



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

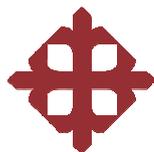
**TEMA:  
FAST SERVICE Y SUS EFECTOS GENERADOS POR UN  
LIDERAZGO INDIFERENTE**

**AUTOR:  
SUÁREZ SÁNCHEZ, KIARA AURORA**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de Psicóloga Organizacional**

**TUTOR  
CHIQUITO LAZO, EFREN EDUARDO**

**Guayaquil, Ecuador  
20 de febrero del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Suárez Sánchez, Kiara Aurora**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

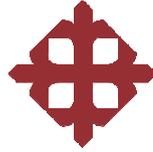
TUTOR (A)

f. \_\_\_\_\_  
Chiquito Lazo, Efrén Eduardo.

DIRECTOR DE LA CARRERA

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

Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Suárez Sánchez, Kiara Aurora.**

### DECLARO QUE:

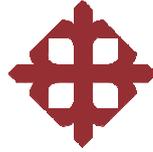
El **componente práctico del examen complejo, Fast Service y sus efectos generados por un liderazgo indiferente** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2018**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Suárez Sánchez, Kiara Aurora**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

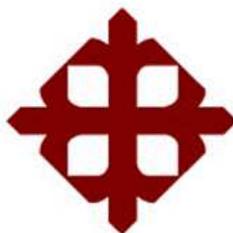
Yo, **Suárez Sánchez, Kiara Aurora**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Fast Service y sus efectos generados por un liderazgo indiferente**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2018**

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

f. \_\_\_\_\_  
**Suárez Sánchez, Kiara Aurora**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Efrén Eduardo Chiquito Lazo**  
TUTOR(A)

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

**Alexandra Patricia Galarza Calamarco**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

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

**Luis Antonio Bonilla Morán, MGS**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>10</b>
1.1 Cultura Organizacional.....	10
1.1.1 Clima Organizacional.....	11
1.1.2 Liderazgo.....	12
1.1.3 Motivación.....	15
1.2 Comportamiento Organizacional.....	16
1.3 Comunicación Organizacional.....	17
<b>2. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Personal.....	18
2.2 Estructura.....	19
2.3 Procesos.....	21
<b>3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN.....</b>	<b>23</b>
3.1 Responsables.....	23
3.2 Recursos.....	24
3.3 Metodología.....	25
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>29</b>

## RESUMEN

El presente trabajo se centra en el diagnóstico de Fast Service y sus efectos generados por un liderazgo indiferente, esta empresa de origen ecuatoriano dedicada al servicio de Courier tiene 5 años en el mercado, cuenta con oficinas en Guayaquil y Quito, estaba posicionada como la octava empresa de Courier con mayor nivel de facturación en el país. El problema principal de esta organización son sus líderes y la indiferencia presentada hacia sus colaboradores una vez alcanzadas las metas principales y de haber realizado una única inversión en capacitaciones consideraron era suficiente para los siguientes años seguir en el mismo estatus, sin verificar que a consecuencia de esto ha generado problemas secuenciales por déficit en tecnología, capacitaciones e indudablemente el tiempo pertinente donde los líderes estén pendientes de la motivación, el clima y la comunicación interna del personal de ambas sucursales, los resultados alarmantes por bajo rendimiento y la competencia se les lleva a sus clientes por falta de estrategias corporativas. Para solucionar los problemas internos existentes de la empresa de Courier se contará con un consultor externo, se reestructurará los cinco departamentos talento humano, administrativo, comercial, logística y distribución y Servicio al cliente mejorando el clima con una nueva cultura de colaboración y sus líderes se comprometerán a cambiar su comportamiento generando motivación a través de diferentes capacitaciones de liderazgo e invirtiendo para mejorar las condiciones de trabajo; de esta forma recuperar la confianza de sus colaboradores, sus clientes potenciales y a su vez la rentabilidad de Fast Service.

**Palabras Claves:** Cultura organizacional – Comunicación - Comportamiento organizacional – Estilo de liderazgo – Motivación- – Estrategia de reestructuración.

