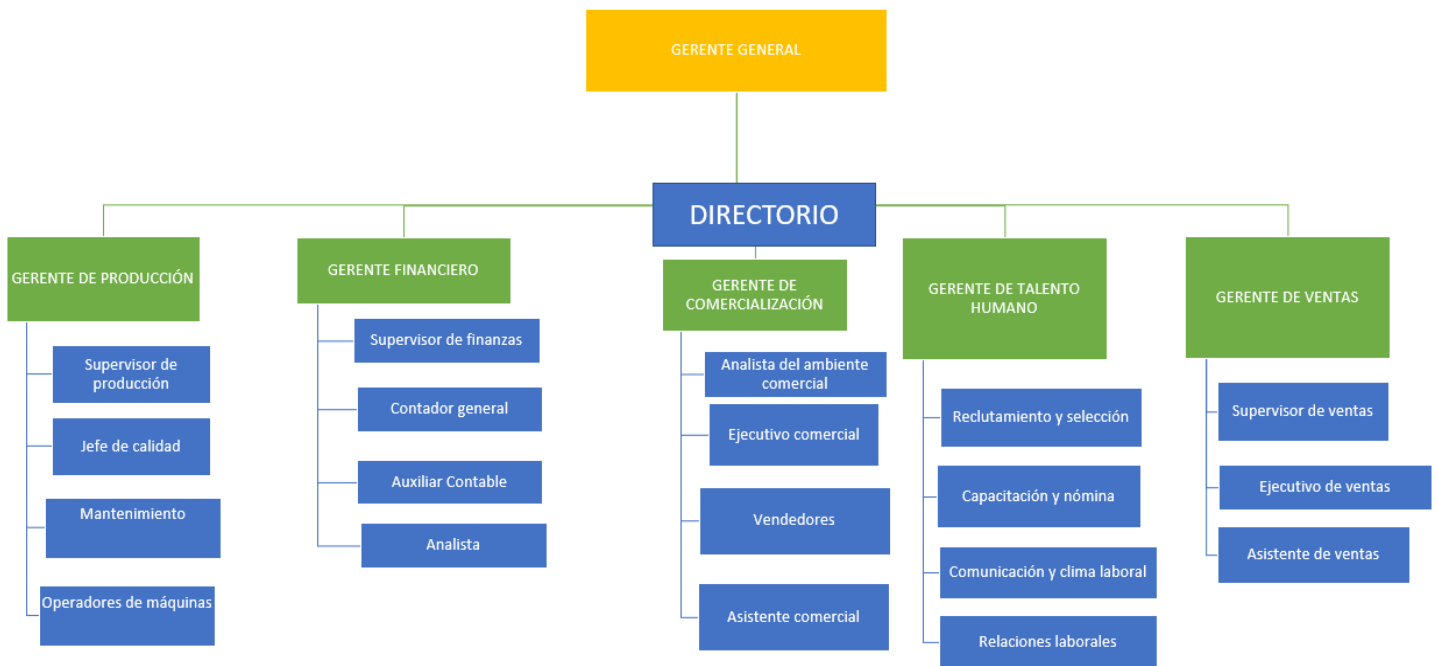
Como se observa en el caso, la empresa de Plásticos presenta problemas en tres áreas en específico, como es reclutamiento y selección del personal, la gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano.

Estas problemáticas se pueden solucionar con la implementación de nuevas políticas y normativas, además de establecer una nueva estructura en la organización, debido a que todas las líneas de reporte son directas a la gerencia, es decir, presenta una comunicación ascendente, entonces, el tiempo de espera de respuesta es muy extenso, lo que significa que se crea un nuevo organigrama. Como se describe en el caso, al realizar un rediseño del organigrama empresarial, se espera obtener mejoras en los procesos, debido a que se fortalecerá el área de Talento Humano, a tal punto de segmentar cada departamento para resolver las problemáticas específicas que se van observando en la empresa.

El organigrama que la empresa ha manejado, tiene una estructura muy rígida, muy lineal, la cual, no daba apertura a un flujo de comunicación idóneo entre los altos mandos y subordinados.

Al observar esta problemática, se procede a realizar un rediseño en el organigrama, en la cual, la comunicación es más flexible, y todas las áreas puedan tener la libertad de expresar sus ideas, y acortar estos tiempos extensos de espera de respuesta por parte de sus superiores.

