

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

“Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral de Rapientrega S.A”

**AUTOR:**

Valencia Farfán Jon Jesús

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

**TUTOR**

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador  
24 de febrero del 2021**



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 **Valencia Farfán Jon Jesús**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

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

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

Psic. Cl. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.

**Guayaquil, 24 de febrero del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Valencia Farfán Jon Jesús**

**DECLARO QUE:**

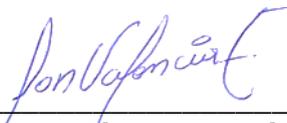
El componente práctico del examen complejo, **“Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral de Rapientrega S.A”**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado 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, 24 de febrero del 2021**

**AUTOR:**

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

  
**Valencia Farfán Jon Jesús**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Valencia Farfán Jon Jesús**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el componente práctico del examen complejo, “**Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral de Rapientrega S.A**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 24 de febrero del 2021**

**AUTOR:**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Valencia Farfán Jon Jesús**



Guayaquil, 6 de septiembre del 2017

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">"Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral de RapiEntrega S.A".docx</a> (D96389583)
Presentado	2021-02-23 21:35 (-05:00)
Presentado por	jon.valencia@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

### Tema:

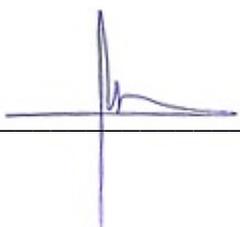
"Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral de RapiEntrega S.A"

### Estudiante:

- Jon Jesús Valencia Farfán

**Docente Tutor:** Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, 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. \_\_\_\_\_

**PSIC. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, MGS.**

DIRECTORA DE CARRERA

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

**PSIC. Alex Miguel Tapia Ubillus, MGS**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, MGS**

DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. Resumen</b> .....	<b>VIII</b>
<b>2. Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Desarrollo</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1 Cultura Organizacional</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2 Desarrollo Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>3.3 Componentes de retribución</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Determinación de estrategias</b> .....	<b>8</b>
<b>4.1 Cuadro de estrategias</b> .....	<b>12</b>
<b>5. Implementación de la planificación</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1 Responsables</b> .....	<b>14</b>
<b>5.2 Recursos</b> .....	<b>14</b>
<b>5.3 Metodologías</b> .....	<b>15</b>
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>15</b>
<b>7. Recomendaciones</b> .....	<b>16</b>
<b>8. Bibliografía</b> .....	<b>17</b>

## 1. Resumen

El presente trabajo se centró en una empresa de Courier en el Ecuador con su oficina matriz en la ciudad Quito y la sucursal en la ciudad de Guayaquil. La empresa estaba cruzando una crisis organizacional, necesitando ayuda con un soporte estratégico y analítico en los procesos, todo esto con el fin de superar aquellos problemas. La meta principal es cumplir con los objetivos que se proponen cada año, sin embargo, entre los principales problemas esta, la falta de nuevas ideas (innovación) que generaba pérdida de clientes y en el ámbito cultural se encontraban inconvenientes entre las oficinas de guayaquil y quito por motivos del mal empleo de los recursos de comunicación y por llevar una mala relación de trabajo entre compañeros, todo esto generaba un clima tenso de trabajo.

Durante la realización del proyecto de caso se tuvieron tres variables importantes para su desarrollo: cultura organizacional, desarrollo organizacional y los componentes de retribución para los colaboradores. Para cumplir con los objetivos del proyecto fue necesario aplicar diversos conceptos de la comunicación y desarrollo organizacional para que ayuden a la empresa a generar estabilidad y enfoque de trabajo en todas y cada una de las áreas.

Para poder establecer las estrategias, se tiene que enfocar en ciertas prioridades; por lo cual el encargado de talento humano deberá controlar que se realice un proceso de mejora continua para que exista una buena retroalimentación y la organización pueda generar rentabilidad.

**Palabras claves:** *Cultura organizacional, Desarrollo organizacional, Soporte estratégico, Clima Laboral, Componentes de retribución.*

## **Abstract**

This work focused on a Courier company in Ecuador with its headquarters in the city of Quito and the branch in the city of Guayaquil. The company was going through an organizational crisis, needing help with strategic and analytical support in the processes, all this in order to overcome those problems. The main goal is to meet the objectives that are proposed each year, however, among the main problems is, the lack of new ideas (innovation) that generated loss of customers and in the cultural field there were problems between the offices of Guayaquil and I remove due to misuse of communication resources and for having a bad working relationship between colleagues, all this generated a tense work climate.

