



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

**TEMA:**

**Estrategias organizacionales para ahorrar, innovar y mejorar  
las relaciones interdepartamentales de plásticos reciclados  
del sur post programa reducción de costos y gastos  
innecesarios**

**AUTOR:**

**Fuentes Mañay, David Fernando**

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

**TUTOR:**

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

**Guayaquil, Ecuador  
27 de agosto del 2018**



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 **Fuentes Mañay, David Fernando**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

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

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psi. Galarza Colomarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2018**



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Fuentes Mañay, David Fernando**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, estrategias organizacionales para ahorrar, innovar y mejorar las relaciones interdepartamentales de Plásticos Reciclados del Sur post programa reducción de costos y gastos innecesarios 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 27 del mes de agosto del año 2018**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Fuentes Mañay, David Fernando**



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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Fuentes Mañay, David Fernando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo estrategias organizacionales para ahorrar, innovar y mejorar las relaciones interdepartamentales de Plásticos Reciclados del Sur post programa reducción de costos y gastos innecesarios**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2018**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Fuentes Mañay David Fernando**

Guayaquil 29 de agosto del 2018

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA AHORRAR, INNOVAR Y MEJORAR LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES DE PLASTICOS RECICLADOS DEL SUR POST PROGRAMA REDUCCION DE COSTOS Y GASTOS INNECESARIOS, nuevo.doc</a> (D41038262)
<b>Presentado</b>	2018-08-29 15:47 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	davidfuentesm@outlook.com
<b>Recibido</b>	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	<b>0%</b> de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:**

Estrategias organizacionales para ahorrar, innovar y mejorar las relaciones interdepartamentales de plásticos reciclados del sur post programa reducción de costos y gastos innecesarios

**Estudiante:** FUENTES MAÑAY, DAVID FERNANDO

**Docente Tutor:** Lcdo. Luis Antonio Bonilla Moran, Mgs.

---

FIRMA



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Psi. Sofía Carillo S**

DOCENTE REVISOR

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

**Psi. Galarza Colomarco Alexandra Patricia, Mgs.**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

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

**Psi. Belén Cabezas C**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# ÍNDICE

1	RESUMEN .....	VIII
2	INTRODUCCIÓN.....	2
3	DIAGNOSTICO .....	3
3.1	Rivalidad Interdepartamental.....	5
3.2	Burnout Creado por Programa .....	6
3.3	Dominio en Gerencia de Sistemas .....	7
3.4	Fuga de Información .....	8
4	ESTRATEGIAS.....	9
4.1	Cambio de Dirección en el Departamento de Sistemas .....	9
4.1.1	Finiquitar al Gerente de Sistemas .....	9
4.1.2	Desvinculación por Visto Bueno .....	10
4.2	Reclutar y Seleccionar al nuevo Gerente de Sistemas.....	11
4.2.1	Identificación de la necesidad.....	11
4.2.2	Reclutamiento.....	11
4.2.3	Evaluación .....	12
4.2.4	Assessment Center.....	12
4.2.5	Documentación.....	13
4.2.6	Elaboración y firma de contrato .....	13
4.2.7	Recursos.....	13
4.3	PROGRAMA GERENTE CONOCE TU EMPRESA .....	14
4.3.1	Emplear nuevos métodos de trabajo.....	14
4.3.2	Alcanzar nuevo objetivos .....	15
4.3.3	Liderar nuevo equipo de trabajo .....	15
4.3.4	Recursos y Responsables .....	15
4.4	PROGRAMA AHORRA E INNOVA.....	17
4.4.1	Optimizar Procesos y Funciones .....	17

4.4.2	Rediseñar la estructura organizacional.....	17
4.4.3	Crear políticas de ahorro.....	18
4.4.4	Implementar Tecnología .....	19
4.4.5	Recursos.....	19
5	CONCLUSIONES.....	21
6	REFERENCIAS.....	22



## 1 RESUMEN

El programa reducción de costos y gastos innecesarios genera situaciones conflictivas entre departamentos y gerentes. La idea del cambio organizacional se presenta de acuerdo al diagnóstico y análisis que da como resultado una serie de situaciones organizacionales críticas como; rivalidad interdepartamental, burnout, abuso de poder y fuga de información. Es finalizado el programa y cambiado el gerente de sistemas mediante la implementación del proceso de reclutamiento y selección, uno de los puntos fuertes del programa es el Assessment Center empleado. El programa “Gerente Conoce Tu Empresa” que está enfocado manejo de equipos de trabajo para mejorar las relaciones interdepartamentales, así como en el desarrollo de nuevos objetivos, y nuevas formas de trabajo para fortalecer el conocimiento la actividad del negocio. Por último, el programa Ahorra e Innova promueve el rediseño de la estructura organizacional, la implementación de tecnología, como la actualización del manual de proceso, funciones y creación de políticas de ahorro. De esta manera se pretende desarrollar una serie de estrategias que marque un precedente en Plásticos Reciclados del Sur.