Figura III: Organigrama propuesto para plásticos Universal S.A



*Fuente: Elaboración propia*

Al realizar cambios en la estructura de cada área de la organización, se espera reducir las problemáticas existentes en la comunicación entre los subordinados y gerencia, además de mejorar los procesos en producción, comercialización, talento humano y ventas, ya que en estas áreas puntuales se han desarrollado los principales problemas de la empresa.

A partir de esta segmentación, se espera que la función de los gerentes se limite a realizar planificaciones y un control para cada área asignada, mientras que la parte media se pueda enfocar en realizar sus labores y poder tomar sus propias decisiones, dando apertura a que se desarrolle un óptimo comportamiento tanto a nivel grupal, individual y organizacional.

Desde el área de producción se estructura cada departamento acorde a las tareas a desarrollarse para mejorar y regular la carga laboral de este grupo, incentivando a que se mantenga un nivel alto de producción.

Se genera dentro del área de comercialización una departamentalización adecuada para asignar cada tarea a desarrollarse, ya que bajo su mando tiene un grupo de entre 15 a 50 colaboradores y de esta manera, se mejore la comunicación interna del área.

Dentro del área de talento humano se observó que es necesario una buena estructura que pueda manejar cada proceso que se lleva a cabo en la empresa, en este caso, para encontrar una solución a los problemas de motivación y satisfacción laboral, se desarrolló el departamento de comunicación y clima laboral, en donde se centrará a realizar estrategias para el desarrollo organizacional de cada colaborador.

Reclutamiento y selección mejorará su proceso de contratación y captación de perfiles idóneos a través del headhunting, y así, acortar los tiempos que conlleva el proceso como tal.

Se diseña el área de capacitación y nómina, para llevar un control en cuestión de los pagos de cada colaborador, ya que se ha presentado problemas de sueldo y más con los colaboradores que tienen más tiempo en el cargo.

Por último, el departamento de relaciones laborales se enfocará en el proceso de la creación de los planes de carrera para el crecimiento profesional de los colaboradores.

Para finalizar, el área de ventas se establecerá por un supervisor de ventas, que trabajará junto al gerente y realizarán las planificaciones necesarias para mejorar el índice de ventas y dividir de manera adecuada todos los costos y gastos que vaya generando la organización, además de apoyarse de un ejecutivo y asistente de ventas, que puedan llevar un control de todos estos procesos a implementarse.

Para verificar los cambios que se llevarán a cabo, se realizará la creación de ciertas políticas necesarias para la organización.

#### **Políticas de seguridad en el trabajo:**

Se aplicará los códigos y normas para el uso de todos los equipos de protección necesarios, incluyendo las buenas prácticas que garanticen entornos de trabajo seguros, el cual estará sujeto a cambios desde su última actualización que tendrá una validación máxima de un año.

#### **Políticas de Talento Humano:**

El objetivo de estas políticas es llevar un control en cuestión de distintos procesos, como es el reclutamiento y selección, en donde se aplicará la

técnica del headhunting para captar a los candidatos idóneos que se requiere en la organización.

Se incluye también en los procesos de capacitación, la entrega del reglamento interno y las políticas de las relaciones laborales.

### **Políticas de mercadeo**

Se entregará una base de datos de clientes potenciales para realizar las respectivas ventas, además de un manual en donde se les indica el proceso de cierre de ventas.

### **Políticas de comercialización**

Se explicará la toma de cursos de carácter obligatorio para mejorar las técnicas de ventas a través de las publicidades, por medio de las redes sociales, además de desarrollar una página web mostrando los productos en catálogos virtuales.

### **Procesos:**

Es importante recalcar que, para mejorar las problemáticas existentes en la organización, se debe establecer procesos que mejoren el desarrollo de cada área.

### **Área de producción:**

Con el nuevo organigrama implementado en la organización, se espera que la comunicación en el área se desarrolle de manera fluida, ya que cada persona encargada de los distintos departamentos gozará de plena libertad de tomar sus decisiones.

El proceso que maneja producción es de carácter de masas, esto quiere decir que se fabrica un producto altamente cotizado en el país, es por eso el tipo de producción manejada.

Como primer paso, se encuentra la etapa analítica, en donde se recoge toda la materia prima posible y esta es agrupada para la transformación necesaria del producto.



Continuando con el proceso, en la etapa de producción, toda la materia prima se somete a diversos cambios para finalmente, obtener un producto de alta calidad.