# INTRODUCCIÓN

Burki, (2005), define a la organización “como una interacción humana y su desempeño en sus dimensiones sociales, política o económica”, esta afirmación nos dice que las organizaciones son consideradas como un sistema abierto en el cual se evidencia el modelo sociocultural característico de cada una, con sus respectivas diferencias donde ejercen influencias recíprocamente con otras organizacionales aliadas y con el entorno que las rodea conformando una cultura organizacional o corporativa delineada con valores y creencias acorde con las creencias y preceptos de los Presidentes de la organización.

En Fast Service el principal problema es que los líderes de la organización demuestran indiferencia con sus colaboradores, lo que ha ocasionado disgusto en el personal de la compañía y esto a su vez ha influido en el bajo rendimiento, producción, déficit en comunicación interdepartamentales e interregionales, no se está logrando alcanzar los objetivos planteados, sus clientes potenciales y mejores colaboradores se están yendo a la competencia.

El diagnostico se centra en la estructura de la empresa que se deberá reestructurar ya que sus departamentos de Talento Humano, Administrativo, Comercial, Servicio al cliente, Logística y distribución de ambas sucursales deberán cambiar procesos; los líderes de oficinas matriz y Quito se encuentran al margen de la situación, sin fomentar una cultura de apoyo entre provincias, cada sucursal se manejaba por su lado.

La motivación es un punto fundamental en el cual deben tratar estos Presidentes; otros problemas actuales son el comportamiento, la cultura y la comunicación y el liderazgo que son las piezas clave para que esta organización salga del alarmante problema generado por sus líderes.

Para esto se buscará ayuda hacia una consultoría externa, se debe trabajar en la comunicación organizacional primero desde los líderes se propongan estrategias de cambios y directrices a seguir para que sus colaboradores rompas barreras, modifiquen su comportamiento basados en la motivación y el estilo de liderazgo y a su vez cambiar hacia una cultura de apoyo organizacional.

Todo esto es un conjunto de actividades que con una dirección de una consultoría que trace directrices para cumplir con el proceso de forma jerárquica comenzando por los presidentes como un ejemplo claro de lucha perseverancia cooperación entre si y así englobando a sus colaboradores.

## **DESARROLLO**

### **1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1 Cultura organizacional**

Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura.

Para Robbins, (2004) la cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores.

Según lo que plantea Blutman, (2001) la cultura de poder se fundamenta en los valores de la comunidad científica y está muy relacionada a la cultura del logro. Sus propósitos fundamentales son la productividad y la eficiencia, apoya a los individuos tomando como base sus habilidades y competencias; forman al personal proporcionando herramientas necesarias para que así puedan responder a las altas exigencias del negocio.

Estos conceptos implican que la organización a medida que va madurando, si consideran conveniente pueden modificarse en valores, normas y demás, donde los colaboradores se encuentren alineados o comprometidos con los de la organización ejerciendo por sus líderes una cultura de poder. Pues bien esto es lo que sucedió en Fast Service al principio, cuando la compañía creció sus colaboradores estuvieron alineados a la cultura, luego de unos años de ver a sus líderes totalmente desmotivados para mejorar la calidad de trabajo de sus colaboradores y solo pensar en la inversión dejaron de compartir cultura y solo se sintieron condicionados a seguirla hasta que algunos no aguantaron más y decidieron desvincularse de la organización buscando mejores oportunidades con la competencia, sus líderes perdieron

total poder sobre la influencia en los colaboradores ocasionando distintos problemas en las organización.

A continuación, se podrá establecer otros factores que influyen directamente en los problemas actuales de Fast Services como el clima organizacional, el liderazgo y la motivación

### **1.1.1 Clima Organizacional**

Según Toro, (2002) el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Una definición proporcionada por Robbins, (2005), se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand y Gilmer (2002), definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

En Fast Service existe un mal clima laboral por parte de las agencias entre Guayaquil y Quito ya que se sienten rivales y los procesos demoran entre ciudades cuando no se enfocan a que la competencia es externa, interdepartamentalmente tampoco funciona bien y sus líderes no están interesados en ver esto como un problema lo podemos relacionar desde este punto con la cultura ya que si sus líderes no fomentan cordialidad sus colaboradores hacen lo que creen conveniente no existe valores empresariales.