**Palabras Claves:** Gerente Conoce tu Empresa, Ahorra e Innova, Assessment Center, Cambio de Dirección, implementación tecnología, Políticas de ahorro.

## 2 INTRODUCCIÓN

La empresa Productos Plásticos Recicladados del Sur pasa por una serie de situaciones que tienen origen en el programa “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios” calificado como “Agresivo”, que tiene la finalidad de ahorrar dinero a la compañía, pero dejando problemas a nivel organizacional.

En base a un diagnostico se pretende elaborar estrategias que permitan a Plásticos Recicladados del Sur ir construyendo relaciones interdepartamentales por medio de los gerentes y el programa “Gerente Conoce tu Empresa”, los gerentes trabajarán en otros departamentos serán calificados en 3 factores como son; nuevos métodos de trabajo, nuevo equipo de trabajo y nuevos objetivos.

Se busca crear un programa para resolver las situaciones conflictivas a nivel departamental, por otro lado, como consultor se debe asegurar la continuidad del desarrollo del conocimiento en los colaboradores.

Es diseñado el programa “Ahorra e Innova” que está alineado a las funciones del psicólogo organizacional y su finalidad sigue siendo aún para minimizar gastos, su aplicación es actualizar las funciones y procedimientos de la empresa para posteriormente rediseñar la estructura organizacional, crear leyes de ahorro e implementar tecnología para la empresa.

### 3 DIAGNOSTICO

El caso de análisis no da lugar para conocer la cultura de la empresa; sus creencias y valores compartidos no son detallados. Todo rasgo de comportamiento e influencia que se destaca, es en base al programa de reducción de costos, por lo que se puede evidenciar un condicionamiento guiado por el programa.

A continuación, es citado un autor que permite fundamentar

*“Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.* (Robbins, 2009)

Deja en claro que la cultura es un sistema, el cual es desarrollado con los miembros y esto hace que la empresa sea diferenciada de otra. Por otro lado, la cultura está conformado por características, una es la estabilidad o *statu quo* de los empleados por no generar un crecimiento organizacional. (Robbins, 2009)

La agresividad del programa de “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios” genera un impacto sustancial en el clima organizacional, por las distintas situaciones que pasan los departamentos. El comportamiento de los colaboradores es evidenciado con la rivalidad entre departamentos, haciendo que los equipos de trabajo empleen varias horas de cada lunes para analizar su productividad, se deja de lado el reconocimiento de equipo de trabajo.

La competencia interdepartamental, mal trabajada, está afectando a la productividad de la organización. Las primeras horas de cada lunes, genera presión laboral que poco a poco, llega a desarrollarse en síndrome de burnout. Los Gerentes están pendientes de sus informes y presionan a los empleados para ser los mejores en el programa de “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios”.

Las dos iniciativas desarrolladas por el programa, la primera según el criterio del consultor es válida, pero la segunda deja dudas, la eliminación de los vasos descartables en la compra de suministros de cafetería provoca un

malestar colectivo. No se debe crear leyes que dañen a los departamentos en general.

La Gerencia de Informática tiene indirectamente el poder ante los departamentos, dejando en claro, que nadie puede llevarse mal con Sistemas. Las represalias contra cada Gerente son altas dando como resultado silencio en los Gerentes por las irregularidades que se cometen en el manejo de información.

El manejo inadecuado de la información, procesamiento de datos e informes de productividad, es otra acción evidenciada. Cambiar de formatos de presentación de Informes crea una desventaja en ciertos departamentos, los cuales no pueden estar capacitados para su correcta aplicación. Esto deja en claro la manipulación intencional para el beneficio del programa “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios”.

La comunicación que se emplea en el programa de reducción de costos y gastos innecesarios en Plásticos Reciclados del Sur es informal, el programa no tiene un adecuado manejo de información. Pero no se puede inferir que toda la empresa y los distintos procesos sean informales.

La fuga manipulada de información es parte de la comunicación informal y resta credibilidad al programa. Existen informes que no deben estar en departamentos que corresponden. Esto debe ser penalizado con el despido de alguien. Para terminar el caos que provoca el programa “agresivo” la Gerencia General niega que tales irregularidades estén aconteciendo dentro de la organización, cuando existen evidencias claras.