Y como último paso, el producto se lo va adecuando a las necesidades de nuestros clientes.

### **Área financiera**

Encargada de manejar todo el proceso financiero de la empresa.

Se empieza por la elaboración del presupuesto que mantiene la organización, es decir, realiza un documento detallando todos los gastos e ingresos de la compañía.

A parte de llevar este documento, registran todos los procesos contables que se van implementando en la empresa, y posteriormente, poder tomar decisiones y elaborar objetivos a corto, mediano y largo plazo que sean viables en la empresa.

Siguiendo este proceso, gestionan inversiones, finanzas, y toda la información financiera de la organización, sirviendo toda esta información tomar e implementar las mejores decisiones estratégicas.

### **Área comercial**

Encargado de establecer los objetivos orientados al crecimiento de la empresa, además de conocer a los clientes y las necesidades de cada uno.

El proceso a llevar en esta área empieza por captar a los clientes o leads, por medio de publicidades a través de las redes sociales, ya que es un medio de interacción muy ágil y numerosa.

Ya realizado esta etapa, se procede a definir a los clientes potenciales e ideales que ayuden al crecimiento de nuestra empresa.

Para definir bien a nuestros clientes, se procede a realizar unas llamadas de negociación, logrando identificar el tipo de cliente que se va recolectando para el negocio.

Como ya se establecen los clientes, se presenta el producto a vender, esperando una respuesta positiva del cliente para poder cerrar la venta.

Finalmente, al llegar a este punto, se procede a dar seguimiento ante cualquier inconveniente, duda o sugerencia que el cliente pueda mostrar.

## **Área de Talento Humano**

Se establecen varios procesos en el área, en la cual, se mejora el reclutamiento y selección a través de la implementación de la técnica del headhunting, y captar mejores candidatos idóneos que se ajusten al perfil que se maneja en la organización.

También se hace énfasis en la capacitación y nómina. Se realiza las capacitaciones entregando y explicando el reglamento interno que se maneja y todas las directrices necesarias para un buen desenvolvimiento laboral. Incluso se asignarán capacitaciones específicas que requiera cada cargo en la organización.

Con nómina se llevará un control y verificación de los últimos pagos realizados en los últimos seis meses, y equilibrar la remuneración de acorde a las actividades asignadas a cada colaborador.

En comunicación y clima laboral se ajustará el organigrama creado para mejorar el flujo organizacional existentes entre los altos mandos y los mandos medios, incluyendo procesos de mejora en el clima laboral, como la implementación de las políticas de seguridad en el trabajo, reconocimientos por méritos, es decir, por ser el mejor empleado, por llegar a las ventas, mejores reseñas con los clientes. También realizar eventos corporativos, en donde se fortalezcan las relaciones laborales.

Finalmente, el departamento de relaciones laborales se enfocará en el proceso de la creación de los planes de carrera para el crecimiento profesional de los colaboradores con las universidades del Ecuador.

## **Área de ventas**

El proceso a llevar en esta área es un poco similar al área comercial, ya que se debe captar a clientes potenciales que permitan crecer a la organización. Como primer paso, se procede con la identificación de nuevos clientes ideales para la empresa, seguido de la prospección, en donde se conoce más a fondo a los clientes, para así, saber cuál es el sector de búsqueda de los clientes, logrando un éxito en las ventas.

Ya identificado a los clientes, se procede con la muestra de los productos y el detalle de los servicios a ofrecer.

Luego de este paso, es necesario realizar la negociación necesaria del producto para poder realizar el cierre de venta, en este caso, se dispone de un cierre de ventas alternativa, para que el cliente presente más de una opción de cierre de venta.

## **Personal:**

### **Satisfacción y motivación**

Las estrategias a implementar para mejorar la satisfacción y la motivación de los colaboradores se las desarrolla con la finalidad de generar un sentido de pertenencia con la organización y esto se llevará a cabo por medio de:

- Eventos y reuniones corporativas, las cuales se pueden ir realizando durante todo el año, como la creación de olimpiadas, eventos internos por fechas conmemorativas, etc.
- Reconocimientos por méritos como a los mejores vendedores, cumplimiento de las metas establecidas, también colaboradores con más tiempo en la organización, otorgándoles beneficios como descuentos en productos, bonificaciones, elegir un día libre.
- Creative room: espacio en donde los colaboradores ofrezcan estrategias de mejoras en cualquier proceso que presente falencias, para fortalecer la comunicación interna en la organización.