### **1.1.2 Liderazgo**

Walumbwa, (2008) indica que el liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores.

Según Chiavenato, (2008) liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Castañeda, (2007) nos dice que liderazgo es la comunicación de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral.

#### **Según Chiavenato (2008) estos son los tipos de Liderazgo**

##### **Empresariales existentes:**

Algunos de los perfiles que a continuación se podrá verificar son similitudes a las situaciones cotidianas en un ambiente organizacional; por tanto, es probable que se logre recordar alguna anécdota, es recomendable intentar no asociar para no crear lazos mentales y poder captar la información de manera limpia y objetiva.

**Liderazgo empresarial:** consiste en la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los objetivos de la empresa o negocio. Para ello, es bueno elegir el tipo de liderazgo más adecuado para la empresa y obtener un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales.

**Liderazgo Autocrático:** Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos, sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza.

**Líder democrático:** Toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores. El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

**Líder Laissez faire:** Este líder es liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos o tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total solo cuentan con el apoyo del líder si lo piden.

**El líder carismático:** es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de

sí. Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

**Liderazgo Lateral:** consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la empresa. Consiste en que se es líder sin ser el jefe, es decir, ser líder dentro de los del mismo rango. En grupos de trabajo grandes se tiende a dar demasiadas vueltas a todo, tratando de agradar al máximo. Esta especie de cabecilla del grupo suele ser una persona resolutiva, lo que el grupo de algún modo agradece.

**Liderazgo situacional:** dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores. Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia en la empresa mientras el grupo se va consolidando. El liderazgo situacional es un enfoque dinámico para la dirección de empresas y/o personas en que el líder ha de ser flexible y saber qué hacer en cada momento.

El tipo de liderazgo encontrado en Fast Service es el laissez faire ya que los líderes de la organización están invisibles, no pasan a diario en las oficinas, han delegado a Recursos Humanos el manejo de personal y la productividad a cada jefe de departamento pensando que estos se van a conectar y seguir con una alta producción. Sin caer en cuenta que al dejar a la libertad y decisión de todos pues no hay orden y cada departamento toma decisión en función a su criterio sin llegar a un conceso jerárquico, todos funcionan por su lado.

Las relaciones interdepartamentales se van deteriorando, debido a la ineficiente comunicación que, a su vez cambia de manera negativa el comportamiento de los colaboradores, esto es una cadena de consecuencias generadas por los líderes de la organización y su inexistente presencia para tomar decisiones importantes. Sin cabeza no logra andar el cuerpo.

### **1.1.3 Motivación**

Chiavenato, (2009) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Robbins, (2004) nos comenta que la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual

En Fast Service el estilo de Liderazgo va muy enlazado a los problemas de la organización ya que no fomentan entre líderes una conducta de compañerismo para que se refleje en las sucursales, sino todo lo contrario, intentan manejar de manera dispareja la comunicación entre estas y a su vez la cultura organizacional no tiene fuerza para que sus colaboradores se sientan comprometidos con la empresa y busquen mejores oportunidades con la competencia.

Por otro lado, a consecuencia de lo anterior mencionado el clima organizacional se ve afectado por los múltiples problemas que se están reflejando con los colaboradores y las oficinas de Guayaquil y Quito no existe un compañerismo y desde aquí empieza la rivalidad dejando mucha ventaja para la competencia.

## **1.2 Comportamiento Organizacional**

Robbins, (2002) nos indica el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Chiavenato (2009), nos comenta que el comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones estas son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del comportamiento organizacional es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.

Toro (2001), indica que teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comporta mentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que, pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

En Fast Service el comportamiento organizacional es muy importante ya que sus colaboradores son personas individualistas hacen solo sus funciones, no intentan ayudar a los demás departamentos ni a sus compañeros para mejorar la calidad de servicios y que la empresa sea nuevamente rentable de este problema parte la falta de comunicación y motivación interdepartamental ya mencionada antes y la interregional son provocadas por el liderazgo indiferente de sus presidentes en la organización y la cultura que estos demuestran.