A continuación, es citada una serie de autores, cuyas definiciones son tomadas como base para realizar el diagnóstico a Empresa Productos Plásticos Reciclados del Sur sustentando de esta manera el diagnóstico en base a los alineamientos de comunicación y comportamiento organizacional prediseñados.

## 4 Rivalidad Interdepartamental

“El conflicto intergrupual tiene una trascendencia relevante y merece ser destacada ya que marca la dinámica, tensión y clima organizativo del día a día de las unidades administrativas.” (Ramió, 2006)

La palabra competencia sale de contexto y se convierte en una rivalidad. Los grupos de trabajo se peleen o luchen entre sí, esto marca de manera directa la dinámica de trabajo de Plásticos Reciclados del Sur dando como resultado una situación que afecta a la productividad y clima organizacional.

El logro de metas impuestos a los gerentes permite que la rivalidad se manifieste, porque cumplir con los resultados permite un ascenso. Esto muestra un interés fascinante en los Gerentes que apuntan a lo más alto, tanto así que mantienen reuniones con los miembros de su departamento para comparar rendimiento según el programa “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios”.

*“No se debe a que las personas de una organización sean ambiciosas o corruptas, sino simplemente a que son distintas entre sí y los recursos de la organización están diseminados y son escasos.” (Greiner & Schein, 1990)*

Según lo citado anteriormente, la responsabilidad es del programa “Agresivo” y el enfoque por ahorrar recursos repercute, en la ambición de la rivalidad interdepartamental. La diseminación de los recursos en base a las estrategias consigue dar un giro total de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo, para alcanzar las metas de la empresa, es reemplazado por obtener un ascenso en base a producir mayor reducción de costos y gastos. Deja en evidencia la crisis de Plásticos Reciclados del Sur, sus departamentos se confabulan para atrasar los procesos de otro departamento con la finalidad de que no alcance los objetivos.

Por consiguiente, la rivalidad interdepartamental generada es uno de los argumentos, para que el programa de “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios” sea terminado de inmediato.

---

## 4.1 Burnout Creado por Programa

---

Los Gerentes de los distintos departamentos mantienen reuniones el primer día de la semana, en busca de estrategias y comparaciones de informes con miras a ser más eficientes. Estas ideas generan estrés durante el resto de la semana, así como de la presión laboral que son expuestos, por el hecho de no alcanzar los objetivos impuestos por el Gerente.

*“Sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador”. (Freudenberger, 1974)*

La sensación de fracaso afecta a los Gerentes, en su búsqueda de ser ascendidos mal gastan energías, esto se debe a que el programa genera una competencia desleal. La sobrecarga de trabajo para el equipo y temor de hablar sobre situaciones que se dan en la compañía.

Pines y Kafry en 1978, por su parte definieron el burnout como “Experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal”.

Un síntoma, está localizado en la parte emocional, que se debe al temor de no hablar o quejarse de manera directa con el Gerente General sobre las irregularidades que el departamento de Sistemas viene realizando a lo largo del programa.

Otro síntoma, a nivel de agotamiento físico ocupando las primeras horas del día para hablar del programa. Y la última la actitudinal por no alcanzar las metas en los meses posteriores a un premio otorgado.

El síndrome de Burnout, no es evidenciado de manera directa en el resto del departamento, en base a que no es mencionado. Si se mantiene el programa de Reducción de Costos y Gastos Innecesarios” es cuestión de tiempo para presenciar el síndrome a niveles generales.

---

## 4.2 Dominio en Gerencia de Sistemas

---

En esta parte del diagnóstico se pretende demostrar por medio filosófico de qué manera el gerente de sistemas obtiene el poder sobre los departamentos y el porqué de la conducta sumisa de los demás gerentes. El Gerente de Sistemas gana el poder sobre los demás, porque su departamento recaba datos, procesa información y vigila que los informes del programa de “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios” sean entregados al departamento que le corresponda.

*“El amo es tal porque hizo del otro, su esclavo”. (Correa, 1982)*

El amo, en este caso es el Gerente de Sistemas que por causa de la manipulación del programa tiene la oportunidad de suprimir a los demás Gerentes destruyendo en ellos su autonomía por expresar situaciones que no son de acuerdo a su voluntad o justicia. De esta manera los Gerentes desarrollan el programa, en un ambiente dominado por otra conciencia, bajo las órdenes de Sistemas.

Una vez el Gerente de Sistemas posesionado como conciencia autónoma trabaja el programa “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios” viendo a sus compañeros como personas que puede usar para alcanzar sus objetivos, satisfaciéndose del trabajo de los demás. Por tanto, hizo de ellos esclavos mediante suprimir su dialéctica al momento de procesar, recabar y vigilar los informes que son generados por el Programa.