### **Desempeño**

Es importante detallar estrategias en las que se pueda mejorar el desempeño de los colaboradores, ya que esto garantiza el éxito de la organización, además de incentivarlos a mejorar cada día más:

- Realizar constantes feedback constructivos para apuntar a un mejor rendimiento laboral y un crecimiento individual.
- Otorgarles capacitaciones específicas que permitan mejorar las competencias y las habilidades de cada colaborador.

- Realizar evaluaciones de desempeño cada trimestre en el año, las cuales estarán a cargo de un consultor externo, ya que esta evaluación estará aplicada para todos los colaboradores de la empresa.

### **Bienestar**

Aplicar estrategias que permitan cuidar y velar por el bienestar de los colaboradores ayuda a promover un mejor ambiente laboral, además que va creando una marca positiva para la organización:

- Implementar normativas y políticas que permitan el equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- Dar apertura a la flexibilidad de horarios y jornadas laborales, incluyendo el teletrabajo en casos de emergencias.
- Ofrecer campañas y capacitaciones que permitan la sensibilización de la salud mental.
- Realizar planes de carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Realizar pausas activas para mejorar la salud de los colaboradores y evitar el agotamiento de cada uno.

### **IMPLEMENTACIÓN**

Finalmente, se procede con la implementación de las actividades a realizar para mejorar la gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano en la empresa, en la cual, se evidenciará los responsables de cada actividad, los recursos a utilizar, los tiempos que tomará cada actividad y el presupuesto a utilizar para el desarrollo de las actividades.

El tiempo que se invertirá en el proyecto es de un año, con un presupuesto general de \$6.050.

Figura IV: Implementación de actividades de la Empresa de Plásticos Universal S.A.

| ACTIVIDADES  | RESPONSABLES                                    | RECURSOS   | TIEMPOS           | PRESUPUESTO |
|--|---|--|-------------------|-------------|
| <b>Diagnóstico de plásticos Universal S. A</b>                       | Consultora<br>RRHH                              | Datos recolectados de la organización                | Tres meses        | \$500       |
| <b>Creación de un nuevo organigrama para plásticos Universal S.A</b> | Consultora<br>RRHH                              | Datos y Organigrama de la empresa.                   | Dos meses         | \$400       |
| <b>Determinación de estrategias</b>                                  | Consultora<br>RRHH                              | Evaluaciones y datos recolectados de la organización | Un mes            | \$400       |
| <b>Eventos y reuniones corporativas</b>                              | Consultora<br>RRHH<br>Finanzas<br>Colaboradores | Alquiler de áreas sociales                           | Tres veces al año | \$3000      |
| <b>Reconocimientos por méritos</b>                                   | Consultora<br>RRHH<br>Finanzas<br>Colaboradores | Compras de placas de reconocimientos                 | Anualmente        | \$600       |

|   |                                     |  |                  |       |
|---|-------------------------------------|--|------------------|-------|
|   |                                     |  |                  |       |
| <b>Creative room</b>  | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Salas de reuniones de la empresa                 | Dos veces al año | \$50  |
| <b>Feedback constructivos</b>   | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Rendimiento de los colaboradores                 | Mensual          | \$50  |
| <b>Capacitaciones específicas</b>   | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Material didáctico<br>Refrigerios y alimentación | Dos veces al año | \$600 |
| <b>Evaluaciones de desempeño</b>  | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Evaluaciones                                     | Anual            | \$600 |
| <b>Implementación de normativas y políticas que permitan el equilibrio entre la vida laboral y la personal.</b> | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Normativas y políticas                           | Mensual          | \$100 |

|  |                                     |  |                   |       |
|--|-------------------------------------|--|-------------------|-------|
|  |                                     |  |                   |       |
| <b>Flexibilidad de horarios y jornadas laborales</b>   | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Materiales tecnológicos  | Cada tres meses   | \$500 |
| <b>Campañas de sensibilización de la salud mental.</b> | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Salas de capacitación<br>Materiales tecnológicos<br>Refrigerio | Tres veces al año | \$700 |
| <b>Planes de carrera</b>                               | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Convenio con las Universidades                                 | Anual             | \$500 |
| <b>Realizar pausas activas</b>                         | Consultora<br>RRHH<br>Colaboradores | Exteriores de la empresa                                       | Mensual           | \$50  |

\$6.050.