### **1.3 Comunicación Organizacional**

Newstrom (2011), nos comenta que la comunicación organizacional es "la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra en el contexto laboral. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió"

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

Collado, (2001) define la comunicación organizacional como "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"

La comunicación también es uno de los principales problemas en la empresa de Courier Fast Service ya que las oficinas en Quito y Guayaquil no posee una cultura fomentada en el compromiso con la organización, tampoco un comportamiento favorable en los colaboradores donde se alineen con el bienestar de esta; entonces al momento de establecer las falencias en estos factores, la ineficiente comunicación es un efecto ante los problemas anteriores, es decir, si no hay ejemplos desde sus cabezas no hay cuerpo que se sostenga solo por mucho tiempo. Los líderes deben de dar ejemplos de trabajo, esfuerzo, cooperación, motivación preocupación por sus colaboradores y no todo lo contrario.

## **2. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **2.1 Persona**

Debido a la complicada situación de la empresa de Courier Fast Service, y sus problemas financieros, operacionales, de procesos y manejo de personal se intentó resolver reduciendo al personal con bajo rendimiento, entre estos al Coordinador de Recursos Humanos dejando así en este nuevo cargo al Analista de Recursos Humanos esperando que así se plantee una nueva visión de la empresa pero esto solo se estaba dando en Quito, en Guayaquil no conocen ninguna acción que hayan hecho para mejorar los inconvenientes en la organización.

Según Chiavenato, (2008) nos indica sobre el Liderazgo Lateral que consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común, ser es líder sin ser el jefe, es decir, ser líder dentro de los del mismo rango. Esta especie de cabecilla del grupo suele ser una persona resolutiva, lo que el grupo de algún modo agradece.

Los Jefes de los cinco departamentos Talento Humano, Administrativo, Comercial, Servicio al cliente y Logística y Distribución fueron convocados para verificar cual era el inconveniente su personal a cargo, cada uno dio su perspectiva de lo que sucedía, su misión actual era encontrar en su departamento un líder de los colaboradores para ser más accesible llegar a estos, por esta razón; se decide contratar un consultor externo donde su función sea manejar con técnicas el comportamiento de los empleados con ayuda de sus líderes.

Guiar a los presidentes de la organización en capacitaciones de liderazgo para fomentar ciertas estrategias como minimizar jerarquías, enseñar con el ejemplo, motivación y optimismo y realidad de esta forma sus colaboradores verían su compromiso e pondrían de su parte siguiendo la nueva cultura reestructurada, mejorando su comportamiento y a su vez el clima en la organización.

Según Marshak (2007), cuando tratamos de realizar cambios empresariales, existen procesos ocultos los cuales son cruciales en el cambio empresarial, y cuando no son explícitos, pueden bloquear las mejores intenciones.

Esta perspectiva que refleja la organización al buscar estrategias organizacional para rectificar los inconvenientes interdepartamentales y buscar una mejoría, un método de llegar a estas cabezas de área para llegar a un consenso y estos en conjunto con el consultor externo buscar la solución, primero al comportamiento organizacional hablar con todos los colaboradores explicando las cifras alarmantes y mejorando una comunicación entre todos en la oficina para así empezar a crear una nueva cultura.

## **2.2 Estructura**

La estructura que rige en la empresa Fast Service es ineficaz, debido a que no existe colaboración de tareas por departamentos las áreas deberían enfocarse en una estructura operativa, la cual se da como un sistema de relaciones de trabajo, para coordinar y distribuir tareas de los colaboradores, así mejorarían procesos de entrega en productos, captar nuevamente a clientes potenciales que preferían la competencia.

Para esto al decidir mejorar la estructura de la organización se enfoca en que no se propone expandir a nuevos puestos de trabajo por falta de recursos financieros, sin embargo, se debe reestructurar los ya existentes con el personal que se tiene dentro de la organización, además de incluir un consultor externo para que logre llegar a un acuerdo con todo el personal y les de seguridad que esta vez los cambios serán reales y beneficiosos para todos.

