



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

TEMA:

**Diseño e implementación de los procesos de Talento
Humano en la empresa Plásticos & más S.A.**

AUTOR:

Coronel Villao, Robert Santiago

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR (A)

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Coronel Villao Robert Santiago**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

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

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Coronel Villao Robert Santiago**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Diseño e implementación de los procesos de Talento Humano en la empresa Plásticos & más S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

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

EL AUTOR

f. 
Coronel Villao Robert Santiago



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

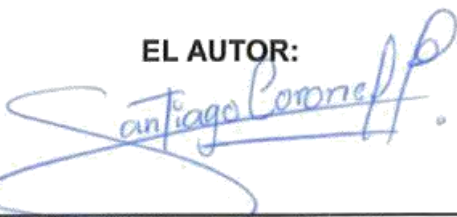
AUTORIZACIÓN

Yo, **Coronel Villao Robert Santiago**

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 e implementación de los procesos de Talento Humano en la empresa Plásticos & más S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

EL AUTOR:



f.

Coronel Villao Robert Santiago



Guayaquil 11 de septiembre del 2017

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento [Diseño e implementación de los procesos de Talento Humano en la empresa Plásticos & más S.A. doc \(D30406013\)](#)

Presentado 2017-09-06 12:39 (-05:00)

Presentado por rcoronel_15@hotmail.com

Recibido belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje ROBERT SANTIAGO CORONEL VILLAO [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA: Diseño e implementación de los procesos de Talento Humano en la empresa Plásticos & más S.A.

ESTUDIANTE: Robert Santiago Coronel Villao

DOCENTE TUTOR: Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA, MGS.
TUTOR(A)

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

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

ÍNDICE

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN	9
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.1 Cultura Organizacional	10
1.2 Comportamiento Organizacional.....	12
1.3 Comunicación.....	14
1.4 Procesos específicos de Talento Humano	16
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	17
2.1 Procesos	17
2.2 Estructura.....	26
2.3 Personal	30
3. IMPLEMENTACIÓN Y PLANIFICACIÓN	31
3.1 Responsables.....	31
3.2 Recursos	33
3.3 Metodología	33
CONCLUSIONES.....	35
REFERENCIAS	37
ANEXOS.....	40

RESUMEN

El presente trabajo trata de abordar los problemas existentes dentro de la empresa Plásticos & más S.A., y las estrategias que tendrían éxito para solucionar las deficiencias detectadas. Esta empresa creada en 1967 se originó por dos amigos con visión del futuro, los cuales basaron su trabajo en el plástico y los derivados que producía este; poco a poco se abrieron camino en el campo industrial y doméstico. A medida que se ha ido expandiendo, la empresa ha venido presentando diversos problemas; algunos de ellos son: la **estructura centralizada** y la falta de un **plan de carrera**, lo que ha generado poco interés en la **formación y preparación laboral**. Dadas estas situaciones, desde el punto de vista profesional, se describen las estrategias que van orientadas a la cultura, como son: la creación e implementación de los **procesos de Talento Humano**, en la cual se detallan aspectos a considerar para un correcto funcionamiento organizacional, entre ellas: políticas, normas, revisión y rediseño del organigrama. Se pretende que estas estrategias se reflejen positivamente en la **motivación** de los colaboradores y en su **rendimiento laboral**, repercutiendo de manera significativa en la productividad de la organización.

Palabras Claves: *estructura centralizada, plan de carrera, formación y preparación laboral, procesos de Talento Humano, motivación, rendimiento laboral.*

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se basa en el diseño e implementación de los procesos de Talento Humano, tomando en cuenta que la organización se creó por la unión de Carlos Plata Romero y Cesar Vanoni Medina, amigos que basaron su labor en el plástico y los derivados que producía este material.

La dirección general de la organización ha estado conformada desde la fecha de su fundación por 3 directores que contribuyeron a mantener la estabilidad en el mercado nacional. Desde el 2014 está a cargo el Ing. Jorge Santisteban, quien se preocupa particularmente por la calidad del producto, los valores del negocio y el ambiente laboral.

Dentro de la empresa se han diagnosticado diversos problemas, algunos de ellos son: la evidencia de una organización centralizada, ya que las decisiones tienen que dirigirse primero por la Dirección de la empresa para ser tomadas. En la misma existen procesos desde hace 30 años atrás, colaboradores que tienen 20 años laborando en el mismo puesto, y personal que ha solicitado desde hace varios meses el incremento salarial y mejoras en los beneficios, etc., factores que se han visto reflejados en la falta de interés profesional y compromiso que poseen los colaboradores hacia la organización.

A partir de estas problemáticas se diseña una serie de estrategias enfocadas a los procesos de Talento Humano, articulando de forma lógica las estrategias adecuadas a cada uno de los problemas detectados, dando solución a aspectos personales, de estructura y de proceso. Puntos importantes para el desarrollo eficaz de una empresa y la motivación de los empleados.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Cultura Organizacional

El conjunto de creencias, valores y principios es lo que determina a la cultura, la misma que forma a la organización y la diferencia de otras empresas, siendo estas características compartidas por todos los miembros de la organización.

“La cultura organizacional es un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión” (Pariente citado por Hernández Calzada, Mendoza Moheno, González Fernandez, s.f., p.2).

Sin duda alguna un fenómeno social es la cultura organizacional, porque involucra a toda a la organización, además es nuestro medio de comunicación con la organización, nos permite tener un contacto con el exterior e interior con el cual se puede decir qué sienten los empleados de la organización y qué perciben del mundo exterior. En definitiva, la cultura organizacional es una percepción colectiva, de lo que todo el personal está sintiendo o vivenciando en un momento determinado. (Buri, 2016, p. 27)

Un concepto importante dentro de la clasificación de la cultura es la propuesta por Robbins:

Quien utiliza las denominaciones de equipo de béisbol, club, academia y fortaleza para describir algunos tipos comunes de culturas organizacionales en el mundo de los negocios. Cada una tiene características especiales. En la cultura del club se valoran la edad y la experiencia. Las organizaciones con cultura de club recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro; recompensan también la lealtad, el compromiso y la “adaptación”. (Porrás, N. tomado de Thompson, citado por Robbins, 2009)

Así mismo, otra definición es la propuesta por Chiavenato, en la que definió diferentes tipos de perfiles organizacionales, todos ellos teniendo como base el sistema de comunicaciones, el sistema de recompensas y sanciones, la toma de decisiones y las relaciones entre los pares. Uno de ellos es el de tipo de perfil autoritario coercitivo, que se identifica por un tipo de cultura que vigila todo lo que pasa dentro de la empresa. Este tipo de perfil organizacional maneja una forma de comunicación descendente, en donde la comunicación va

desde la autoridad máxima hasta los niveles inferiores de la organización. El sistema de recompensa y sanciones se basa primordialmente en sanciones. La toma de decisiones la maneja el cargo más alto de la empresa, dando a conocer una cultura centralizada. Las relaciones interpersonales no son aptas ya que se consideran dañinas para el ejercicio del trabajo. (Likert citado por Chiavenato, 2009)

Dentro de la empresa Plásticos & más S.A. se manifiesta un tipo de cultura totalmente distinto al tipo de cultura de club que indica Robbins, debido a que en la empresa no se reconoce ni la antigüedad, ni tampoco se recompensa debidamente al personal, careciendo de compromiso y adaptación por parte de los colaboradores. Haciendo referencia al tipo de cultura de Likert, la organización se destaca por poseer un tipo de cultura autoritaria coercitiva en donde las decisiones deben pasar por la gerencia, existiendo una línea de reporte vertical. Un tipo de cultura que se ha venido transmitiendo a través del tiempo, en el cual se ha caracterizado por un tipo de estructura centralizada.