*“Bastará pues el esclavo imponerse al amo, para que se establezca un reconocimiento mutuo y recíproco, que solo así puede satisfacer y realizar al hombre en forma plena y definitiva.” (Correa, 1982)*

Ahora bien, los Gerentes atacados por Sistemas reconocen desde el principio las intenciones del programa, pero esto solo queda en murmuraciones. Callar irregularidades, está al margen por evitar sufrir represalias. Por tanto, el poder que Hegel habla es relacionado con el Dominio que impone el Gerente de Sistemas, con la finalidad de ser el próximo Director General. El temor impuesto a los Gerentes los convierte en esclavos por no querer arriesgar su trabajo al quejarse de irregularidades.

---

### 4.3 Fuga de Información

---

El origen de la fuga de información se da en el personal clave del área de informática, la situación es presentada como un supuesto o murmullo entre los Gerentes. Se considera real, a la medida que son halladas pruebas o evidencias de haber encontrado informes en departamentos que no correspondían a su área.

*“La falta de transparencia se identifica como un problema que afecta la competitividad de las naciones, pues la falta de transparencia refleja la corrupción que se presenta en las organizaciones tanto públicas como privadas”.* (Arredondo Trapero, de la Garza García, & Vázquez Parra, 2014)

La intención de filtrar los informes es para manipular a los Gerentes. Este impacto negativo repercute en la confabulación para reducir el apoyo en ciertos departamentos para limitar la eficiencia obstruyendo que alcance la meta. También provoca desconfianza en las funciones que realiza la cabeza general de la empresa.

Analizando esta situación, la fuga de información es un tema que debe ser tratado con acciones que eliminen por completo estos hechos. Esta fuga puede comenzar por siendo un impacto interno. La corrupción según lo citado es la falta de transparencia, a los actos cometidos por el gerente de sistemas.



## **5 ESTRATEGIAS**

Las estrategias planteadas a continuación están enfocadas en mitigar las acciones que fueron ocasionadas en el desarrollo del programa “Reducción de Costos y Gastos Innecesarios” tales ya han sido mencionadas en el diagnóstico previo.

La primera estrategia planteada es realizar un cambio de Dirección en el en el Departamento de Sistemas; la acciones a tomar son el despido del Gerente de Sistemas por medio del Visto Bueno, elaborar un proceso de Reclutamiento y Selección enfocado en un Assessment Center para medir comportamientos, toma de decisiones de los posibles candidatos.

La segunda estrategia es desarrollar un programa que permita aplacar las irregularidades del programa anterior, insertando a los Gerentes en otras áreas con el objetivo de trabajar en el manejo de equipo para mejorar las relaciones interdepartamentales, también debe cumplir con nuevos objetivos empleando nuevos métodos de trabajo.

La tercera estrategia es centrada en el desarrollo de un programa que permita ahorrar recursos e innovar a la empresa enfocada en las funciones que un psicólogo organizacional posee.

---

### **5.1 Cambio de Dirección en el Departamento de Sistemas**

---

La idea del cambio se fundamenta en la necesidad tener una nueva imagen de confianza en las decisiones del Gerente General, por otro lado, terminar las relaciones laborales con el actual Gerente de Sistemas fundamentando mediante el código de trabajo y las leyes necesarias para la aprobación del visto bueno.

#### **5.1.1 Finiquitar al Gerente de Sistemas**

---

Finiquitar al Gerente de Sistemas, es visto como una necesidad para recobrar la imagen de transparencia y ética empresarial, el diagnóstico muestra dos situaciones que no se pueden pasar por alto.

La primera situación es la manipulación, los Gerentes percatan que están siendo manipulados por el Gerente de Sistemas, pero es silenciada por las acciones regresivas que pueda realizar el Gerente de Sistemas.

Esto a su vez responde a la tercera pregunta de replantear las estrategias de comunicación interna, no es necesario por lo que la comunicación se ve afectada de manera directa por el Gerente de Sistemas, se debe procurar cambiar de Gerente.

La segunda situación es la fuga de información, informes que aparecen en lugares que no corresponde. La Gerencia de Sistemas es la encargada de cuidar que el proceso de recabar, procesar y vigilar datos de informes sea efectuado de manera transparente. Existen pruebas de encontrar en la oficina de tres gerentes informes de otros departamentos.

*“La justicia es la primera virtud en las instituciones sociales” (Rawls, 2010)*

La justicia como lo señala Rawls, es y debe ser la primera virtud en las organizaciones, no es concebible mantener en un lugar de trabajo a colaboradores que no se alinean con los principios de la empresa.