De tal manera que se queda distribuido de esta manera:

- Departamento de Recursos Humanos: Escoger a líder de sus colaboradores creación de procesos de capacitaciones, selección, formatos, indicadores, descripciones de cargos.
- Departamento Administrativo: Escoger al líder de sus colaboradores, reestructuración de misión, visión, valores empresariales, presupuesto financiero.
- Departamento de Comercial: Escoger al líder de sus colaboradores, creación de procesos internos de motivación o reconocimiento emocional.
- Departamento de Servicio al cliente: Escoger al líder de sus colaboradores, mejorar las instalaciones con un buzón de sugerencias para verificar las falencias reales de los colaboradores.
- Departamento de Logística y Distribución: Escoger al líder de sus colaboradores, creación de formatos donde se registre cada envió y el proceso a seguir.

Lusthaus (2002), define a la estructura de una organización como la capacidad de una empresa de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a las condiciones internas y externas cambiantes, habiendo adaptaciones, y se da para aumentar al máximo el desempeño organizacional.

La creación de compromiso de líderes o Gerentes Generales donde ellos en juntas semanales y mensuales logren conocer a su personal y los procedimientos llevados a cabo para mejorar el rendimiento de la compañía y si conocer sus resultados para que estos se sientan comprometidos a ellos de la misma forma ayudar a sus colaboradores esa es una estrategia que los llevara nuevamente a ser rentables.

### **2.3 Procesos**

La organización tiene 5 años en el mercado y cuenta con oficinas en Guayaquil y Quito, la oficina principal se encuentra en Quito. En primera instancia debido a la crisis financiera y la rivalidad interdepartamental debería contratar nuevamente a un servicio externo un consultor que de las directrices sobre una visión externa de los problemas internos de la organización.

Ovalle (2013), nos comenta que los procesos organizacionales son un conjunto de pasos del proceso parcialmente ordenados, con un conjunto de artefactos relacionados, recursos humanos y tecnológicos, estructuras organizacionales y limitaciones, intentando producir y mantener los requerimientos de la organización.

El mismo Acosta (2002) define el proceso de cambio organizacional como el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de una organización, producido tanto por fuerzas naturales como impulsadas por la voluntad de quienes las crean e impulsan.

Amorós (2007), nos dice que se comparte el problema con los subordinados en una relación grupal, teniendo como meta ayudarlos a tomar una decisión donde coincidan las opiniones de la mayoría, donde la opinión del líder no va a pesar más sobre las otras.

Los procesos de cambio que se sugieren modificar son los siguientes:

- Departamento de Talento Humano: Proceso de capacitación para selección de personal, coach y manejo de personas, creación de indicadores de capacitaciones, cuestionario de medición de clima laboral, creación de eventos de recreación para las agencias de Guayaquil y Quito para mejorar relaciones interpersonales de los colaboradores

- Departamento de Comercial: Proceso de mejorar la imagen de Fast Service, nuevo logo, banners, volantes, visibilidad de ofertas en carteleras externas en servicio al cliente. Buscar cómo dar a conocer el nuevo concepto de la organización.
- Departamento de Administrativo: Manejo de cartera de clientes anteriores para dar el atractivo de la renovada compañía, manejo de páginas para estrategia de marketing para captar a clientes nuevos y hacerlos potenciales, establecimientos de presupuestos para financiar estos proyectos.
- Departamento de Servicio al cliente: Procesos de mejorar la atención al cliente, capacitarse en servicios públicos, conocer mejor la compañía, tener un clima ameno en recepción, ventas, verificar promociones para los clientes.
- Departamento de Logística y Distribución: proceso de comunicación interna y externa con la otra sucursal, mantener un clima ameno para los envíos y así mismo crear unos formularios de requerimientos online para que todos los envíos queden registrados en el sistema de lo coordinado.

Con todos los procesos de los cinco departamentos se buscará reestructurar los procesos internos de comportamiento, cultura, liderazgo, motivación, clima y cultura organizacional, con los colaboradores y sus líderes con el fin de aumentar la rentabilidad de la organización recuperando sus clientes potenciales.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN**

#### **3.1 Responsables**

Los principales responsables de que las estrategias se cumplan son los Presidentes de Guayaquil y Quito, en cadena seguimos con los líderes de

los departamentos que son Talento Humano, Comercial, Servicio al cliente, Logística y Distribución, Administrativos y estos a su vez con los colaboradores de cada área.