El tipo de cultura centralizada trae consigo una serie de desventajas, de las cuales se detallan las siguientes: no existe una relación directa entre el jefe y los subordinados, la información puede sufrir distorsión, disminuye la motivación del colaborador, ya que no permite participar en la toma de decisiones. Para entender un poco acerca del liderazgo es necesario tener en cuenta, la relación entre el liderazgo y cultura, que está conformada por:

“Esquemas” de valores y creencias generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes. Los integrantes de un determinado entorno desarrollan, en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes. Este núcleo de valores compartidos configura un modo de pensar que influye en las actitudes y las consecuentes conductas tanto de los miembros individuales como de los grupos enteros. (Castro y Lupano, 2005, p. 95)

El liderazgo ha influido a lo largo de los años de manera negativa en la organización, ya que se ha caracterizado por una cultura que se ha estancado en los procesos. En la empresa se utilizan procedimientos obsoletos o vigentes desde hace 30 años atrás, bloqueando la innovación y la preocupación que debe tener la organización hacia los colaboradores. Otro factor evidente es el

exceso de trabajadores en cada área, reflejando una estructura desorganizada en la cual no se ha llevado un control en los procesos, impidiendo tener los perfiles adecuados de los miembros de la organización y su aporte real en la compañía.

Por lo tanto, se puede manifestar que la empresa maneja un tipo de cultura débil. Caracterizada por una supervisión extrema en donde los colaboradores no tienen la libertad necesaria para intervenir en la toma de decisiones. La alta gerencia está más preocupada por la producción que por su personal. No se motiva al trabajador a innovar. (Del Real, 2015, p.7)

1.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es la forma en la que se desenvuelve el individuo dentro de la organización, mostrando las características de su personalidad en el área de trabajo que se desarrolla. Al respecto Alles menciona que:

Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel más base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. (Alles, 2007, pág.19)

Chiavenato (2009) afirma que:

El CO se puede enfocar desde tres niveles: el enfoque macro (a nivel organizacional), el enfoque medio (a nivel grupal) y el enfoque micro (a nivel individual). Así, analiza las variables independientes que se encuentran en el nivel del sistema organizacional, las de nivel grupal y las del comportamiento individual. (p. 21)

El personal de la empresa Plásticos & mas S.A. está caracterizado por un comportamiento en el que demuestran poco interés en la formación y preparación laboral, el cual se ha visto reflejado en el desempeño de sus funciones, afectando con la productividad de la empresa. Dando una idea clara que los colaboradores no poseen el compromiso suficiente con la organización.

Haciendo referencia a Chiavenato y su clasificación de los tres niveles de comportamiento, se detalla a continuación la influencia que tiene cada uno de

los niveles en el comportamiento de los colaboradores de la empresa Plásticos & más S.A.:

Nivel Individual: el comportamiento individual se puede percibir por parte de los colaboradores en el malestar que ellos tienen, ya que algunos de ellos poseen 20 años trabajando en el mismo puesto, a su vez los colaboradores solicitan incremento y mejoras en los beneficios, provocando desmotivación en los colaboradores. Así mismo, se evidencia por parte de los jefes un tipo de liderazgo que está poco orientado a la innovación, caracterizado por líderes que no permiten participar a sus subordinados en la toma de decisiones.

Nivel grupal: en la empresa el comportamiento grupal se ve reflejado en el desempeño que tienen los colaboradores al momento de cumplir con sus funciones, ya que su rendimiento laboral ha disminuido. Los colaboradores no son cooperativos los unos con los otros, viéndose reflejado en los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Nivel organizacional: se caracteriza por una centralización en la toma de decisiones, haciendo que el personal no intervenga en las decisiones que tengan que ver con él o sus labores, repercutiendo negativamente en la productividad de la organización. El tipo de liderazgo que se ha mantenido en la compañía ha hecho que no se innoven los procesos, siguiendo una línea obsoleta, en la cual no se ha podido desarrollar las habilidades y destrezas de los colaboradores al 100%.

Todos estos tres niveles están estrechamente relacionados, debido a que cada uno influye en el otro. Algún aspecto que pase a nivel individual (personalidad, la habilidad, los valores y actitudes, motivación), es decir, cualquier cosa que pasa en el colaborador, puede formarse en un problema grupal, interfiriendo en sus compañeros de trabajo y por ende repercutiendo negativamente en el funcionamiento y productividad de la organización. Así mismo, cualquier problema a nivel organizacional (poca rentabilidad, mal calidad del producto, baja producción, estructura centralizada), puede volverse sin duda un problema grupal que termine interfiriendo en la vida personal de los colaboradores.

1.3 Comunicación

La comunicación organizacional es un proceso en el cual se maneja información relacionada a la empresa, el mismo que se da entre un emisor y un receptor, utilizando diversas herramientas, haciendo que la información fluya de manera rápida y sobre todo garantizando que llegue de forma eficaz, sin alterar el orden del mensaje.

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. (Sánchez, 2010, pág. 124)

La importancia de la comunicación dentro de la organización por medio de la socialización de métodos, para la transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la individualización. Esta se refiere a la influencia del personal en las actividades de la empresa, en su cotidianidad, es decir, cuando logran ejercer influencia sobre el sistema que los rodea en el trabajo. (Keith y Newtrom, citado por Gómez, Prowes, 2011)

Para el correcto funcionamiento de las empresas es necesario que la comunicación fluya de manera eficaz a través de los diferentes niveles, para que de esta forma se logre el objetivo del mensaje. Así mismo, la comunicación tiene un peso importante al momento de abordar y gestionar aspectos culturales, ya que la adecuada intervención de las herramientas contribuirá con la pertinencia que tienen los colaboradores hacia la organización.

La Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. (Ruiz, 2010, pág. 193)

La comunicación descendente se considera un método clave no sólo para mantener informados a los empleados, sino para comunicar información vital que éstos necesitan para realizar su trabajo. Este tipo de comunicación se puede lograr de varias maneras: mediante tableros de anuncios, manuales de políticas, boletines informativos e intranets. (Aamodt, 2010, p. 406)

La empresa Plásticos & más posee un tipo de comunicación vertical descendente, en donde la comunicación fluye desde el alto mando hacia los cargos inferiores. Tomando las decisiones sin la intervención del resto de colaboradores. En la cual si sigue manteniendo este tipo de manejo de la información existirán problemas significativos para la empresa, afectando en su productividad. (Sánchez, 2010, pág. 124)

“Para reemplazar los tableros de anuncios, los boletines informativos y los manuales, cada vez más organizaciones optan por intranets (versiones de internet para la empresa)” (Zeidner, citado por Aamodt, 2010, p. 408).

Como se menciona anteriormente es esencial que la comunicación interna se gestione dentro de las compañías, en donde se oriente el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales. Uno de los medios de comunicación interna que utilizan las compañías son: boletines, carteleras, intranets, etc., haciendo que la comunicación se transmita por diversos medios, llegando a receptores diversos.