Existe violación de confidencialidad, el cual es tomado como una falta grave dentro de la empresa dando lugar al despido con Visto Bueno por manipulación y fuga de información.

### **5.1.2 Desvinculación por Visto Bueno**

---

Amparado ante el artículo Art 172 del código de trabajo numeral 3 que dice “Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador”. Se procede a enviar la solicitud tendiente para dar por terminado el contrato formal de trabajo del Gerente de Sistemas.

Los fundamentos para su despido son la manipulación a los gerentes y la fuga de información, detallados anteriormente. Esto es contado como falta de probidad dando oportunidad para la correcta

desvinculación del empleado. Como evidencia están cada uno de los testimonios que los gerentes tienen por declarar.

### **5.1.3 Reclutar y Seleccionar al nuevo Gerente de Sistemas**

---

#### ***5.1.3.1 Identificación de la necesidad.***

La persona responsable del proceso en donde se origina la necesidad por la vacante, deberá informar a la persona encargada del proceso de Selección y Contratación mediante un correo electrónico, la causa por la cual es necesario el inicio de un proceso de selección para llenar la vacante del nuevo cargo de Gerente de Sistemas. Es necesario la actualización del perfil de cargo para el cual es requiere de acuerdo al organigrama funcional establecido.

El reclutamiento se iniciará una vez que se tenga la autorización respectiva del Gerente General.

#### ***5.1.3.2 Reclutamiento.***

El responsable del reclutamiento se encargará de conformar una base de datos de al menos 10 personas que serán evaluados de acuerdo a los requisitos establecidos en el perfil del puesto actualizado. Esta base de datos podrá valerse de los siguientes medios para su estructuración: Medios Impresos, medios digitales y base de datos propia, la misma que podría elaborarse mediante concurso interno o campaña de recomendaciones dentro de los colaboradores de la empresa.

El responsable de la evaluación, realizará un crosscheck entre la información presentada por la persona y la información requerida de acuerdo al perfil de puesto respectivo. Para ello se comparará la hoja de vida del postulante con el perfil de puesto, estableciendo relación directa entre formación, cualidades, etc. del postulante con los requisitos establecidos. Las personas escogidas serán consideradas como candidatos.

### **5.1.3.3 Evaluación**

El responsable de la evaluación procederá a realizar la entrevista conductual y entrevista técnica, cuyos resultados deberán guardar congruencia con el perfil de puestos requerido.

En la entrevista conductual se medirá la destreza personal y desenvolvimiento del candidato; se seguirá la Guía para la Entrevista en base a las virtudes del candidato con relación a las habilidades y recursos personales necesarios para el cargo que va a desempeñar.

El responsable de la evaluación seleccionará a los 5 mejores candidatos para poner a consideración del solicitante de la vacante.

### **5.1.3.4 Assessment Center**

En esta parte de la estrategia, son convocados los cinco candidatos postulantes al cargo de Gerente de Sistemas. Son reunidos en una oficina y es entregado un caso de análisis, donde se permite tener una respuesta a los comportamientos y decisiones. Son evaluados en tres áreas; externo, interpersonal y personal.

La externa radica en la visión que el candidato tiene con respecto a la visión del negocio, la gestión de recursos, la capacidad de negociación y la visión que tiene para emprender nuevos proyectos.

La interpersonal se enfoca en la capacidad que tiene el candidato para delegar funciones, uso de estrategias de comunicación y liderar equipos de trabajo.

La personal muestra la integridad que el candidato posea frente a situaciones de presión y toma de decisiones, así como de la disciplina que posee el candidato.

El coordinador solo podrá intervenir cuando sea requerida su participación dentro del programa

### **5.1.3.5 Documentación**

La persona encargada del proceso de Selección y Contratación, recibirá la documentación entregada por el candidato seleccionado y verificará que se encuentre completa de acuerdo al formulario Documentos para su ingreso. Para su posterior verificación de datos, y documentación de la información entregada por el candidato elegido.

### **5.1.3.6 Elaboración y firma de contrato**

Se elabora el contrato de acuerdo al formato de Contrato de Trabajo aprobado por el área legal según las necesidades del cargo y legaliza el contrato con la firma del representante legal de la empresa y el candidato elegido.

Por último, se registra los términos del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales en concordancia con lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo y se genera el aviso de entrada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### **5.1.3.7 Recursos**

El área legal será la encargada de elaborar bajo sustento de evidencias y reglamentos todos los puntos necesarios para crear una base firme que permita la desvinculación por medio de Visto Bueno al Gerente de Sistemas.