En los procesos de cambio cuando existen medidas necesarias urgentes, se debe obtener el apoyo de la colaboración de los altos mandos, pero solo se ve el interés a Lucas presidente de Quito por querer saber cuáles son las molestias interdepartamentales e intentar buscar solucionar pero delegando a otras áreas como a talento humano y no hacer frente el a estas problemáticas para intentar plasmar en los colaboradores para contar con su participación en esta iniciativa de cambio y así ser un beneficio para el personal que conforma Fast Service.

Además de hacer participe a un consultor externo para que los cambios a realizar sea este quien los dirija, deberá venir con una visión externa en el cual su diagnóstico de la empresa aporte para resolver la problemática existente.

En el proceso de cambio financiero se debe realizar una inversión para encaminar el desenvolvimiento de los problemas mejorando procesos en la compañía, por otro lado deberá coordinar una reunión y buscar el compromiso también del presidente de Guayaquil Mario Rivadeneira para mejore la relación de estos primos y socios en beneficio de su empresa de Courier y estos a su vez podrían darse en reuniones con grupos de mandos medios que pueda comunicar la nueva visión de los presidentes hacia los colaboradores y crear un vínculo estrecho entre estos para lograr el desarrollo de la empresa.

### 3.2 Recursos

Entre los recursos necesarios para empezar con la implantación son los siguientes:

- Equipos: Computadoras, internet e intranet, impresoras.
- Materiales: Cartelera de comunicación interna y externa, banners, volantes.
- Humanos: Sueldos del personal administrativo y de planta de la organización de ambas sucursales.
- Consultor externo: Persona que se encargara de la reestructuración de la empresa.
- Financiero: Un préstamo es considerable para realizar las actividades internas para mejorar procesos, actualizaciones de servicio, nuevas propagandas para captar a los clientes de Fast Service.

Los valores en el detalle siguiente se considerará de manera macro ya que es una distribución para que sea estable la organización hasta ver los resultados; estos valores serán distribuidos a un plazo de 6 meses en gastos de la compañía ya que para captar a los clientes se debe tener publicidad nueva de cada promoción, además que cubrir los sistemas actualizados necesita de licencias y nuevos equipos que se adquirirán a crédito.

Adicional de los gastos de mejoras, se está contando con los sueldos mensuales de los colaboradores de ambas agencias Guayaquil y Quito y el costo del consultor por mes trabajando internamente en la compañía.

Este valor es realmente necesario porque es para la reestructuración de la organización y el impulso hacia la obtención de nuevos clientes de este modo crecerá su rentabilidad y su inversión sería reiterada en 6 meses adicionales, donde la organización ya sea estable y pueda salir de sus deudas anteriores y lograr cubrir la nueva infraestructura de la organización es decir al año de haber realizado estos cambios la compañía obtendría ganancia y su estatus entre las primeras de Ecuador.

<b>Destinatario</b>	<b>Gasto Semestral</b>	<b>Gasto Mensual</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 8, 333.32</b>
Materiales	\$ 3.000	\$ 500
Mano de Obra	\$ 1.000	\$ 166,66
Humanos ( Personal de la organización)	\$ 30.000	\$ 5,000

Equipos	\$ 10.000	\$ 1,666.67
Consultor Externo	\$ 5.000	\$ 833.33
Calendario de Previsiones	\$ 1.000	\$ 166,66

- Mano de Obra: personal de instalaciones de equipos.
- Calendario de Previsiones: Agendas de calendario donde queden estipuladas fechas de reuniones periódicas semanales donde se conozca los procedimientos que se están siguiendo de mejoras y mensuales para medir el resultado de lo obtenido.