Aunque el potencial de las intranets no se ha explotado a tope, en la actualidad son recursos para: manuales en línea para empleados, respuestas a preguntas frecuentes (FAQ), calendarios de actividades de los empleados, formularios que se pueden llenar en línea, programas para escribir descripciones de puestos o evaluaciones del desempeño, publicaciones de vacantes, información en línea sobre prestaciones, cursos de capacitación, información acerca de programas de premios e incentivos. (Grensing y Pophal, citado por Aamodt, 2010, p. 408)

Este tipo de comunicación se caracteriza por la fluidez descendente que tiene la información; parte desde los altos directivos hacia los subordinados. Este tipo de comunicación es característico en empresas centralizadas. (Aamodt, 2010, p. 406)

El tipo de comunicación identificada en la empresa es de forma descendente, basada en una comunicación formal, en la cual los directivos de la compañía se comunican descendentemente con los distintos niveles de la estructura jerárquica, teniendo como objetivo principal, informar instrucciones, políticas, y objetivos de la empresa. Este tipo de comunicación es evidente en compañía centralizadas y autoritarias. Los medios más utilizados dentro de este tipo de comunicación son de tipo oral al personal, es decir, a través de reuniones,

discursos, vía telefónica. A su vez se presentan de forma escrita, utilizando cartas, informes, memorándum, folletos, etc. (Aamodt, 2010, p. 406)

La realimentación es constructiva cuando se da de forma positiva con el fin de motivar y reforzar la conducta adecuada. Para que la realimentación sea eficaz, se debe dar cuando los empleados hagan las cosas de manera correcta, no sólo cuando se equivoquen. (Aamodt, 2010, p. 342)

En la compañía un problema evidente, es que al momento que el supervisor manifiesta un bajo desempeño por parte de los colaboradores, este no da la retroalimentación adecuada. Impidiéndole obtener información directa y concisa acerca de la eficacia que tiene en su puesto de trabajo, dejando un vacío en ellos de lo que están haciendo bien o mal.

1.4 Procesos específicos de Talento Humano

Los supervisores han manifestado quejas en el desempeño de los colaboradores, indicando que no realizan un trabajo eficaz, afectando en el rendimiento y la productividad de la empresa. Dentro de la compañía, los líderes no han establecido estrategias que puedan mejorar dicha situación, impidiendo de esta forma el desenvolvimiento eficaz de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, viéndose reflejado en el rendimiento laboral.

Como se ha mencionado con anterioridad, este tipo de liderazgo se ha caracterizado por procesos antiguos, que no han permitido el desenvolvimiento total de los empleados y la innovación de la empresa.

A partir de esto se puede detectar que en la empresa Plásticos & más S.A., no existe un área de Talento Humano que lleve un control en los procesos que se manejan dentro de la compañía, viéndose reflejado en los distintos problemas que allí yacen. Entre los problemas que presenta estos procesos está el hecho de no existe manuales de funciones actualizados, también se puede detectar una falta de interés por parte del área en el proceso de valoración de cargos, ya que el personal exige incremento salarial y mejoras en los beneficios. Los canales de comunicación no están diseñados, impidiendo la interacción entre el personal de la compañía. De igual forma, la selección del personal no tiene una

estandarización definida, las evaluaciones de desempeño es un tema poco manejado, no hay una retroalimentación de por medio, en la cual se pueda manifestar al colaborador acerca del cumplimiento en su trabajo. El desarrollo de carrera es otro punto que presenta inconvenientes, ya que el personal lleva desempeñándose en el mismo puesto varios años, sin poder ascender.

Así mismo, el área presenta poco interés en la adquisición de conocimientos que pueden tener los empleados, debido a que no promueve las capacitaciones. Todos estos problemas que presenta la compañía se ven reflejado en la motivación de los colaboradores.

Por lo tanto, las estrategias que se diseñan para mejorar el desempeño organizacional deben tener en cuenta las interrelaciones y en el impacto que tendrán a nivel de la organización (estrategia, objetivo y cultura), el individuo (competencias, metas, motivación) y cargos (diseño, potencial de motivación). (Jerez, 2010, p. 22)

Por los diferentes puntos que se han venido detallando, hay que considerar que el talento humano es el activo con más importancia dentro de las organizaciones, por esa razón, es necesario analizar cada uno de los procesos que giran en torno a este, entre los cuales están: análisis y levantamiento de descripción de puestos, valoración del cargo, canales de comunicación, selección del personal, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carrera, motivación/desempeño, lo que sin duda alguna formará un cambio cultural que beneficie a todos los miembros de la organización.

2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, se pondrá en conocimientos las estrategias a implementar dentro de la compañía para mejorar los procesos existentes que se manejan en la misma.

2.1 Procesos

El aspecto principal que hay que considerar dentro de la compañía, es el desarrollo de técnicas de Talento Humano, ya que como se manifestó con antelación existen procesos de hace 30 años atrás, por esa razón se ha considerado el diseño de los siguientes métodos:

- **Proceso de análisis y levantamiento de descripción de puestos:**

Es difícil imaginar cómo uno podría escribir una descripción del puesto, seleccionar empleados, evaluar el desempeño o realizar programas de capacitación sin saber las tareas que lleva a cabo un empleado, las condiciones en las que se desempeña y las competencias que necesita para efectuar esas tareas. En otras palabras, el análisis de puesto es el proceso para determinar las actividades de trabajo, mientras que los requisitos y las descripciones del puesto son el resultado escrito del análisis. (Aamodt, 2010, p. 34-35)

En la empresa deben de existir manuales de funciones actualizados, en el que se detallen las tareas de cada personal y el aporte que tienen con el desarrollo de la organización. Por la excesiva cantidad de trabajadores, es necesario que este proceso se desarrolle y permita obtener aspectos que denoten la contribución que hace cada persona a la organización, dejando a los más apto en el área y ubicando a los que manifiestan otras funciones o habilidades en otras áreas de la organización.

Por lo tanto, se sugiere el levantamiento de funciones de los colaboradores por área, en donde detallen las actividades y los resultados que alcanzan a través de las mismas, para conocer cuáles son las labores que desempeñan, la complejidad de las mismas y el resultado final.

- **Valoración del cargo:**

Este proceso sirve para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la valoración y clasificación de los puestos que representan esquemas tradicionales para comparar los puestos y perfiles en la estructura de salarios de la organización. (Chiavenato, citado por Santillán Mora, 2015, p. 4-5)

Una vez desarrollado el manual de funciones del cargo y el aporte que tiene cada uno de ellos con el logro de los objetivos de la empresa, se sugiere obtener la valoración específica del cargo, de acuerdo con las funciones que cada uno de ellos ejecuta.

A su vez, realizar un estudio salarial, en el cual se pueda comparar la retribución económica que realiza la empresa a los colaboradores vs la que ofrece el mercado, para que así haya una relación justa y directa entre lo que hace y lo que percibe económicamente.

- **Establecer canales de comunicación:**

Dentro de las estrategias está el implementar canales de comunicación eficaces, como el intranet, en donde los empleados tengan conocimiento eficaz de lo que pasa en la organización. Un intranet en donde se mantenga la información actualizada y se fomente las relaciones interpersonales entre los miembros de cada área, para así dar una respuesta rápida a cada problema que se presenta en la organización y a su vez, se manejen aspectos como los valores de la compañía, eventos, premiaciones, etc.

Así mismo, publicar a través de diferentes medios, por ejemplo, carteleras en donde se anuncie al trabajador más seguro del mes, alguien que haya utilizado eficazmente su equipo de protección personal en el área de trabajo, garantizando el desarrollo correcto y seguro de su labor. Estos diferentes medios pueden servir significativamente para promover el nuevo tipo de cultura.

El éxito de todo proceso depende de la comunicación, por esa razón es importante que los miembros que la componen se mantengan informados respecto a los aspectos que van pasando en la misma, facilitando las relaciones interpersonales entre sus miembros y dándole solución a cada situación que se presente. Un trabajo en conjunto para de esa forma resolver cualquier inconveniente de manera inmediata y lograr los objetivos propuestos desde un principio por la organización.