During the realization of the case project, three important variables were produced for its development: organizational culture, organizational development and the components of compensation for collaborators. To meet the project's objectives, it was necessary to apply various concepts of communication and organizational development to help the company generate stability and work focus in each and every one of the areas.

In order to establish strategies, you have to focus on priority priorities; For this reason, the human talent manager must control that a continuous improvement process is carried out so that there is good feedback and the organization can generate profitability.

**Keywords:** *Organizational culture, Organizational development, Strategic support, Work environment, Compensation components.*

## **2. Introducción**

Rapientrega S.A es una empresa que se dedica al servicio de Courier en Ecuador, específicamente en las provincias del Guayas y Pichincha. Fue fundada en asociación entre primos llamados Luis González (Gerente general) y Ricardo Avilés (Sub-Gerente). La organización tiene 5 años en el Mercado y cuenta con oficinas en la ciudad de Quito y Guayaquil. En la actualidad está posicionada con la octava empresa de Courier con mayor ingreso de facturación en el Ecuador. Consta con una nómina de 50 colaboradores y su matriz se encuentra ubicada en Quito. La inversión inicial para fundar la empresa fue de \$100 mil dólares para gastos de infraestructura, materiales, equipos tecnológicos, vehículos y una nómina de 20 colaboradores en total.

Los inicios de esta empresa fueron efectiva y exitosa, al ser una nueva organización y habiendo poca competitividad, pudo posicionarse muy bien en ese sector del mercado. La empresa se dio a conocer con fluidez y con excelente acogimiento por una gran cantidad de clientes. Los primeros años fueron excepcionales, ya que se logró incrementar al número de clientes al 50% y se pudo recuperar lo invertido en la conformación de la organización. Sin embargo, al llegar el tercer año se tomó la decisión de contratar a una consultora, que dio soporte en el cumplimiento de objetivos y ayudo en la motivación de los colaboradores en el ámbito laboral. Sin embargo, los líderes estaban poco comprometidos al cambio y no prestaban mucha atención con el resto de recomendaciones que sugirió la consultora; dejando a un lado los procesos continuos de innovación, llevando a la empresa a un estancamiento por escasas de nuevas ideas.

En el presente trabajo se desarrollarán temas relacionados al desarrollo y la cultura organizacional. Aquellos términos y conceptos, serán empleados para generar un plan estratégico de cambio para la obtención de objetivos y compromiso laboral en la empresa Rapientrega S.A, ayudando a la solución de los problemas existentes. La empresa está preocupada por la crisis cruzada por la falta de un plan estratégico que levanta la preocupación en los

jefes de la empresa, cuyo interés es de buscar una solución inmediata frente a estos problemas.

### **3. Desarrollo**

#### **3.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de principios, valores, costumbres, tradiciones y la forma en que realizan las labores cotidianas de cada empresa. Todo esto van de la mano con las normas y políticas que se manejan en la empresa y que se ven reflejado en el comportamiento cultural y laboral de todos los colaboradores. Por eso es de suma importancia que todos los colaboradores tengan el conocimiento de la cultura y que se sientan totalmente identificado con todo lo que conforma la empresa donde prestan su servicio.

La cultura en una organización se puede entender como la carta de presentación y primera impresión que proyecta una empresa de cara a sus clientes. Por eso es importante que toda regla, norma y comunicación que se emplee en la organización, sea de una correcta forma y responsable. Todo aquello marca la diferencia y hace única la experiencia con cada empresa.

El concepto de cultura organizacional se determina como una colección de valores comunes de la organización y las creencias y se manifiesta en la competitividad, la responsabilidad social, el apoyo a la innovación y el rendimiento, y se concibe como una práctica importante para llevar a cabo una implementación exitosa de la transferencia de conocimiento. En la práctica, la alineación de la cultura organizacional con la visión y la misión de la organización conducen a una mejor Implementación del proceso de transferencia de conocimiento. (Ahmady, 2016)

El proceso cultural y las prácticas laborales es el reflejo de los valores que posee cada organización. Mientras los valores, conocimientos y la información fluyan por cada uno de los colaboradores, no habrá problemas de gestión dentro de la organización. El conocimiento siempre debe ser compartido y es la clave del éxito, se verá plasmado en cada proceso o deber bien hecho y en

las buenas relaciones de trabajo que se generan en base al compromiso colectivo.

