

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Análisis Organizacional de la empresa Rapientrega S.A para
su mejoramiento productivo**

AUTORA:

Zabalo Carrión, María Luz

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

TUTOR (A)

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, Ecuador

15 de Septiembre del 2017



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 **Zabalo Carrión, María Luz**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Zabalo Carrión, María Luz

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Análisis Organizacional de la empresa Rapientrega S.A para su mejoramiento productivo, 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 15 del mes de Septiembre del año 2017

AUTORA

f. _____

Zabalo Carrión, María Luz



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, Zabalo Carrión, María Luz

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Análisis Organizacional de la empresa Rapientrega S.A para su mejoramiento productivo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

AUTORA:

f. _____

Zabalo Carrión, María Luz



Guayaquil 15 de Septiembre del 2017

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

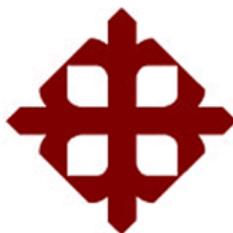
URKUND	
Documento	Análisis Organizacional de la empresa Rapientrega S A para su mejoramiento productivo-2.doc (D30556251)
Presentado	2017-09-14 18:19 (-05:00)
Presentado por	soriagalarcita@gmail.com
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	María Luz Zabalo Carrión Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Análisis Organizacional de la empresa Rapientrega S.A para su mejoramiento productivo”

Estudiante: María Luz Zabalo Carrión

Docente Tutor: Psic. Alexandra Galarza Colamarco, 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. _____

GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA

TUTOR(A)

f. _____

BERMUDES REYES, ELBA NARCISA

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA

COORDINADOR DEL ÁREA

ÍNDICE

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN	9
1. Diagnóstico de la Empresa	10
1.1. Cultura Organizacional	10
1.2. Comportamiento Organizacional	12
1.3. Comunicación Organizacional	14
2. Determinación de las Estrategias	15
2.1. Personal.....	15
2.2. Estructura	16
2.3. Proceso.....	16
3. Implementación de la Planificación	17
3.1. Responsables.....	17
3.2. Recursos.....	18
3.3. Metodología	18
4. Conclusión.....	22
5. Referencias	23

RESUMEN

Para el desarrollo de este proyecto, se debe considerar que Rapientrega S.A, es una organización que se dedica al servicio de Courier, es decir, a la logística y entrega de documentos en la Provincia del Guayas y Pichincha. La organización actualmente se encuentra en un momento de mucha tensión, al no lograr los objetivos financieros en el último año. Como antecedente, a finales del segundo año de operación la organización logró alcanzar el punto de equilibrio de la inversión realizada por sus socios fundadores. Sin embargo, al cierre del tercer año se sobre cumplieron los objetivos comerciales. En el primer trimestre del cuarto año comenzó a caer la efectividad del cumplimiento de las ventas y comenzaron a evidenciarse los problemas latentes que existían dentro de la organización. Fue entonces, cuando los socios fundadores decidieron reunir a los líderes de cada área, y cada uno expuso los problemas que consideraban y que debían ser abordados para así poder tomar los correctivos necesarios y lograr los objetivos propuestos para ese fin de año. Para tomar dichos correctivos, fue necesario analizar la estructura que la empresa posee, junto al análisis de su cultura en cuanto a su identidad e imagen, así como también, a la comunicación interna que debía existir entre Guayaquil y Quito. Luego de este análisis, se implementaron estrategias y metodologías basadas en hechos reales que permitieran el crecimiento y mejoramiento de los sistemas y procesos que necesitaba la organización.

Palabras clave: comunicación organizacional, selección, cultura organizacional, comportamiento organizacional, identidad, calidad.

INTRODUCCIÓN

La empresa Rapientrega S.A., se dedica a brindar servicios de Courier, logística y entrega de documentos en las Provincias del Guayas y Pichincha. Esta organización lleva 5 años dentro del mercado, y está posicionada, dentro de las diez empresas existentes, como la octava empresa de Courier con mayor nivel de facturación en el país. La inversión inicial de la empresa fue de \$100.000 para cubrir la infraestructura. Actualmente, siendo una empresa que se inició con mucho éxito, está pasando por momentos de mucha dificultad al no lograr los objetivos financieros.

La empresa fue fundada por Luis González, que es el Gerente General junto a su primo Ricardo Avilés quien es el Subgerente de la compañía. La empresa cuenta con 50 colaboradores distribuidos en cinco departamentos que son: Comercial (8), Servicio al Cliente (6), Administrativo (4), Logística y Distribución (30) y Recursos Humanos (2). Los dos últimos años de la compañía, han sido los más difíciles, ya que no solo se presentaron problemas internos de la compañía sino también financieros.

Entre los problemas que la empresa Rapientrega S.A presenta, se encuentra la falta de comunicación corporativa entre las Provincias de Quito y de Guayaquil; los colaboradores de cada departamento incriminan a otras áreas por sus faltas de funciones y el comportamiento de los colaboradores no es el esperado por la organización. En base a estos acontecimientos, los accionistas toman la decisión de desvincular al Coordinador de RRHH para ascender al Analista con el fin de que genere nuevas estrategias para subsanar los problemas y alcanzar las metas corporativas deseadas.

El presente trabajo estará dividido en tres partes: en la primera sección se detallará el diagnóstico de la empresa en la que se determinará el tipo de cultura que posee, el comportamiento que sus colaboradores tienen y el flujo de comunicación que maneja la empresa. En la segunda parte, se detallará la implementación de las estrategias que ayudarán para el mejoramiento de sus procesos. El tercer capítulo, especificará la metodología que se usará para llegar al cumplimiento de las metas propuestas.