- **Selección del personal:**

“Es difícil imaginar cómo un empleado puede ser seleccionado a menos que exista un entendimiento claro entre las tareas realizadas y las competencias necesarias para tal realización” (Aamodt, 2010, p. 34).

El proceso de selección es importante que se base en un perfil pre establecido, en el cual se detallan las características o aspectos que necesita la organización.

Como estrategia al momento de seleccionar personal se debe tener en cuenta; comenzar con una requisición, la cual debe estar firmada por el jefe, el gerente

general y el gerente de Talento Humano. Luego de eso se llevará a cabo un reclutamiento eficaz, en el que cumplan los candidatos con el perfil que el cargo requiere.

Una vez que se ha reclutado a través de los diferentes medios virtuales de reclutamiento existentes se procederá a una entrevista con el candidato, en donde se conocerá a través del diálogo y la observación temas del comportamiento, experiencia, conocimientos y expectativas.

Así mismo, se propone realizar pruebas psicológicas, aplicando baterías de test específicos y pruebas técnicas especializadas a funciones o tareas que exige el cargo. Posterior a esto, será necesario elaborar un informe para poder otorgárselo a la persona encargada de realizar la entrevista final, en donde el entrevistador podrá afirmar si existe compatibilidad cultural y de valores entre el individuo y la organización, teniendo como resultado un proceso que busca encontrar al que mejor se adapte a la organización y aporte valor a la misma.

- **Evaluación de desempeño:**

Las evaluaciones de desempeño son el medio por el cual se puede conocer la eficacia que tiene el colaborador en el puesto de trabajo. Deben de fijarse desde el momento que el personal es contratado, es decir, 3 meses después de haber ingresado a laborar el colaborador tendrá una evaluación de desempeño por parte de su jefe inmediato, en donde lo calificará y determinará si es apto para ejercer las funciones en las que se basa el puesto.

El 360° Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (Capuano, 2004, p.145)

Dentro de este proceso es necesario implementar evaluaciones de desempeño 360° feedback premium. Esta evaluación va desde su jefe, pares, subordinados hasta proveedores y clientes, garantizando la confiabilidad que posee este método. Para este tipo de evaluación, no se considera un tiempo exacto, pero se pretende que todas las evaluaciones sean respondidas en menos de dos meses.

Las evaluaciones de desempeño 360°, son utilizadas con el fin de conocer desde diferentes perspectivas la eficacia que tiene el colaborador en el puesto de trabajo. Por medio de este tipo de evaluación se obtiene una visión holística del cumplimiento del colaborador, descartando la idea de que solo el jefe directo tiene acceso al trabajo de aquella persona.

Capuno (2004) afirma que cabe destacar que las personas deben tener la oportunidad de ver al evaluado en acción para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las apreciaciones realizadas por los observadores. A continuación, se presentan los posibles evaluadores:

- Él mismo (autoevaluación): Es la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas.
- Clientes internos y externos: Este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Subordinados: Son los colaboradores directos de los empleados porque se encuentran trabajando continuamente con ellos.
- Compañeros de trabajo (pares): Son muy importantes, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Gerente: Le permite al gerente tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.
- Otras personas (proveedores o ingenieros): Este grupo de personas es el que apoya técnicamente al empleado.

Se puede visualizar que la evaluación de desempeño integral donde variadas personas evalúan a una sola, deja de lado la posible parcialidad o favoritismo del jefe, al ser éste la única fuente. En cambio, con 360° Feedback Premium, los empleados se sentirán mejor evaluados. (p.146)

El 360° Feedback Premium posee un completo sistema de gestión de evaluación de desempeño, el cual realiza un seguimiento posterior a la evaluación, permitiendo a los empleados superar las dificultades observadas y encontrar el plan de acción para maximizar las competencias de cada uno. (Capuano, 2004, p.146)

Según lo manifestado en el punto anterior, el desarrollo de evaluaciones de desempeño 360° feedback premium permitirá al colaborador obtener información frecuente, veraz y sistematizada de su desenvolvimiento laboral

desde diferentes puntos de vista. En la que el empleado posea información de su desempeño laboral, conociendo lo que está haciendo bien y tomando en cuenta lo que tiene que corregir.

- **Proceso de capacitación:**

Se presenta por esa razón, la necesidad de realizar levantamiento de necesidades de capacitación. Para luego clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación existente en la compañía y a partir de estas, desarrollar capacitaciones en las que se trate diversos temas de interés e importancia para la organización y sus miembros.

Una vez conocido el punto anterior, es necesario definir los objetivos de la capacitación, para conocer cuál es el fin de desarrollarlas, que aspectos se quiere concientizar o cambiar en la compañía.

Luego de esto, es necesario elaborar el programa, es decir, establecer los contenidos adecuados, determinar la población dirigida, los instructores, la fecha y el presupuesto disponible.

Teniendo como base todo lo que conlleva la capacitación, se comenzará con la ejecución, esta debe de ser dinámica, promoviendo la interacción con el público, y que sea útil para la vida profesional y personal de los colaboradores. Siguiendo con una debida evaluación de los resultados, la cual debe realizarse antes, durante y después de la capacitación.

Las capacitaciones también servirán para las personas que determinaron pocas habilidades o competencias en las evaluaciones de desempeño, para que así desarrollen sus potencialidades, se sientan en un ambiente que se preocupa por su rendimiento y satisfacción laboral, y de esta forma se vea reflejado en el interés que poseen los colaboradores ante la formación y preparación profesional.

- **Desarrollo de carrera:**

“Los participantes en estos procesos son identificados por la empresa con el apoyo de sus sistemas de evaluación del desempeño de los empleados, con la información facilitada por los superiores y con otras herramientas que permitan

conocer quién tiene potencial para desarrollar su carrera dentro de la organización” (Cacho Utrilla, Grande Torraleja y Pedrosa Ortega, 2011, p.17).

Por esa razón, es necesario implementar un programa de desarrollo de carrera en la organización, el cual tome en cuenta aspectos como los conocimientos entre un cargo y el otro, las funciones, el tiempo y el desempeño del colaborador. Un programa que permita a los colaboradores antiguos aplicar a puestos más altos en la estructura jerárquica, en la cual tengan la oportunidad de desenvolverse con eficacia y motivación al saber que sus habilidades y conocimientos son tomados en cuenta por la compañía.

Este proceso se debe de cumplir siguiendo los siguientes pasos:

- Identificar los conocimientos o funciones requeridas para cada puesto de trabajo, es decir, tener los manuales de funciones al día, buscando a la persona idónea que se ajuste al perfil del cargo.
- Desarrollar las posibles rutas de carrera que pueda tener cada uno de los puestos de la organización.
- Realizar evaluaciones de desempeño casualmente, que sean de ayuda para conocer el valor que aportan los colaboradores a la empresa en su puesto de trabajo.
- Una vez realizadas las evaluaciones es necesario identificar los talentos claves de la organización, proveyéndoles de herramientas necesarias para el correcto desenvolvimiento laboral.
- Desarrollar capacitaciones para así trabajar en competencias necesarias para el nuevo cargo.
- Comunicar el plan a los colaboradores de la organización.
- Realizar un seguimiento para corroborar si el plan está funcionando acorde a lo esperado.