### 3.3 Metodología

Las metodologías de la estrategia basada en los procesos antes descritos serían las siguientes:

- Departamento Comercial: Conocerse crear un chat, blog o un departamento de comunicación interna, donde vía email, cartelas en la organización este diariamente actualizado y se muestre el porcentaje de ventas, felicitaciones públicas a los colaboradores que se esforzaron con jornadas extras, o implementación de buenas ideas que impulse a ser mejor nuevamente, además de realizar banners, volantes donde realcen la nueva estructura de la organización.
- Departamento Administrativo: conocer la visión se buscará reunir y verificar la visión actual de cada presidente de la organización para entender porque están muy apartada una oficina de la otra siendo la misma empresa y así entablar cuales son las necesidades de ambas oficinas y hacer nuevas metas en conjunto como una sola empresa, actualizando la misión, la visión y la cultura de la organización.

- Líderes de la Organización: Delegar y Exigir: deberán estar muy comprometidos con la organización es decir apostar por sus colaboradores en sus ideas innovadoras, además de ellos tener reuniones periódicas con todo el personal de su Oficina donde ellos muestren su comportamiento con Quito y mejoren las vías de comunicación apoyo y motivación por hacer que Fast Service retome con normalidad sus actividades.
- Consultor Externo: Desarrollar a los subordinados y al directivo, capacitaciones de motivación con el personal. Y de liderazgo para sus presidentes, donde se mezclen el personal de Guayaquil y Quito así logran tener afinidad con sus compañeros interprovinciales.
- Departamento de Servicio al cliente: Proceso de mejorar la atención al cliente, capacitarse en servicios públicos, conocer mejor la compañía, tener un clima ameno en recepción. Procesos de ventas de Courier, verificar promociones a darse a los clientes
- Departamento de Logística y Distribución: Desarrollo y aplicación de herramientas en nueva tecnología para que los colaboradores puedan mejorar, el clima entre colaboradores y sucursales, la calidad y tiempo de entrega de productos.
- Departamento de Recursos Humanos: Se capacitarían para búsquedas especializadas de personal altamente capacitado para trabajo bajo presión además de ser esta la que este siempre apta para atender requerimientos de colaboradores.

## **CONCLUSIONES**

En la cultura organizacional esto es lo que sucedió en Fast Service, cuando la compañía creció, luego de unos años los colaboradores vieron a sus líderes totalmente desmotivados para mejorar la calidad de trabajo y solo pensar en la inversión, así dejaron de compartir cultura y solo se sintieron condicionados a seguirla, la cultura organizacional perdió fuerza para que sus colaboradores se sientan comprometidos con la empresa y busquen mejores oportunidades con la competencia

Se establece en Fast Service que su estilo de Liderazgo va muy enlazado a los problemas del comportamiento en la organización, ya no fomentan entre líderes una conducta de compañerismo para que se refleje en las sucursales, solo se genera de manera dispereja la comunicación entre estas.

La comunicación Organizacional es ineficaz entre departamentos no existe una cultura de ayuda y atrasa los procesos en cada sucursal; los envíos se extravían, esto hace que baje la rentabilidad de la organización cuando los clientes deciden irse por la competencia.

## **RECOMENDACIONES**

Se buscará resolver el problema de la cultura organizacional de la mejor forma con reuniones periódicas donde se den a conocer los procesos a manejar como las capacitaciones, el personal mejor motivado, las ventas más altas, los clientes que se espera recuperar todo esto por medio de boletines online y mails de comunicación interna, mejorando la cultura de la organización, reestructurando su forma de ver la misión y visión de la compañía.

Para mejorar los procesos se contratará a un consultor externo para darles indicaciones de estrategias de liderazgo a seguir y así mejorar la cultura organizacional fomentando compromiso y respeto de sus colaboradores y para incentivar el clima en la organización y su rentabilidad.

Es por estos motivos que la comunicación organizacional, se transformara con una mejor estructura de la compañía modificando procesos e involucrando a todo el personal de la compañía de ambas sucursales para que mejore el servicio de entregas de los pedidos y recuperar la cartera de clientes.