La organización RapiEntrega S.A, cuenta con problemas y deficiencias en la cultura organizacional en todas sus instalaciones. Además, no cuenta con un plan de mejora constante de los valores, políticas, objetivos por alcanzar, principios y servicios. En los primeros años la empresa solamente se enfocó en la parte comercial y ventas, brindando así un enfoque el cual no beneficiaba a toda la empresa. Posteriormente los problemas estaban afectando a la empresa, cuyo eje principal del problema se encontraba en la cultura. La empresa cuenta con una cultura de servicio similar a la de sus inicios, cosa que trajo problemas debido a que el mercado es cambiante e innovador y ellos se estaban quedando atrás. Lo cual ha perjudicado a la empresa en años posteriores, mostrándose incapaz de poder afrontar nuevos retos. El malestar de sus clientes es notable, se quejan por la calidad de servicio que reciben al realizar sus pedidos. La imagen de la empresa se ve afectada por el trabajo que ofrecen. En la actualidad está quedando estancada por la falta de nuevas ideas y mejoras de los procesos de trabajo. La principal preocupación de los altos mando, es que la cultura se ha estado perdiendo y notan menos compromiso de los trabajadores, afectando directamente a la organización en los procesos internos y los clientes.

La empresa en sus comienzos, se interesaba mucho por la motivación de los colaboradores como parte de su cultura y valores de la organización. Todo colaborador se sentía importante en su puesto de trabajo y con sentido de pertenencia. Cuyo interés por el bienestar del personal de trabajo, recompensa a la empresa en colocarla entre una de las mejores Courier a nivel nacional. La empresa al alcanzar rápidamente el éxito, no se fijó que con el paso del tiempo la cultura e interés por el colaborador había cambiado enfocándose más por los resultados que se obtenían mensualmente. Además, los colaboradores llegaron a notar el desinterés por el bienestar laboral de ellos y poco a poco dejaban de sentirse identificados con la empresa. Esto provoco problemas internos entre compañeros de trabajo y los altos mandos encargados de la organización.

## 3.2 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional en sus inicios teóricos era reconocido como la teoría administrativa, conceptos e ideas del hombre y la organización. Esta teoría era encargada de estudiar los comportamientos, competencias y habilidades del sujeto en el entorno laboral. El desarrollo organizacional es básicamente una perspectiva de como las empresas van evolucionando culturalmente con sus colaboradores que la conforman y profesionalmente con los procesos que llevan a cabo en sus labores cotidianas.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una teoría orientada a la evolución constante del conocimiento empresarial de los colaboradores. Quien genera inversión en la capacitación de sus colaboradores, está generando una inversión común de resultados económicos y de productividad a corto, mediano y largo plazo. Mantener a los colaboradores altamente capacitados siempre produce resultados positivos, ya que se mantiene a la empresa en constante aprendizaje e innovación. El mayor beneficio en todo esto, es el capital intelectual que se genera con cada colaborador, siendo de ayuda en su presente y futuro para el enfoque personal y profesional.

El DO es una mezcla de arte y ciencia, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que una amplia gama de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del DO. (Guizar, 2008)

El autor expone que básicamente el desarrollo organizacional depende en la forma en que haces que tu empresa este en constante crecimiento. No siempre los altos mandos pueden hacerlo solos, siempre se necesita un trabajo en equipo donde el compromiso social es de todos los que conforman una organización. Esto quiere decir que el éxito depende siempre del equipo que lucha día a día por mantenerse y no esperando a que las cosas fluyan solas.

En cuanto a la empresa Rapientrega S.A, se observa que le cuesta mantenerse vigente en el mercado, refiriéndonos al satisfacer con las nuevas necesidades que requieren los clientes. A diferencia de la competencia que si

toma en cuenta el estudio del mercado actual y trata en lo posible de estar siempre innovando los protocolos y servicios para dar al cliente una experiencia agradable. Todo aquello ha generado grandes conflictos internos en la empresa por la falta de interés al cambio constante. Entre los cambios constantes se requiere que la empresa tenga crecimiento profesional en sus labores y personal en cuanto a los colaboradores, llevando así en trabajo en equipo a conseguir el éxito común para todos los que conforman la organización.