Mediante el desarrollo de carrera profesional la empresa persigue una serie de objetivos, como dotar de mayores conocimientos y competencias a su capital humano para cubrir puestos de trabajo que en un futuro quedarán vacantes; establecer una eficaz comunicación interna acerca de las

trayectorias profesionales potenciales en la organización; y maximizar la eficiencia de los programas actuales de recursos humanos, integrando actividades orientadas a la gestión de carreras dentro de la planificación estratégica de la organización. (Cacho Utrilla et al., 2011, p.17)

De esta forma se espera que los colaboradores se sientan motivados al tener la oportunidad de desarrollar su carrera, sin dejar de lado a los colaboradores que no ascenderán en el proceso, ya que ellos necesitarán más motivación. Así mismo, es necesario buscar alternativas para que un próximo proceso puedan ser considerados. Demostrando de esta forma pertinencia con la compañía y desarrollándose eficazmente para alcanzar con los objetivos de la organización.

- **Motivación / desempeño:**

Se propone realizar actos formales, en donde se reconozca la antigüedad de los colaboradores, brindándoles diplomas y manifestándole la importancia que es para la organización contar con ellos por tantos años.

A través de un desarrollo de sistema de remuneración y reconocimiento adecuado al personal, siguiendo una valoración adecuada al puesto y funciones que lleva a cabo, este se sentirá motivado y dispuesto a brindar lo mejor de si a la compañía, garantizando el éxito futuro de la organización y el comportamiento adecuado de cada uno de ellos.

“Los programas de reconocimiento informales llamados reconocimientos sociales pueden ser fuentes muy eficaces de motivación. El reconocimiento social consiste en la atención personal, los signos de aprobación (p. e., sonreír, asentir con la cabeza) y expresiones de aprecio” (Stajkovic y Luthans, citado por Aadmot, 2010).

Así mismo, se debe de implementar programas de motivación al personal, en los cuales se encuentran incluidos los programas de reconocimiento, que son técnicas sencillas de llevar, en donde va el decir gracias de manera casual, dar un apretón de manos, hasta actividades más formales en los que se reconoce el esfuerzo del trabajador a través de publicaciones, actos públicos. En este programa se refuerza el comportamiento de individuo. El desarrollo de eventos

también es importante, siempre y cuando exista un presupuesto de por medio y la aprobación de la alta gerencia.

- **Cambio cultural:**

La organización madura sólo cuando tiene que hacer frente a problemas de supervivencia y crecimiento, pues éstos la obligan a ser flexible y adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. Así, las fases de desarrollo cultural representan cambios de metas, valores y enfoques de la organización. (Franklin y Krieger, 2011, p. 374)

A partir de eso, se propone una modificación cultural, el tipo de cultura ideal que debe de existir dentro de la empresa, es el explicado con anterioridad, la cultura del club, en donde lo que realmente se toma en cuenta es la edad, la experiencia, la forma de recompensar la antigüedad del colaborador, la lealtad y el compromiso o adaptación que tiene con la organización.

Para entender el proceso de formación de la cultura organizacional debemos tener en cuenta que éste no ocurre de manera accidental o espontánea. Cuando las personas que trabajan juntas tienen que afrontar al mismo tiempo una situación problemática y concebir una solución, establecen los cimientos de la cultura de la organización. Esta dinámica de problema-solución conlleva una definición cooperativa del problema, y el reconocimiento compartido de que la solución propuesta funciona; a partir de ahí va construyéndose la cultura organizacional, que se ve enriquecida por la inducción o el refuerzo de pautas de comportamiento que efectúa el liderazgo. (Franklin y Krieger, 2011, p.364)

Es por eso, que se pretende lograr a través de esta serie de procesos una cultura que se enfoque al aprendizaje y a la innovación, en la cual se recompense de forma justa y equitativa a los miembros de la empresa, mediante un sistema de recompensa establecido claramente. Así mismo, en donde exista la cooperación necesaria al momento de trabajar en equipo, manejando riesgos, sin miedo a fallar. Una cultura en la que se defina y se gestione la misión, visión y valores que se desea o se pretende alcanzar, la misma que sea compartida por todos los miembros, la cual llegue hacerse una práctica diaria, ajustando de esta forma los objetivos individuales con los de la organización.

Este tipo de cultura debe de estar acompañado de un estilo de liderazgo eficaz, que contribuya con la fomentación de la misma. El estilo ideal dentro de la

empresa es el de tipo transformacional, en la cual se da la importancia necesaria al colaborador, guiándolo a desarrollarse eficazmente, fomentando la participación, la adquisición de conocimientos, habilidades y delegando poder en la toma de decisiones.

Estos tipos de líderes motivarán a su personal y serán los impulsores del cambio. En la mayoría de los casos se piensa que la modificación en determinados números de aspectos mejoraría todo (normas, políticas, estructura, etc.), pero si no la combinamos con la colaboración y participación de los miembros de la organización este proceso no tendrá éxito.

Un factor importante por considerar es la socialización, ya que se pretende la adaptación de los nuevos valores en los colaboradores, la cual es la tarea más difícil, ya que esta transformación también se ve reflejada en normas, sistemas de recompensas y procesos. En este punto hay que considerar la comunicación como un elemento esencial. Los procesos que involucran personas no se pueden dar sin la ayuda de la comunicación, la estrategia a desarrollar aquí son canales de comunicación eficaces, desde carteleras, mails, intranets, eventos o ceremonias en la que intervenga todo el personal de los diferentes niveles.

La cultura es algo que se va desarrollando al momento que transcurre la interacción por parte de los miembros de la organización, por esa razón, a través de la implementación de estos procesos, se generará este tipo de cultura, la cual tendrá un efecto positivo en la motivación del personal, viéndose reflejada en la pertinencia y compromiso que este posee con la organización, repercutiendo significativamente en la productividad de la misma.

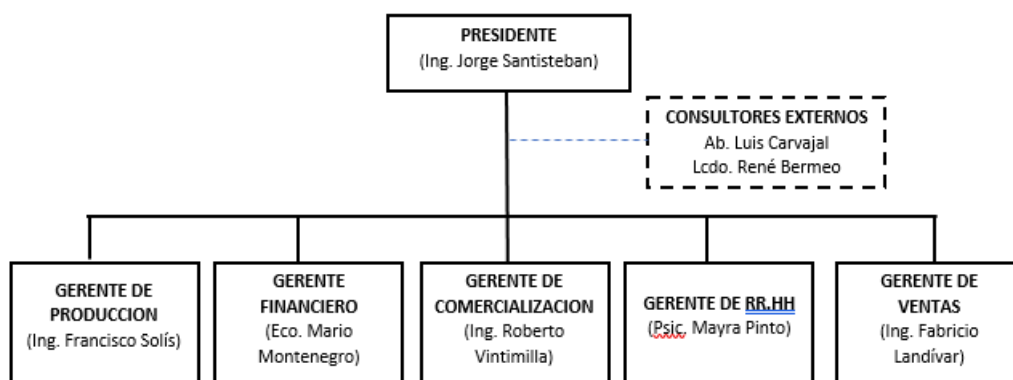
2.2 Estructura

Un aspecto primordial que se debe de modificar dentro de la estructura son las manuales y descripciones de cargos, para conocer a ciencia cierta las funciones que cumple cada uno de los colaboradores en la organización.

“Organigrama es la representación gráfica y esquemática de la estructura organizacional, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen” (Cruz, citado por Decker Mora, 2016, p. 15).

Una vez realizado el levantamiento de funciones, se procederá a rediseñar el organigrama para conocer la ubicación de los colaboradores que la componen en la representación gráfica de las áreas y cargos de la empresa. Con relación a las funciones que realizan cada uno de ellos dentro de la organización.

Dentro de la estructura de la organización, tenemos a un organigrama formado de la siguiente manera:



El directorio lo preside el Ing. Santisteban, quien tiene un gran interés por los valores de la empresa, la calidad del producto y el clima laboral, a través de la preocupación del presidente de la compañía, se puede manifestar que se tiene la oportunidad y la aprobación para implementar estrategias y modificar algunos de los procesos.