## REFERENCIAS

- Acosta, C (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología, 11, 9-24.
- Amoros (2017). Procesos Organizacionales: Organizaciones altamente eficaces.
- Burki. (2005). La organización. Estructura complementaria dentro de la organización. España.
- Blutman (2001). Aproximaciones de la cultura organizacional. Argentina Buenos Aires 2001.
- Callado (2001). Comunicación Organizacional: estructura de un aprendizaje cooperativo. México.
- Castañeda (2007). "Estado y Liderazgo: Nueva relación del cambio" Editorial Norma. Buenos Aires.
- Castro (2012). Comunicación Organizacional: Colaboradores altamente eficaces. Editorial Santiago. Chile.
- Chiavenato (2008), Liderazgo: Movimientos organizacionales 2008. Books, São Paulo, 2008.
- Chiavenato (2009), Motivación: Como Transformar RH Centro de Lucro, Books, São Paulo, 2009.
- Chiavenato (2009), Comportamiento Organizacional: Como transformar RH, op. cit., pp. 15.
- Fitzgerald (2002). "Ensayos de la cultura organizacional". Ed: Martínez, Barcelona.
- Forehand y Gilmer (2001), "Capital social, cultura organizativa". CLAD 2001.
- Lusthaus, C. (2002). Evaluación Organizacional. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

- Marshak, R. J. (2007). Cambio Organizacional: Trabas, Contratiempos y Dificultades Habituales. Barcelona: Deusto.
- Newstrom (2001), Comunicación Organizacional: Human Resource Management, Nueva York, 2001, p. 657.
- Ovalle (2013). Procesos Organizacionales: perfil de las empresas colombianas.
- Robbins, (2004). La cultura organizacional: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional - 10ma Edición. México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S.P. & Jugde, T. (2009). Comportamiento organizacional.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, controversias y aplicaciones.
- TORO, (2001) F. Comportamiento Organizacional: perfil de empresas colombianas.
- TORO, (2002) F. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas.
- Walumbwa (2008), liderazgo y las organizaciones. Como ser un líder según el tipo. México D.F



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Suárez Sánchez, Kiara Aurora**, con C.C: # 0931132658 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Fast Service y sus efectos generados por un liderazgo indiferente** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2018

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

Nombre: **Suárez Sánchez Kiara Aurora**

C.C: **0931132658**



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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Fast Service y sus efectos generados por un liderazgo indiferente		
<b>AUTOR(ES)</b>	Kiara Aurora, Suárez Sánchez		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Efrén Eduardo Chiquito Lazo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>20 de febrero del 2018</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>33</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional Comportamiento Organizacional Comunicación Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional – Comunicación - Comportamiento organizacional – Estilo de liderazgo – Motivación- – Estrategia de reestructuración		

El presente trabajo se centra en el diagnóstico de Fast Service y sus efectos generados por un liderazgo indiferente, esta empresa de origen ecuatoriano dedicada al servicio de Courier tiene 5 años en el mercado, cuenta con oficinas en Guayaquil y Quito, estaba posicionada como la octava empresa de Courier con mayor nivel de facturación en el país. El problema principal de esta organización son sus líderes y la indiferencia presentada hacia sus colaboradores una vez alcanzadas las metas principales y de haber realizado una única inversión en capacitaciones consideraron era suficiente para los siguientes años seguir en el mismo estatus, sin verificar que a consecuencia de esto ha generado problemas secuenciales por déficit en tecnología, capacitaciones e indudablemente el tiempo pertinente donde los líderes estén pendientes de la motivación, el clima y la comunicación interna del personal de ambas sucursales, los resultados alarmantes por bajo rendimiento y la competencia se les lleva a sus clientes por falta de estrategias corporativas. Para solucionar los problemas internos existentes de la empresa de Courier se contará con un consultor externo, se reestructurará los cinco departamentos talento humano, administrativo, comercial, logística y distribución y Servicio al cliente mejorando el clima con una nueva cultura de colaboración y sus líderes se comprometerán a cambiar su



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



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



comportamiento generando motivación a través de diferentes capacitaciones de liderazgo e invirtiendo para mejorar las condiciones de trabajo; de esta forma recuperar la confianza de sus colaboradores, sus clientes potenciales y a su vez la rentabilidad de Fast Service.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2212834 – 0979213214	E-mail: Kiara.suarez@cu.ucsg.edu.ec
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana</b>	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950 Ext. 1219	
	<b>E-mail:</b> 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>		