El Responsable del Talento Humano es el encargado de llevar a cabo la actualización del perfil de cargo, así como de todo el proceso de reclutamiento y selección para obtener una terna final de 3 candidatos.

El Gerente General tomará la decisión de firmar un contrato formal de trabajo con la persona más alineada a las necesidades de la empresa.

---

## 5.2 PROGRAMA GERENTE CONOCE TU EMPRESA

---

*“El desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información, en fin, de la inversión en formación de su capital intelectual.” (Avalos, 1999)*

El programa Gerente Conoce tu Empresa, pretende preparar a los Gerentes para que desarrollen nuevas capacidades al tomar la dirección de otro departamento y buscar mejorar el clima departamental.

Puede ser un riesgo financiero, que otro colaborador no capacitado pueda tomar decisiones deliberadamente sin tener la experiencia y el debido conocimiento de lo que pueda generar en la empresa. Los Gerentes participantes son en parte ayudados por los responsables del departamento en la toma de decisiones.

Problemática: La situación actual de la empresa post finalización del programa “agresivo”.

Propósito: Mitigar sustancialmente el programa anterior desarrollando nuevos retos y habilidades en los Gerentes a partir de trabajar en otro ambiente, el cual tendrá la responsabilidad de mejorar en el clima organizacional.

Áreas de Desarrollo: Trabajo en Equipo – Clima Laboral – Capital Intelectual.

Medición: Desarrollo de Conocimiento - Nuevos Objetivos – Desarrollo del Clima

### 5.2.1 Emplear nuevos métodos de trabajo

---

*“El ir haciendo una sociedad más pensada y estructurada en función de su trato con el conocimiento y la información es una de las tareas más cruciales que tenemos por delante”. (Avalos, 1999)*

Los Gerentes son cambiados de departamentos y con ellos sus métodos de trabajo son cambiados por una serie de nuevas actividades a ejecutar y cumplir las metas propuestas en el programa.

Así el Gerente aprende los procesos que lleva a cabo el departamento con el que guarda relación laboral ya sea directa o indirecta.

La manera como aprender los procedimientos es mediante el Manual de Funciones y Responsabilidades. Los tiempos de adaptación y ayuda del Gerente están programados por tiempos limitados durante la semana.

Las variables medibles de ser necesarias para el control de los propósitos son: adaptabilidad, creatividad y manejo de conflictos.

### **5.2.2 Alcanzar nuevo objetivos**

---

El desarrollo del conocimiento está ligado a nuevos retos, en esta parte del programa los Gerentes se encuentran con objetivos distintos a los suyos. Las herramientas y sistemas que permiten la ejecución de sus funciones son totalmente nuevas, y es necesario prestar atención a la manera de como aprender los procesos para realizar ajustes y alcanzar los objetivos propuestos.

La toma de decisiones alineada a la productividad y logro de metas no dejan de ser consultadas al Gerente responsable del área.

Las variables medibles de ser necesarias para el control de los propósitos son; Estrategias, Planificación y Flexibilidad.

### **5.2.3 Liderar nuevo equipo de trabajo**

---

Esta parte del programa busca generar un clima laboral agradable, el Gerente debe planificar estrategias que lo lleven a conocer al equipo de trabajo, motivarlos y recibir ideas en el manejo de la Gerencia. Debe crear actividades recreativas en el que participe todo el departamento.

Las variables medibles; fuerza de equipo, pensamiento en equipo y motivación en equipo.

### **5.2.4 Recursos y Responsables**

---

El programa Gerente Conoce tu Empresa, es responsabilidad exclusiva de cada Gerente de área.

Durante los primeros 15 días trabajaran con una adaptación de dos horas diarias en la mañana y 1 antes de terminar la jornada laboral

por grupo asignado. Durante estas horas repasarán las tareas principales del manual de funciones.

También la ubicación de los documentos digitales tales como; cartas modelos procesos etc. para cualquier necesidad y el procedimiento de archivar los documentos digitales. El resto de 5 horas las tendrá para familiarizarse con sus nuevas funciones del cargo.

Los objetivos y herramientas cambian. Una hora antes de finalizar el trabajo será enfocada en esta parte de la enseñanza y como alcanzar los objetivos propuesto, así como la toma de decisiones alineadas a la productividad y logro de metas.

Después de los 15 días, el nuevo gerente asignado al departamento trabajará las 8 horas directas manejando las situaciones diarias y procesos problemas y presupuestos asignados. A su vez tienen la misión de ayudar a mejorar el clima del departamento con actividades recreativas y sociales dentro del mismo.