Se puede apreciar a través del caso que la estructura jerárquica está conformada por una excesiva cantidad de colaboradores, debido a que hay asistentes, auxiliares, supervisores y trabajadores especializados en cada área. Como se manifestó con anterioridad para la estructura del organigrama se debe hacer un análisis detallado de cada puesto de trabajo, en los que se determine el perfil y las funciones de cada persona que conforman los departamentos, a fin de conocer el valor que aportan a la organización.

Dentro de este rediseño del organigrama, se pondrá un Gerente General, para que de esta forma lidere y coordine las distintas gerencias, garantizando la rentabilidad y competitividad, cumpliendo con los lineamientos del directorio y los procedimientos establecido.

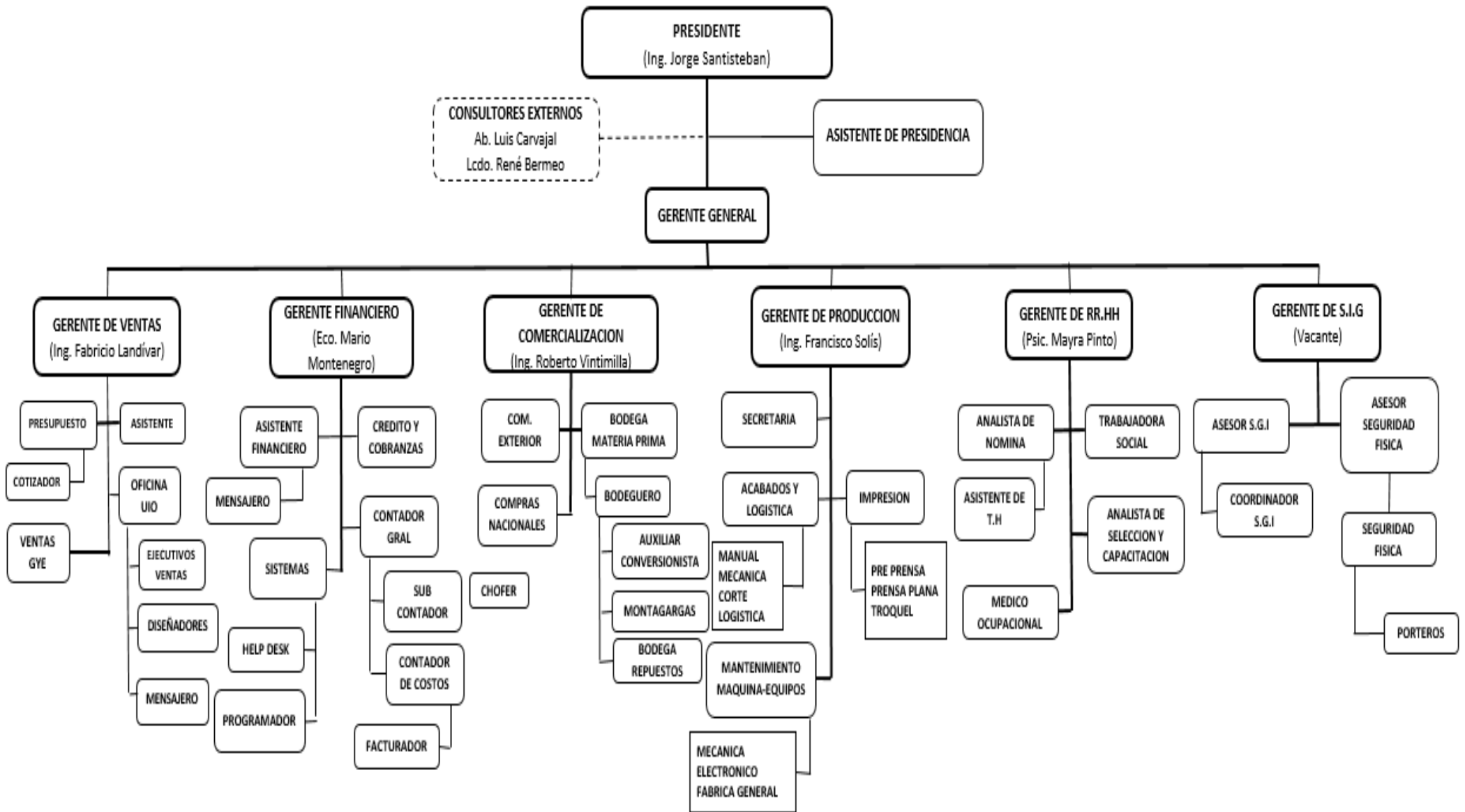
Por la toma de decisiones que maneja únicamente la Presidencia y falta de apoyo que posee, se ha establecido la creación de un asistente en la estructura jerárquica, que permita ser un apoyo en las actividades que el presidente requiere, como reuniones, temas de producción, asuntos con otros departamentos, etc.

Así mismo, se implementará el departamento de Sistema de Gestión Integrado, en el mismo se detallan los siguientes cargos: Asesor S.G.I, Coordinador S.G.I, Asesor Seguridad Física, Seguridad Física, Porteros. Un departamento primordial para asistir en la seguridad y vigilancia del personal, enfatizando acciones en la promoción de la prevención de accidentes laborales y atender de manera rápida si se presenta alguna emergencia en la empresa. Este departamento trabajará en conjunto con el área de Talento Humano.

La misma que estará conformada por el Gerente, La Analista de Nómina, un Asistente de Talento Humano, el Coordinador del área, un Analista de Selección y Capacitación y un Médico Ocupacional.

Las modificaciones que se harán dentro de la cultura traerán consigo resultados beneficiosos no solo a nivel organizacional, sino también a nivel individual, ya que lo miembros sentirán pertinencia y compromiso con la organización, a través de procesos establecidos y bien definidos que contribuyan con la productividad.

Una vez que se haya realizado el levantamiento de funciones se procederá a realizar el organigrama de la empresa, por esa razón, se ha establecido un organigrama ideal, el cual se detalla a continuación:



Para realizar las políticas es necesario la aprobación por parte del directorio acerca de la modificación en la estructura organizacional. La creación de políticas es un aspecto esencial para el desarrollo de la estructura de la organización, por esa razón, en los anexos, se detallan políticas generales que deben ser tomadas en cuenta para el eficaz funcionamiento de la empresa.

2.3 Personal

A través de las estrategias implementadas a raíz de los diversos problemas que existen en la empresa Plásticos & más S.A., se obtendrán diversos resultados que contribuirán con la pertinencia y compromiso que sienten los colaboradores.

Todas estas estrategias se desarrollarán a través de la aprobación de la alta gerencia. En la cual se maneje un tipo de liderazgo transformacional, haciendo hincapié en el colaborador, motivándolo simbólicamente e intelectualmente, haciéndolo participe de las decisiones, innovando y garantizando una buena autoestima en ellos, lo que supone motivación y el aumento de la productividad.

Este estilo de liderazgo se verá reflejado positivamente en la cultura organizacional. Con este tipo de modificación en el liderazgo, se pretende tratar la implementación de estrategias en los procesos de Talento Humano, las cuales tienen incidencia significativa en el personal, ya que se establece una serie de pasos que se deben cumplir por los miembros de la organización para el desarrollo eficaz de las mismas.

Este orden traerá consigo conocimientos precisos y claros, debido a que el personal conocerá el valor que aporta a la organización a través de funciones establecidas. Así mismo, se garantizará: el sueldo justo, la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, una comunicación fluida, en la que los colaboradores se puedan expresar con libertad en diferentes niveles. De tal manera, se gestionará la socialización entre el jefe y el subordinado, existiendo un seguimiento, verificando de esta forma si está logrando con las tareas o funciones detalladas, permitiéndole al

colaborador obtener información del cumplimiento exacto en su puesto de trabajo.