Para generar un cambio eficiente es necesario que el desarrollo organizacional comience desde los altos mandos hacia los subordinados de la empresa. El equipo de trabajo debe ser un solo equipo y debe sentirse parte del proyecto de mejoras de los procesos.

Todo proceso que se llevaba a cabo con anterioridad, debe ser eliminado lo antes posible, antes del ingreso de un nuevo colaborador. Cada área y espacio de trabajo debe transmitir positivismo laboral y deben estar orientados al compañerismo de trabajo. Para que se lleve a cabo un buen desarrollo organizacional se deberá analizar aspectos de mejoras de comunicación en cada una de las áreas, lo cual permita evitar conflictos internos que logren afectar al servicio que se le brinde al cliente.

También se debe mencionar que el departamento de talento humano deberá mejorar el proceso de reclutamiento, se deberá sacar de la empresa si es necesario, al personal que no quiera pertenecer a la misma y de igual manera al que no cumpla con los objetivos previstos en un límite de tiempo, para ello es importante llevar un control de cada uno de ellos de forma cotidiana, el nuevo personal deberá contratarse bajo medidas diferentes, deberán basarse en aspectos innovadores, que el nuevo personal tenga aptitudes positivas, que tengan la experiencia adecuada, que sean creativos, proactivos y que posean habilidades de liderazgo, para que estos aporten también con ideas las cuales sean las ideales para poder crecer la empresa.

### **3.3 Componentes de retribución**

La retribución en las empresas se la puede definir como la cantidad de dinero y servicios que se le brinda a un trabajador por haber cumplido una labor

determinada, pero el sentido de la retribución no solo incluye el aspecto monetario, ya que incluyen beneficios adicionales los cuales no necesariamente tienen que ver con el dinero en físico, más bien de cómo se siente el trabajador en la compañía y cómo hacer que este se sienta motivado e identificado con la misma.

Los componentes de retribución en una empresa juegan un rol muy importante para la misma, ya que permitirán que el trabajador pueda desenvolverse de la mejor manera en la empresa, además de sentirse día a día motivado por alcanzar las metas, además de ello, el fijar sistemas de retribución en la empresa, emplea una labor complicada, ya que otros departamentos en la empresa siempre la verán como un costo. El departamento de recursos humanos considera la retribución como una herramienta de gestión para poder mejorar los resultados de los trabajadores, y además de poder brindar un excelente servicio al cliente que cumpla con todos los estándares de calidad.

Existen diferentes tipos de retribuciones que el trabajador puede percibir por la prestación de sus servicios a la empresa, siendo los siguientes:

- **Retribución directa:** Se compone del salario base (parte fija) más incentivos salariales (parte variable). El salario base sería la cantidad fijada por contrato del tiempo de trabajo efectivo realizado y el puesto ocupado. Los incentivos salariales serían aquellas retribuciones obtenidas por consecución de objetivos.
- **Retribución indirecta:** Serán aquellas compensaciones financieras, monetarias o no, que suelen pagarse de forma directa al empleado por el mero hecho de formar parte de la empresa.
- **Retribución no financiera o extraeconómica:** Hace referencia a la satisfacción del trabajador o el ambiente de trabajo. (Acevedo, 2017)

El autor menciona que existen tres tipos de retribuciones en las empresas, de las cuales no todas se basan en el recurso monetario, por lo tanto, es

importante mencionar que las empresas actualmente tienen las capacidades para cumplir con incentivos laborales en cada uno de los trabajadores, pero existe el problema que para muchas personas esto significa un gasto. El área de talento humano sabe perfectamente que es una inversión, ya que se mantendrá al personal motivado, además este se sentirá identificado con la empresa, lo cual permitirá que se pueda desenvolver de la manera más óptima en la misma y además que pueda tomar las mejores aptitudes para cualquier tipo de circunstancia que ocurra en la organización, generando así que crezca la rentabilidad de la empresa cumpliendo todos los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En el caso de Rapientrega existe una gran caída a nivel de la empresa en los últimos años, esto debido a que la empresa omitió factores importantes que había señalado la consultora. Además de ello la empresa decidió solamente centrarse en las ventas, generando así que los trabajadores tengan problemas internos, ya que sintieron que la empresa solo se preocupaba por lo comercial, y no por las necesidades de cada uno ellos, el no sentirse motivado es una gran frustración para el personal, ya que no realizaran sus labores de la mejor actitud y este sentir perjudicará a la empresa, por lo cual no permitirá que se alcancen los objetivos.