Al cabo de 6 semanas son evaluados y vuelven a su cargo original. Los resultados que se espera obtener es integración entre los gerentes con personal de otra área para tratar de modificar el actual clima organizacional, así como de fomentar la



---

### **5.3 PROGRAMA AHORRA E INNOVA**

---

El programa está enfocado a 3 acciones; Optimizar los procesos y funciones, rediseñar la estructura organizacional, crear políticas de ahorro e implementar tecnología a la empresa.

*“La gestión de costos y gastos se ha convertido en un indicador clave de eficiencia en todo el mundo”. (Accenture, 2012)*

#### **5.3.1 Optimizar Procesos y Funciones**

---

Todos los procesos y funciones de la empresa deben pasar por un estudio que permita actualizar y/o rediseñar acciones que estén basadas en un mismo enfoque de “Ahorrar Recursos”.

Cada proceso debe ser alineado a la necesidad sin perder calidad y tiempo de ejecución. En caso de recursos humanos, el proceso de la contratación de desvinculación, como una parte que no permita la rotación de personal y pago de liquidaciones en altos costos.

Es necesario actualizar el manual de funciones suprimiendo las actividades que están fuera del ajuste de procesos y agregar nuevas formas de realizar tareas.

#### **5.3.2 Rediseñar la estructura organizacional**

---

Rediseñar la estructura organizacional de la empresa Plásticos Reciclados del Sur, da oportunidad para que los departamentos se puedan fusionar, suprimir cargos o agregar nuevos cargos en otros departamentos.

Por ejemplo. Si Plásticos Reciclados del Sur, siendo una empresa descrita como una estructura sólida, pretende suprimir un cargo. Para empezar, debe crear una estrategia que genere un impacto poco sustancial y no dé como resultado la paralización de los procesos. Es decir, si quito a dos colaboradores del departamento de archivo y me quedo solo con uno debo obligatoriamente crear un proceso como archivar de forma digital y mediante Disco Duro todos los documentos que genere la empresa para contrarrestar la falta de los dos

colaborares así no lo acumulo de funciones al único en el departamento, porque el manejo de información será rápido.

Entonces la optimización de los procesos y funciones, permite tener una visión amplia sobre el rediseño de la estructura organizacional en Plásticos Recicladados del Sur.

### **5.3.3 Crear políticas de ahorro**

---

La creación de políticas de ahorro para la empresa se enfoca en energía, medio ambiente y tecnología dentro del entorno organizacional.

En el desarrollo de la implementación del programa pueden existir nuevas estrategias, pero la premisa para su creación es no producir un mal colectivo en los colaboradores, antes que lo tome como novedad.

Energía.

- No dejar encendido los ordenadores como impresoras y otros equipos electrónicos al finalizar sus labores diarias.
- Al salir del baño apagar la luz.
- No dejar cargadores conectados en los tomacorrientes en caso de no estar usarlo.
- El aire acondicionado en automático y temperatura de 22°

Ecología.

- Leer documento para su corrección en la pantalla del ordenador
- Imprimir a doble cara
- Evitar copias innecesarias
- Usar papel reciclado de impresiones anteriores para imprimir documentos borradores

- Usar jarro de la empresa para beber café
- Llevar termo para beber agua

#### Tecnológico

- Usar sistema de archivo por red
- Enviar documentos escaneados vía mail
- Emitir facturas electrónicas

### **5.3.4 Implementar Tecnología**

---

Los millennials gustan por la tecnología, la generación x no se queda, los reacios en la implementación de tecnología llegan a ser los baby boomers. La tecnología permite mayor seguridad, es mejor tener un sistema seguridad de red multicámara que permita leer huella dactilar, reconocimiento facial, tarjetas de acceso y una puerta que sea automática. Se evita de esta manera tener a dos guardias ya sean incluidos en la nómina o vía outsourcing.

Problemática: La situación actual de los Gerentes, después de terminar el programa GCE

Propósito: Mediante un enfoque organizacional crear un programa alineado en el ahorro de recursos e innovación organizacional

Áreas de Desarrollo: Tecnología – Procesos – Funciones

Medición: Procesos – Presupuestos – Reglamentos

### **5.3.5 Recursos**

---

El consultor y la persona responsable de Talento Humano son los encargados de llevar a cabo las tareas de actualizar y/o rediseñar del manual de funciones y procedimientos junto con los gerentes de cada departamento.

El rediseño de la estructura organizacional está a cargo del consultor y el Gerente General quienes tienen la tarea de buscar acciones que

permita el cambio de estructura por debajo del presupuesto de nómina. Así como están encargados de las políticas de ahorro para la empresa.

La implementación de la tecnología está a cargo del nuevo Gerente de Sistemas acompañado por el Consultor y el encargado de Talento Humano.