Así mismo, el desarrollarse profesionalmente en su trabajo contribuirá a fomentar el compromiso con la compañía, al saber que existen oportunidades de crecimientos y que le interesa a la empresa velar por el desarrollo de ellos. Demostrando así, que los líderes les interesan trabajar en la confianza, el respeto, el desarrollo y la motivación del personal, corroborando de esta forma que estas estrategias enfocadas al personal se verán reflejadas en el correcto comportamiento de los colaboradores, repercutiendo en su desempeño y en la productividad de la organización.

3. IMPLEMENTACIÓN Y PLANIFICACIÓN

3.1 Responsables

Los responsables para la creación de los procesos de Talento Humano, es el mismo departamento, las gerencias de la empresa y la aprobación del presidente, en conjunto con todos los miembros de la organización. Dentro de los procesos que se manifestaron con antelación, los principales responsables son:

Proceso de análisis y levantamiento de descripción de puestos: el colaborador, ya que el proporcionará la información acerca de las funciones que realiza, **el jefe**, debido a que el confirmará lo que ha venido diciendo, y **el área de Talento Humano**, que es responsable de este levantamiento de funciones.

Valoración de cargos: el analista de Talento Humano será el principal responsable en este proceso junto al **Coordinador de Talento Humano** y la **Dirección**.

Establecer canales de comunicación: el área de Talento Humano, se encargará de fomentar la comunicación a través de los diferentes medios que se manifestaron en las estrategias.

Selección del personal: el **Analista de Selección y capacitación** es el encargado de este proceso, en el cual tiene que ejecutar todos los pasos que corresponden en este proceso, reclutamiento, entrevista, confirmación de referencias, revisión de antecedentes, etc., para a partir de eso identificar si se adaptaría a la compañía.

Evaluaciones de desempeño: los actores principales son los **gerentes** de cada área, que calificarán la eficacia de sus subordinados, el **Gerente General** que determinará si continúa o no en la compañía, y el área de **Talento Humano**, que llevará el control de las evaluaciones.

Proceso de capacitación: **Talento Humano** será el encargado de crear un plan de capacitación, con diferentes temas, con la debida revisión de la **Gerencia General** y la aprobación del **directorio**.

Desarrollo de carrera: Así mismo, **Talento Humano**, se encargará de crear planes de carrera, verificando cual es el personal antiguo en la organización, para de esta forma darles la oportunidad de ascender en la compañía. En este punto también interviene la **alta Gerencia**.

Motivación/desempeño: A partir de los diversos temas tratados, se manifiesta que la motivación de los colaboradores tiene como responsable directo a **los altos mandos de la compañía**, así como también al área de **Talento Humano** en general, ya que aplicando de forma eficaz estos procesos se logrará una buena motivación en los colaboradores repercutiendo en su desempeño, que será visto en la productividad de la organización.

Dentro de los aspectos de la estructura, los responsables son:

Organigrama: **Gerente de Recursos Humanos**, junto a los **gerentes de los diferentes departamentos**, con la revisión del **Gerente General**.

Diseñar el departamento de Sistema de Gestión Integrado: el área de **Talento Humano**, es el responsable de la creación de este departamento, pero el responsable de aprobar el desarrollo de esta área es la **Presidencia** de la organización.

Políticas: Gerente de Recursos Humanos, junto a los **gerentes de los diferentes departamentos**, con la revisión del **Gerente General**.

3.2 Recursos

Dentro de los recursos que se van a utilizar dentro de los procesos establecidos, está la base de datos de los colaboradores, la cual ayudará para conocer el tiempo que tienen cada uno de ellos en la organización, el sueldo, y otros datos. Este recurso también nos ayudará para la creación de los canales de comunicación, entre ellos el intranet, en la cual se detallará ítems útiles para cada área.

Otro de los recursos a utilizar son los manuales de funciones, que servirán de ayuda para el rediseño del organigrama de la empresa, determinando los cargos que poseen y las modificaciones que se deben de realizar en este. Dentro de las capacitaciones un recurso necesario es el de levantamiento de necesidades, en el cual se detectarán los aspectos que se deben de tratar con prioridad en la organización.

3.3 Metodología

La metodología en la cual se ha basado este proyecto es cuantitativa y cualitativa. Cuantitativa debido a que ha realizado encuestas en las que se ha recolectado información respecto al diagnóstico de necesidades de capacitación, para conocer de forma cuantitativa cuales son las variables que necesitan atenderse con urgencia en la organización. A su vez, esta metodología será aplicada al final de la capacitación, para conocer si el proceso tuvo resultados positivos en el colaborador y en el puesto de trabajo.

Otra metodología utilizada es la de tipo Cualitativa, ya que, se implementó entrevistas para conocer de manera verbal, tipo conversación, cuáles son los factores que hay que tener en cuenta en la compañía. Así mismo, las entrevistas fueron usadas para conocer el grado de motivación que tienen

los colaboradores, los aspectos que ellos creen que se deben de considerar y de esta forma saber cuál es la raíz de la falta de compromiso e interés que poseen hacia la organización. Dentro de la metodología tenemos un diagrama de Gantt, en la que se establecen las actividades planteadas, y cuáles son las fechas indicadas para tratar cada una de ellas, el mismo que se encuentra en los anexos.

CONCLUSIONES

A partir de la preocupación que posee el director de la compañía, por el ambiente laboral, los valores que maneja y la calidad del producto, se ha desarrollado estrategias que contribuyan con la eficacia del negocio. Debido a las diferentes problemáticas que se han detectado en la empresa Plásticos & más S.A., se ha creado diversas estrategias.

Estas estrategias responden a la creación y rediseño de procesos de Talento Humano, entre las cuales se desarrollan diversos métodos que responden a cada una de las falencias que existen en la organización, estas son: análisis y descripciones de puestos, valoración de cargo, establecer canales de comunicación, selección del personal, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera.

Todos estos procesos traerán consigo motivación en el personal, debido a que se tomará en cuenta al sujeto y los aspectos intrínsecos de su trabajo, viéndose reflejado en el desempeño que posee en la organización. Un aspecto que se tomará en cuenta es el rediseño en la estructura de la organización, que trata acerca de la implementación del departamento de sistema de gestión integrado y creación de puestos ideales para cada departamento.

Así mismo, se desarrollan políticas que estarán conformadas por pautas generales, que el departamento y los líderes deben cumplir para el desarrollo eficaz de la empresa. Cada proceso posee responsables, que son los encargados de darle la gestión adecuada y el seguimiento idóneo a cada una de ellas. De tal manera, se detalla un tipo de metodología mixta para la consecución del proyecto.

El conjunto de todas estas estrategias conlleva un cambio cultural, conformado por un estilo de liderazgo transformacional, el cual estará enfocado en el desarrollo de los colaboradores, fomentando la innovación en

ellos, reconociendo la lealtad, experiencia y compromiso que poseen con la organización. Así mismo, este cambio se manifiesta por una estructura descentralizada, en la cual los líderes otorgan poder y participación en la toma de decisiones a subordinados concretos, manejando una comunicación interna fluida en diferentes niveles.

El desarrollo de todas estas estrategias y el cambio cultural trae consigo una incidencia significativa en el personal, ya que se verá reflejado en el compromiso y pertinencia que los colaboradores poseen con la organización, garantizando un buen desenvolvimiento laboral y el logro eficiente de los objetivos planteados.