Es importante evaluar un sistema óptimo de incentivos o beneficios para los trabajadores, el cual permita que el trabajador pueda mejorar con su trabajo, y el cual incentive a un buen trabajo en equipo y que este se vea reflejado por el alcance de las metas estipuladas.

Además, será fundamental brindarle al personal charlas motivacionales, que se centren en el liderazgo, aptitudes y opiniones, de tal manera que estos en cada charla adopten nuevas técnicas de liderazgo, iniciativas de ventas, innovación del servicio, además de opinar sobre los problemas que cada uno de ellos encuentra en cada una de las áreas.

#### **4. Determinación de estrategias**

En Rapientrega S.A, el cambio comenzará desde el rediseño de las estrategias laborales hasta la reestructuración de la cultura organizacional interna. Temas fundamentales para el desarrollo eficiente de los procesos

internos de trabajo. Estos cambios llevarán a la empresa a contar con un nuevo enfoque de crecimiento. Además, se encuentra en una situación en la cual el cliente es el más afectado, ya que al no recibir el trato que esperaba, recurrirá a la competencia. Será importante determinar estos factores, ya que mediante aquello la empresa tendrá un nuevo núcleo del cual partir para así poder cumplir las metas propuestas. El mercado de Courier es cambiante, por lo que se recomienda estar innovando constantemente en los procesos de trabajos para poder generar soluciones a los problemas de forma eficiente y a tiempo. Para llevar a cabo los cambios pertinentes de la empresa, es necesario comprometer a todas las áreas o departamentos para poder conocer cada perspectiva y necesidades que presenten.

El análisis de FODA es una estrategia que mide diversas cualidades como: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esta herramienta será útil para conocer la actualidad de la empresa y generar una solución a los problemas presentados.

La jefa de talento humano deberá realizar a profundidad la matriz FODA para así poder conocer a fondo la problemática y como poder solucionar los problemas mediante nuestras oportunidades o fortalezas.

Estas estrategias surgen de la realización del análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el mismo que es una herramienta de análisis de la situación actual, que a pesar de su antigüedad y gran uso no pierde vigencia.

Se trata de encontrar una conexión totalmente lógica entre una fortaleza y una oportunidad (FO), una fortaleza con una amenaza (FA), una debilidad con una oportunidad (DO) y una debilidad con una amenaza (DA).

El objetivo fundamental, es que a través de esta conexión resulten estrategias que permitan, por un lado, maximizar las fortalezas y oportunidades; y minimizar las debilidades y amenazas.

Las estrategias FOFADODA, deben permitir modificar en alguna medida la realidad expresada en el análisis FODA. (Duque, 2019)

El autor se basa en una estrategia en la cual se podrá realizar un análisis situacional, en el cual se involucren aspectos generales y como mediante los

recursos propios puedan llegar a tener una solución. Estas estrategias deberán ser primordiales para la elaboración del plan de acción, por el cual mediante este se podrá partir para tener claro el esquema de la organización teniendo en claro el objetivo de sobresalir en la competencia y motivar a sus colaboradores. De esta forma podrían mejorar su rentabilidad y llegar a cumplir las metas establecidas.

A raíz de elaborar el análisis del FODA, es importante que de la mano se apliquen las 7 S del Mckinsey, ya que el servicio ofrecido no cumple con las expectativas del consumidor.

1. **Style (estilo):** El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa.

2. **Staff (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alienada con la estrategia.

3. **Systems (sistemas):** Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa.

4. **Strategy (estrategia):** se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.

5. **Structure (estructura):** Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo.

6. **Skills (habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. También puede referirse al “know how” de la compañía.

7. **Shared values (valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. (Gonzalez, [www.pdcahome.com](http://www.pdcahome.com), 2012)

Las 7 S plantearon un esquema muy amplio en la empresa en la que engloba tanto lo organizacional como el servicio en sí, es importante mencionar que

mediante ello se espera que Rapientrega pueda tomar la mejor decisión en el tema del servicio, para así poder innovar de la mejor manera el servicio, presentando así lo mejor para el consumidor final. Es recomendable contratar un consultor externo de desarrollo organizacional, ya que es útil reforzar las estrategias de mercado de la empresa y adicional la capacitación de los colaboradores en cuanto a temas de desarrollo. Esta gestión traerá resultados positivos, ya que esta mejora dará a los clientes lo que ellos necesitan y esperan de la empresa.