**Fuente: Elaboración propia**

---

**Figura V: DIAGRAMA DE GANTT**

| Nombre de la tarea   | Fecha de inicio | Fecha de finalización | Asignado                                     | Estado  | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril       | Mayo        | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre  | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    |
|--|-----------------|-----------------------|--|---------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Diagnóstico de plásticos Universal S.A   | 03.01.2024      | 01.03.2024            | Consultora RRHH                              | Proceso | Yellow       | Yellow       | Yellow       |             |             |              |              |              |             |              |              |              |
| Creación de un nuevo organigrama para plásticos Universal S.A  | 03.01.2024      | 20.12.2024            | Consultora RRHH                              | Proceso | Orange       | Orange       |              |             |             |              |              |              |             |              |              |              |
| Determinación de estrategias   | 03.01.2024      | 20.12.2024            | Consultora RRHH                              | Proceso | Light Green  |              |              |             |             |              |              |              |             |              |              |              |
| Eventos y reuniones corporativas   | 03.01.2024      | 31.05.2024            | Consultora RRHH<br>Finanzas<br>Colaboradores | Proceso |              | Blue         |              |             |             | Blue         |              |              |             |              |              | Blue         |
| Reconocimientos por méritos  | 01.12.2024      | 30.12.2024            | Consultora RRHH<br>Finanzas<br>Colaboradores | Proceso |              |              |              |             |             |              |              |              |             |              |              | Orange       |
| Creative room  | 01.02.2024      | 01.09.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso |              | Blue         |              |             |             |              |              |              | Blue        |              |              |              |
| Feedback constructivos   | 03.01.2024      | 31.12.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso | Yellow       | Yellow       | Yellow       | Yellow      | Yellow      | Yellow       | Yellow       | Yellow       | Yellow      | Yellow       | Yellow       | Yellow       |
| Capacitaciones específicas   | 01.04.2024      | 01.09.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso |              |              |              | Green       |             |              |              |              | Green       |              |              |              |
| Evaluaciones de desempeño  | 01.12.2024      | 31.12.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso |              |              |              |             |             |              |              |              |             |              |              | Red          |
| Implementación de normativas y políticas que permitan el equilibrio entre la vida laboral y la personal. | 03.01.2024      | 31.12.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso | Light Green  | Light Green  | Light Green  | Light Green | Light Green | Light Green  | Light Green  | Light Green  | Light Green | Light Green  | Light Green  | Light Green  |
| Flexibilidad de horarios y jornadas laborales  | 01.03.2024      | 01.12.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso | Light Orange | Light Orange | Light Orange |             |             | Light Orange | Light Orange | Light Orange |             | Light Orange | Light Orange | Light Orange |
| Campañas de sensibilización de la salud mental.  | 01.03.2024      | 01.07.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso |              |              | Dark Orange  |             |             |              | Dark Orange  |              |             |              |              | Dark Orange  |
| Planes de carrera  | 01.12.2024      | 31.12.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso |              |              |              |             |             |              |              |              |             |              |              | Purple       |
| Realizar pausas activas  | 03.01.2023      | 31.12.2024            | Consultora RRHH<br>Colaboradores             | Proceso | Red          | Red          | Red          | Red         | Red         | Red          | Red          | Red          | Red         | Red          | Red          | Red          |

**Fuente: Elaboración propia**



## **CONCLUSIONES**

- Este proyecto permite observar el trabajo que los consultores realizan para mejorar las problemáticas existentes en las organizaciones, en este caso, en la empresa de Plásticos Universal S.A, la cual mostraba un desbalance en cuestiones de procesos, presentando incomodidad con los colaboradores, a tal punto de crear un ambiente de desmotivación y un mal clima laboral.
- Se espera que todas las actividades como creación de un nuevo organigrama, asignación y creación de un área de RRHH estructurado, evaluaciones directas a variables como satisfacción, motivación, desempeño, bienestar e incentivos, nos ayuden a comprender y realizar las mejoras adecuadas para mantener este equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores.
- Al implementar una estructura mixta, se espera que la comunicación entre los subordinados y los altos mandos fluyan, fortaleciendo las relaciones laborales y así, se cumpla con los objetivos y metas que la organización tiene establecidos.
- Todo este proyecto evidencia que, al tener una buena base en la organización, permitirá un crecimiento que beneficie tanto a la empresa, como a los colaboradores.