REFERENCIAS

- Aadmot, M. (2010). Psicología Industrial/organizacional. Recuperado de [file:///C:/Users/rcoro/Downloads/Psicologia%20industrial%20organizacional-Michael%20G.%20Aamodt%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/rcoro/Downloads/Psicologia%20industrial%20organizacional-Michael%20G.%20Aamodt%20(2).pdf)
- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Buri, M. (2016). Clima organizacional en unidad educativa Emanuel en el periodo 2016-2017 en Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduj/16175/1/Tesis%20FINAL%20Ing.%20Buri%20UG%20100%25-.pdf>
- Cacho Utrilla, Grande Torraleja y Pedrosa Ortega (2011). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/433/43323196001/>
- Castro A. y Lupano M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño por competencias. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/877/87713710/>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. Recuperado de http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion
- Decker, M. (2016). Análisis para la reestructuración organizacional del área Talento Humano del terminal petrolero el salitral. Recuperado de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduj/17276/1/mae%20rrhh_mayo_2017%202.pdf
- Del Real, W. (2015). Administración de trabajo. Recuperado de <http://files.wdelreal.webnode.es/200001764-493d44a378/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional enfoque para américa latina. Recuperado de <file:///C:/Users/rcoro/Downloads/Comportamiento-organizacional-ENFOQUE%20PARA%20AM%C3%89RICA%20LATINA.pdf>
- Gómez, D. y Prowes, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali, 9(9). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006
- Hernández, M. Mendoza, J. González, L. (s.f.). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. Recuperado de <file:///C:/Users/rcoro/Downloads/Dialnet-LaComplejidadDelEstudioDeLaCulturaOrganizacional-2524039.pdf>
- Jerez, A. (2010). Diseño e implementación de los procesos básicos de la gestión del talento humano en el departamento administrativo y el personal de jardines la colina. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20Procesos%20basicos%20de%20la%20gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20Procesos%20basicos%20de%20la%20gestion%20del%20talento%20humano.pdf)[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20Procesos%20basicos%20de%20la%20gestion%20del%20talento%20humano.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20Procesos%20basicos%20de%20la%20gestion%20del%20talento%20humano.pdf)
- Porras Velásquez, N. R. (2009). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología, 4(4), 47-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1390/139013586004.pdf>
- Ruiz, A. (2010). La Comunicación Oral en la Empresa. Madrid, España: Arco Libros.
- Sánchez, P. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Madrid, España: EDITEX

Santillán, M. (2015). Diseño del modelo de valoración de cargos y remuneraciones para los procesos de consultoría que brinda Sampr head hunting. Recuperado de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9023/1/UPS-QT06720.pdf>

ANEXOS

Anexo A

Políticas del DO

- **Procesos de la Organización**

La empresa tiene que ser descentralizada, otorgando responsabilidad a otras personas. Cada sucursal tiene responsabilidad en sus decisiones, sin dejar de lado el mantener informado a la matriz.

- **De los procesos y proyectos**

Al momento de implementar un proceso se debe de definir el responsable del mismo, siendo este el que dé una respuesta al desarrollo del proceso.

- **Desempeño**

El desempeño de los colaboradores se medirá en base de indicadores, estableciendo metas mensuales que deben de cumplir.

Política salarial

Se establecerá indicadores en función a metas u objetivos a cumplir.

Para efecto de Horas Extras, se necesita la aprobación del Gerente del área y del Presidente o Gerente General.

Se procederá a realizar un análisis salarial, que permita comparar el pago que realiza el mercado con el pago que realiza la organización. Teniendo una teoría equitativa entre todos los miembros de la organización.

Política de Selección

La selección del personal debe de empezar por el requerimiento del personal, que tiene que estar con la debida firma del Gerente del área y el Gerente General o Presidente.

Se tomará en cuenta al personal para procesos de selección, realizando un reclutamiento interno.

Se administrará pruebas técnicas, para conocer aspectos relacionados al cargo y pruebas psicológicas, para detectar factores de la personalidad del candidato.

Así mismo, se debe de elaborar assessment center, para conocer el desenvolvimiento del individuo en una situación determinada.

Se debe realizar informes de las pruebas, en las que se detallen los resultados obtenidos.

Se realizará la verificación de las referencias laborales de los candidatos.

Se procederá a realizar la entrevista final en la cual intervenga el jefe directo del área.

El personal que es seleccionado deberá cumplir con el examen médico al ingreso de la compañía.

Política de plan de carrera

Para elaborar el plan de carrera deben de estar vigentes los manuales de funciones de la organización.

Se debe de rediseñar el organigrama.

Se reconocerá el desempeño y el tiempo de los colaboradores para de esta forma dar oportunidad de crecimiento.

Se realizará evaluaciones al personal que ha ido ascendido, con el fin de verificar el desempeño de ellos en el nuevo cargo.

Todo ascenso incluirá la nueva remuneración del nuevo cargo. En relación, a la política salarial vigente.

Política de capacitación

Debe existir un plan anual de capacitación en el cual se informe de diferentes temas al personal de la compañía.

Se debe capacitar al personal que ha ascendido en la compañía acerca de sus nuevas funciones.

Anexo B

ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE GANTT															
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
Procesos de Talento Humano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analisis y descripcion de puesto	X	X	X	X	X	X										
Valoracion de cargos			X	X	X	X	X									
Establecer canales de comunicaci3n.							X									
Selecci3n del personal							X									
Evaluaciones de desempe1o							X	X	X							
Proceso de Capacitaci3n										X				X		
Proceso de desarrollo de carrera										X	X	X				
Motivaci3n/de desempe1o												X	X	X	X	X
Redise1o del organigrama													X	X		
Implementar el area de S.G.I														X	X	X
Dise1o de Politicas																X



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Coronel Villao, Robert Santiago**, con C.C: # **092720010-5** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Diseño e implementación de los procesos de Talento Humano en la empresa Plásticos & más S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 15 de Septiembre de 2017

f. _____
Nombre: **Coronel Villao, Robert Santiago**

C.C: **092720010-5**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño e implementación de los procesos de Talento Humano en la empresa Plásticos & más S.A.		
AUTOR(ES)	Robert Santiago, Coronel Villao		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth, Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de Septiembre de 2017	No. DE PÁGINAS:	45
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, procesos de Talento Humano.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura centralizada, plan de carrera, formación y preparación laboral, procesos de Talento Humano, motivación, rendimiento laboral.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo trata de abordar los problemas existentes dentro de la empresa Plásticos & más S.A., y las estrategias que tendrían éxito para solucionar las deficiencias detectadas. Esta empresa creada en 1967 se originó por dos amigos con visión del futuro, los cuales basaron su trabajo en el plástico y los derivados que producía este; poco a poco se abrieron camino en el campo industrial y doméstico. A medida que se ha ido expandiendo, la empresa ha venido presentando diversos problemas; algunos de ellos son: la <i>estructura centralizada</i> y la falta de un <i>plan de carrera</i>, lo que ha generado poco interés en la <i>formación y preparación laboral</i>. Dadas estas situaciones, desde el punto de vista profesional, se describen las estrategias que van orientadas a la cultura, como son: la creación e implementación de los procesos de Talento Humano, en la cual se detallan aspectos a considerar para un correcto funcionamiento organizacional, entre ellas: políticas, normas, revisión y rediseño del organigrama. Se pretende que estas estrategias se reflejen positivamente en la <i>motivación</i> de los colaboradores y en su <i>rendimiento laboral</i>, repercutiendo de manera significativa en la productividad de la organización.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593986161727	E-mail: rcoronel_15@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofia Viviana, Mgs		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413-1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			