Es aconsejable adicionar en la empresa un método de bonificaciones, el cual se enfocará en mantener al personal motivado. Esencial para generar resultados eficientes de trabajo y cumplimiento de metas. Basándose y enfocándose en la mejora continua del comportamiento del colaborador.

Impartir capacitaciones a los colaboradores de forma cotidiana, genera conocimiento y sentido de pertenencia en el entorno de trabajo. El rendimiento de los colaboradores será notable y la empresa de apoco cumplirá con sus objetivos.

Impartir charlas motivacionales a todo el personal de cada una de las áreas para que mediante ellas se enfoquen en el cumplimiento de metas y de igual manera recordándoles los mejores incentivos por cumplimiento, por ejemplo: bonos, empleado del mes, viajes, etc.

Es recomendable al momento de contratar un nuevo colaborador, este cuente con orientación al servicio, proactividad y sentido de generar nuevas ideas en el trabajo. Para lograr que la empresa pueda nutrirse de estas habilidades, y poder fomentar un mejor trabajo en equipo el cual fortalezca la organización.

La empresa debe implementar la herramienta de comunicación interna (Intranet) con un nuevo formato de presentación y que sea de fácil uso para los colaboradores. Al mejorar la tecnología en la empresa, los procesos serán gestionados de mejor forma y con ahorro de tiempos.

## 4.1 Cuadro de estrategias

Estrategias	Responsables	Procedimientos	Metodologías	Recursos	
				Materiales y Humanos	Financieros
Reestructurar la cultura organizacional	Departamento de talento humano	Establecer los nuevos principios de la empresa, enfocándose en su misión, visión, valores y metas.	Replanteamiento de los principios de la empresa, para poder direccionar la organización.	Informes analíticos de cada una de las áreas	No aplica
Rediseño de la planificación estratégica	Departamento de talento humano	Elaboración de cuadros estratégicos, análisis situacional tanto interno y externo, implantación de estrategias	Diagnóstico de la empresa, mediante encuestas, grupos focales y entrevistas a profundidad, lluvia de ideas, involucrando todas las áreas.	Formatos y guiones de entrevistas a aplicar.	No aplica
Matriz FODA	Departamento de talento humano	Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, logrando así relacionarlos entre sí para poder contrarrestar los problemas en la empresa	Maximizar las fortalezas y oportunidades; y minimizar las debilidades y amenazas	Sondeo del mercado, Reuniones con la gerencia para establecer puntos fuertes y puntos débiles de la empresa	No aplica
7 S del Mckinsey	Consultor externo de Desarrollo	Identificar oportunidades de crecimiento analizando cada una de las 7 variables que contiene la matriz,	Analizar aspectos variables, para así mediante ellos poder innovar de la mejor manera el servicio, presentando así lo mejor para el consumidor final.	Papel bond, Herramientas de medición del mercado, recursos tecnológicos.	\$1200 a \$1800
Sistemas de retribuciones al personal	Departamento de talento humano	Identificación de incentivos preferidos, establecer un incremento en el porcentaje de comisiones, mejorando los beneficios del trabajador.	Análisis de como poder motivar a cada uno de los trabajadores.	Encuestas, grupos focales, charlas con el personal. Departamento de talento humano.	No aplica

Capacitaciones al personal	Departamento de talento humano	Identificación de los problemas que existan en la empresa y analizar las posibles mejoras.	Entrevistar a los trabajadores de cada una de toda el área administrativa para luego poner en práctica las capacitaciones.	Salas de capacitaciones, Capacitador, equipo tecnológico.	\$900 a \$1100
Charlas motivacionales	Departamento de talento humano	Mantener al personal motivado mediante charlas de desarrollo personal y profesional.	Realizar charlas dinámicas y participativas, para que cada trabajador pueda expresar los problemas que pueden existir en su área, y así llegar a una solución.	Salas de reuniones para llevar a cabo las charlas, proyector, marcadores.	No aplica
Selección del nuevo personal	Area de Talento humano.	Reclutar nuevo personal con habilidades necesarias para lo que necesita la empresa. Además de reclutar un personal proactivo e innovador.	Elaboración de nuevas entrevistas para diagnosticar posibles fortalezas del colaborador útiles para ejecutar en un puesto específico de trabajo.	Computadoras y Formatos de Entrevista	No aplica
Sistema Tecnológico	Departamento de Talento humano. Departamento de soporte y desarrollo.	Asignar a los encargados del desarrollo y mejora de la página interna de la empresa.	Rediseño y mejora de los contenidos de la plataforma interna de la empresa.	Computadoras y herramientas de programación.	\$1000