## Referencias

- Azkue, I. d. (17 de febrero de 2017). *Cultura organizacional*. Obtenido de Enciclopedia Humanidades: <https://humanidades.com/cultura-organizacional/>
- Casallas, D. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14298/2/Casallastorres-Diego-Fernando2016.pdf>
- Cebrian, V. (2013). *Importancia de la Comunicación Organizacional*. Obtenido de <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacionorganizacional/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. Minnesota: McGRAW-HILL.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. Mexico: Prentice Hall.
- Garcia, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*.
- García, M. (2012). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de <http://miralbag.blogspot.mx/2012/03/comunicacion-organizacional-concepto-e.html>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencia*. Texas: Cengage Learning Editores S.A.

- Joaquin, M. (2019). *Reclutamiento y selección de personal para fortalecer la gestión estratégica para la empresa Blue Call*. Obtenido de [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/17293/joaquinbaca\\_tania.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/17293/joaquinbaca_tania.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martinez, & Vargas. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. *COODES*, 225-242.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PRENTICE HALL.
- Rojas-Vera, L., & Arapé Copello, E. (1999). La Visión y la Comunicación en la Gerencia. *Revista Opción*, 15-28.
- Ruiz, K. (2004). *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Obtenido de [/administracion-del-desempeno/administracion-del-desempeno](#).
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi.
- Taype, M. (2015). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Vargas, L. (2003). *Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria*. Venezuela.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Barzola Idrovo Romina Belén**, con C.C: # 0930136031 autora del **componente práctico del examen complejo: Optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano en la Empresa de Plásticos Universal S.A de la ciudad de Cuenca**, 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, **03 de febrero del 2024**

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

Nombre: **Barzola Idrovo Romina Belén**

C.C: **0930136031**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

|   |  |  |    |
|---|--|--|----|
| TEMA Y SUBTEMA:   | Optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano en la Empresa de Plásticos Universal S.A de la ciudad de Cuenca.   |  |    |
| AUTOR(ES)   | Romina Belén Barzola Idrovo  |  |    |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES)   | Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.  |  |    |
| INSTITUCIÓN:  | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |  |    |
| FACULTAD:   | Facultad de Psicología, Educación y Comunicación   |  |    |
| CARRERA:  | Psicología Organizacional  |  |    |
| TITULO OBTENIDO:  | Licenciado en Psicología Organizacional  |  |    |
| FECHA DE PUBLICACIÓN:   | 03 de febrero del 2024   | No. DE PÁGINAS:                          | 34 |
| ÁREAS TEMÁTICAS:  | Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional   |  |    |
| PALABRAS CLAVES/<br>KEYWORDS:                                       | <i>Gerencia, Recursos Humanos, Clima laboral, Comunicación Organizacional, Comportamiento, Motivación, Satisfacción</i>  |  |    |
| RESUMEN:  | <p>Dentro del siguiente proyecto se desarrolla de manera puntual el papel importante que el área de Talento humano representa en la organización, es por eso que se departamentaliza dicha área ya que se observan problemas como falta de organización interna; toma errónea de decisiones por parte de gerencia; clima laboral no tan óptimo; carente comunicación organizacional entre los supervisores y los subordinados; también se evidencia que la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores no es la más óptima, debido a que todas la quejas que han presentado al departamento de Talento Humano, incluso a los altos mandos, no han sido escuchados ni resueltas. Por lo que, mediante la optimización en los procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y el desarrollo del talento humano se espera una mejora tanto en el rendimiento de los colaboradores y de la organización como tal, es decir, que se observe un trabajo en conjunto con la finalidad de tener resultados y se cumpla los objetivos planteados en la empresa.</p> |  |    |
| ADJUNTO PDF:  | <input checked="" type="checkbox"/> SI   | <input type="checkbox"/> NO              |    |
| CONTACTO CON<br>AUTOR/ES:   | Teléfono:<br>+593988170163   | E-mail:<br>romina.barzola@cu.ucsg.edu.ec |    |
| CONTACTO CON LA<br>INSTITUCIÓN<br>(COORDINADOR DEL<br>PROCESO UTE): | Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.   |  |    |
|   | Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419   |  |    |
|   | E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec   |  |    |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                               |  |  |    |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos):                                  |  |  |    |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN:   |  |  |    |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web):                                    |  |  |    |