## 6 CONCLUSIONES

Plásticos Recicladados del Sur en su lucha por reducir costos y gastos innecesarios empleó un programa que pasó a ser un problema para la organización.

Frente a los hechos provocados, se propuso dar por terminado el programa y realizar un cambio en la dirección del departamento de Sistemas, finiquitar al antiguo Gerente de Sistemas e implementar un programa de reclutamiento y selección para mejorar el perfil del candidato.

La rivalidad interdepartamental, como los rasgos de burnout que podrían ser presentados más adelante, se aplicó un programa para mejorar las relaciones del clima entre departamentos. Los Gerentes rotarán en las distintas áreas de la empresa con la finalidad de mejorar el trabajo en equipo, conocer otra parte de la actividad de la empresa, así como nuevas herramientas para realizar las funciones.

Y por último se creó un programa para ahorrar e innovar en la empresa, el programa inicial buscaba ahorrar costos y su manipulación provocó otros resultados, este programa se desarrolla en base a las funciones que el psicólogo organizacional opera en la empresa para cambiar una estructura organizacional, actualizar funciones y procesos, crear políticas de ahorro e implementar tecnología a la empresa.

## 7 REFERENCIAS

- Accenture. (2012). *Consultoría; Finanzas y Desempeño Empresarial*. Obtenido de Accenture.com: [https://www.accenture.com/t20150527T210801\\_\\_w\\_\\_/mx-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-la/PDF/Accenture-NL3Q-Hacia-Optimizacion-Costos-Gastos.pdf](https://www.accenture.com/t20150527T210801__w__/mx-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-la/PDF/Accenture-NL3Q-Hacia-Optimizacion-Costos-Gastos.pdf)
- Arredondo Trapero, F. G., de la Garza García, J., & Vázquez Parra, J. C. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores . *Estudios Gerenciales*, 408-418.
- Avalos, I. (1999). *La Sociedad del Conocimiento*.
- Correa, N. (1982). El Poder en Hegel. 245-251. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/view/5763/5330>
- Freudenberger, H. (1974). *Síndrome de Burnout*.
- Greiner, L., & Schein, V. (1990). *Power and Organization Development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- INCIBE. (s.f.). *Como Gestionar la Fuga de Información*.
- Ramió, C. (2006). *La Gestión de los Conflictos en las Empresas Publicas*. VITORIA-GASTEIZ.
- Rawls. (2010). *Teoría de la Justicia*.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Pearson Educación.
- Rodriguez, I. (2004). *Uned*. Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/10.pdf>



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Fuentes Mañay, David Fernando**, con C.C: # 0927879700 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Estrategias organizacionales para ahorrar, innovar y mejorar las relaciones interdepartamentales de plásticos reciclados del sur post programa reducción de costos y gastos innecesarios** 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, 27 de agosto de 2018

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

**Fuentes Mañay, David Fernando**

**C.C: 0927879700**



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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estrategias organizacionales para ahorrar, innovar y mejorar las relaciones interdepartamentales de plásticos reciclados del sur post programa reducción de costos y gastos innecesarios		
<b>AUTOR(ES)</b>	David Fernando Fuentes Mañay		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Luis Antonio Bonilla Moran		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	De Filosofía, Ciencias y Letras de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de agosto de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	32
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Innovación – Proceso de Selección – Desvinculación – Políticas internas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Gerente Conoce tu Empresa, Ahorra e Innova, Assessment Center, Cambio de Dirección, implementación tecnología, Políticas de ahorro.		
<b>RESUMEN</b>	<p>El programa reducción de costos y gastos innecesarios genera situaciones conflictivas entre departamentos y gerentes. La idea del cambio organizacional se presenta de acuerdo al diagnóstico y análisis que da como resultado una serie de situaciones organizacionales críticas como; rivalidad interdepartamental, burnout, abuso de poder y fuga de información. Es finalizado el programa y cambiado el gerente de sistemas mediante la implementación del proceso de reclutamiento y selección, uno de los puntos fuertes del programa es el Assessment Center empleado. El programa “Gerente Conoce Tu Empresa” que está enfocado manejo de equipos de trabajo para mejorar las relaciones interdepartamentales, así como en el desarrollo de nuevos objetivos, y nuevas formas de trabajo para fortalecer el conocimiento la actividad del negocio. Por último, el programa Ahorra e Innova promueve el rediseño de la estructura organizacional, la implementación de tecnología, como la actualización del manual de proceso, funciones y creación de políticas de ahorro. De esta manera se pretende desarrollar una serie de estrategias que marque un precedente en Plásticos Reciclados del Sur.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: 0987535609	E-mail: davidfuentesm@outlook.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	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>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			