## **5. Implementación de la planificación**

Para poder realizar el proceso de implementación de las estrategias, los directivos deberán tomar las mejores decisiones y adaptarse lo más rápido posible a este proceso de cambio. Todas áreas de la empresa, incluyendo las áreas de las instalaciones sucursales, deberán tener la predisposición de implementar todas las estrategias de mejora del proceso.

### **5.1 Responsables**

Los principales involucrados y responsables es el área de recursos humanos, encargados de reestructurar la cultura organizacional y además del rediseño de la planeación estratégica. Por ende, estará encargado de la reestructuración de la visión, misión, valores y objetivos. Además, el área de talento humano serán los encargados de diagnosticar los problemas presentado con la herramienta FODA junto a los directivos de la empresa, para así poder maximizar las oportunidades/fortalezas y minimizar debilidades/amenazas.

El departamento de talento humano será el encargado de la selección del nuevo personal, por lo cual deberán seleccionarlo con mayor eficiencia, tomando en cuenta virtudes y evitando caer en los errores del pasado.

El consultor externo de desarrollo es el principal responsable de este proyecto de desarrollo organizacional. Encargado de implementar mediante sus diagnósticos, las estrategias útiles para solucionar los problemas presentados en la empresa.

### **5.2 Recursos**

El departamento de talento humano tendrá el concepto de la motivación laboral como estrategia principal, enfocándose en la mejor manera de incentivar a los trabajadores a realizar sus actividades fortaleciendo el trabajo en equipo. Además, deberán enfocarse en un rediseño de la planificación estratégica por lo cual involucrara mucho el talento humano, material y tecnológico.

El consultor externo de desarrollo organizacional, debe contar con la experiencia, habilidades e instrumentos esenciales para el desarrollo de las

estrategias. Las cuáles serán las encargadas de llevar a cabo el proyecto de mejora con sus actividades.

Como recurso tecnológico:

Intranet, herramienta útil para la gestión de la información interna de la empresa. Expuesta para los colaboradores y de uso único laboral.

### **5.3 Metodologías**

El método fundamental para comenzar a desarrollar el proyecto de mejora es la planeación estratégica, encargada de la reestructuración de la cultura de la empresa. Cuya herramienta y adicionando los diagnósticos de la información recolectada en el estudio, facilitara el proceso del proyecto. Métodos adicionales: Encuestas, entrevistas y grupos focales. De igual manera la contratación del personal tendrá que tener un nuevo sistema, en la cual se alineen las pruebas necesarias y además será importante la capacitación al personal, para lo cual se llevara un plan de seguimiento al personal sobre las capacitaciones y fortalecerá a la persona que más lo necesite.

En las matrices de FODA y las 7 S de Mckinsey, será imprescindible analizar diferentes aspectos en los que respecta cada parámetro, ya que la información en ambas matrices será de gran ayuda para poder crear las mejores estrategias para lograr mejorar la rentabilidad de la empresa.

En el uso de la Intranet, es necesario llevar un plan de seguimiento y capacitaciones aplicable para los colaboradores que conforman Rapientrega S.A.

## **6. Conclusiones**

En el caso de análisis de Rapientrega S.A, se tuvo como objetivo, el identificar los problemas que deben ser abordados desde la psicología organizacional y la importancia del área de talento humano para la empresa, ya que ellos deben participar para la buena conducción de la empresa, el bienestar de los trabajadores y la mejora continua en los procesos. Podremos contar con eficiencia y eficacia de la producción y el servicio en la organización.

Es importante que la empresa intervenga con planes de incentivos para los colaboradores, esto ayudara que se sientan importantes y motivados en la empresa. Generando resultados positivos para un mismo bien común. Se deberá mejorar además el servicio del trabajador con el cliente para así fidelizarlo. Las capacitaciones retribuirán de forma efectiva en el conocimiento y manejo de la información interna del entorno de trabajo.

Es importante que el colaborador utilice de forma continua el programa de intranet de la empresa, para mejorar la cultura y comunicación interna organizacional.

Dentro del presente caso, se identificó diversos problemas que involucran la psicología organizacional y la forma intervenir de manera directa para un mejor manejo de la empresa, serán los encargados de los procesos que facilitan la eficiencia y eficacia, para el beneficio de los colaboradores y para que la empresa sea rentable.

## **7. Recomendaciones**

- Un mejor aporte financiero de la empresa para los colaboradores, para poder estipular un mejor sistema de retribución con el colaborador ofreciendo un mejor paquete de incentivos para los trabajadores. Además de ofrecer bonos por cumplimiento de tareas y un mejor trato por parte de las jefaturas de cada área, permitiendo al trabajador sentirse identificado con la empresa, mejorando su rendimiento y cumpliendo las metas
- Charlas motivacionales y capacitaciones a los trabajadores, permitiendo un constante entorno de aprendizaje de técnicas y además fortaleciendo diferentes vínculos entre la empresa con el trabajador.
- Se recomienda que el proceso de selección de personal sea reestructurado, de tal manera que se evalúen actitudes, conocimientos, trabajo en equipo, liderazgo, para que el nuevo personal pueda acoplarse fácilmente a la nueva estructura de trabajo en la empresa.

## 8. Bibliografía

- Acevedo, F. (2017). *el nuevo empresario*. Obtenido de <https://elnuevoempresario.com/lagestion-de-la-retribucion-en-los-rrhh/#gs.qoyhma>
- Ahmady, N. (2016). *Scielo*. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642018000600245#B2](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000600245#B2)
- Duque, M. C. (27 de 11 de 2019). *pbs.mba*. Obtenido de <https://pbs.mba/estrategia/estrategias-fo-fa-do-da/>
- Gonzalez, R. (2012). *pdcahome*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Gonzalez, R. (2012). *www.pdcahome.com*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Guizar, R. (2008). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>



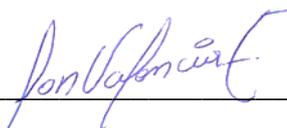
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Valencia Farfán Jon Jesús**, con C.C: #0927585224 autor del componente práctico del examen complejo: **“Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral de Rapientrega 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, 24 de febrero del 2021.

f. 

Nombre: **Valencia Farfán Jon Jesús**

C.C: **0927585224**



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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral de Rapientrega S.A		
<b>AUTOR</b>	Jon Jesús Valencia Farfán		
<b>TUTOR</b>	Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	24 de febrero del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	28
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Psicología Organizacional, Desarrollo Organizacional y Comunicación Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional, Desarrollo organizacional, Soporte estratégico, Clima Laboral, Componentes de retribución.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo se centró en una empresa de Courier en el Ecuador con su oficina matriz en la ciudad Quito y la sucursal en la ciudad de Guayaquil. La empresa estaba cruzando una crisis organizacional, necesitando ayuda con un soporte estratégico y analítico en los procesos, todo esto con el fin de superar aquellos problemas. La meta principal es cumplir con los objetivos que se proponen cada año, sin embargo, entre los principales problemas esta, la falta de nuevas ideas (innovación) que generaba pérdida de clientes y en el ámbito cultural se encontraban inconvenientes entre las oficinas de guayaquil y quito por motivos del mal empleo de los recursos de comunicación y por llevar una mala relación de trabajo entre compañeros, todo esto generaba un clima tenso de trabajo.</p> <p>Durante la realización del proyecto de caso se tuvieron tres variables importantes para su desarrollo: cultura organizacional, desarrollo organizacional y los componentes de retribución para los colaboradores.</p> <p>Para cumplir con los objetivos del proyecto fue necesario aplicar diversos conceptos de la comunicación y desarrollo organizacional para que ayuden a la empresa a generar estabilidad y enfoque de trabajo en todas y cada una de las áreas.</p> <p>Para poder establecer las estrategias, se tiene que enfocar en ciertas prioridades; por lo cual el encargado de talento humano deberá controlar que se realice un proceso de mejora continua para que exista una buena retroalimentación y la organización pueda generar rentabilidad.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> 0986382260	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:jon.valencia@cu.ucsg.edu.ec">jon.valencia@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Psic. Carrillo Saldarreaga Sofia Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> 04 2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:sofia.carillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carillo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<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>			