1. Diagnóstico de la Empresa

1.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el pilar fundamental de desarrollo para las empresas; es el conjunto de creencias, valores, costumbres, visiones, objetivos, trayectorias y conocimientos compartidos entre sus miembros. Rige el modo de comunicación e interacción de los individuos dentro de los espacios organizacionales y alinea el comportamiento esperado por los individuos en base a las normas, políticas y códigos establecidos. Cada cultura varía dependiendo de su historia y la construcción social del entorno en el que se encuentre la organización.

Se puede definir que “la cultura es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas que son aceptadas y practicadas por una comunidad” (Schein, citado por Gonzalez & Parra, 2008, p.47).

La cultura organizacional es la base importante para la existencia de una compañía puesto que dentro de este sistema, los seres humanos que la integran viven en constante interacción y de aceptar todos aquellos valores, costumbres, tradiciones que pueden en un momento dado ser considerados como válidos siempre y cuando estas sean aceptadas. (Schein, citado por Arriola & Salas & Bernabe, 2011, p. 112)

La cultura se marca en base a los compromisos que adquieren los miembros de una organización desde el inicio y el cumplimiento de los objetivos que se perpetúan en el desarrollo histórico de cada empresa, lo que permite una experiencia significativa en cada colaborador y su fidelidad para el cumplimiento de logros futuros; siempre y cuando se haya integrado a todos los individuos de la organización dependiendo del tipo de cultura que se esté desarrollando.

Hay cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que se les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, se expresa que la cultura de poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la

burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto. La cultura por tarea está fundamentalmente apoyada en el trabajo y en los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. (Charles Handy, citado por Gonzalez y Bellino, 1995, p.38)

Existen organizaciones que poseen una estructuración donde la toma de decisiones está centralizada por los dueños o por los colaboradores con alto mando conservando una cultura de poder; en el caso de la empresa Rapientrega S.A las decisiones se toman de forma unipersonal, sin considerar las recomendaciones de profesionales en base a las debilidades de comunicación, liderazgo, evaluación de desempeño y planes estratégicos que les permita un gran impacto frente a la competencia.

Al existir esta cultura en Rapientrega, las sugerencias profesionales recomendadas por la consultora contratada para lograr soluciones, quien, inclusive indicó incrementar la nómina solo a 40 empleados, no fue tomada en consideración, dado que en la actualidad la empresa cuenta con 50 colaboradores, teniendo un exceso de 10 personas generando problemas en la parte financiera de la empresa.

Esta cultura conlleva a una debilidad ya que no hay una integración de los directivos con su personal sino más bien que el centro de atención es la producción y que esta solo genere ganancias. Al ser centralizada, ocasiona en sus colaboradores falta de compromiso, disponibilidad y lealtad, puesto que, en cualquier oportunidad pueden pasar a ser parte de las competencias que tiene la empresa.

En cuanto a la imagen corporativa externa, refiriéndose a empresa-cliente, Rapientrega S.A, trata de mantener una postura de servicio de calidad pensando primero en el cliente con el fin de que éste adquiriera una imagen responsable y comprometida con ellos mismos. Sin embargo, la imagen interna que la empresa brinda a los colaboradores es diferente a la concentración de los directivos en la rentabilidad de la empresa, despreocupándose de la parte más importante que es la motivación de sus empleados para que puedan ser capaces de alcanzar las metas altas de producción que este aspira.

1.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional viene a ser el impacto de cada acción y actitud generado por cada individuo, ya sea de forma individual como grupal dentro del ambiente organizacional. Este impacto señala el modo en como los miembros de la empresa han retenido la cultura de la misma. Por medio de este comportamiento, los directivos de una compañía podrán tomar medidas que direccionen a todo un departamento para alcanzar la eficacia organizacional.

Newstrom (2011) explica que “la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional”. (p.107)

Chiavenato (2009, p. 6), afirma que “el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”.

De acuerdo a este pensamiento, Rapientrega S.A. no tiene esta integración porque los directivos no están interesados en la motivación continua del personal, esto se confirma, porque cuando los directivos iniciaron las operaciones como empresa había cierta integración; pero una vez que obtuvieron resultados exitosos, se desconectaron del personal para interesarse solo en lo comercial.

Cabe indicar que el concepto de motivación es importante debido a que este influye en el buen clima organizacional pero, cuando la motivación es escasa, el clima organizacional disminuye y afecta a los trabajadores en general, provocando en ellos una reacción de malestar, de descontento, de rechazo y de insatisfacción.

Esta insatisfacción producirá en los colaboradores, según Márquez (2002) una baja eficiencia organizacional y con ciertas conductas de rechazo, malestar y negligencia. Se puede mencionar que la ineficiencia del comportamiento de los trabajadores es debido a la falta de atención de los directivos al no considerarlos como un recurso humano que tiene necesidad de ser valorado como tal. Por lo tanto, sale a relucir que el comportamiento de los individuos dentro de esta empresa, se

deriva de los hechos coexistentes del entorno negativo que existe en Rapientrega y que son captados y tomados de forma diferente por cada individuo que lo integra.

En el primer trimestre del cuarto año comenzó a caer la efectividad, por lo que el área de Talento Humano realiza una encuesta de clima en donde se identifica que los colaboradores no estaban conformes al tipo de liderazgo de su jefe inmediato percibiendo a la empresa como algo distante a ellos. A mediados de ese mismo año, los resultados de las evaluaciones de desempeño fueron alarmantes, ocasionando la renuncia y desmotivación de los empleados.

El área de Talento Humano fue altamente cuestionada, se pensaba de manera general que se había seleccionado a personal que no tenía ni las competencias ni los valores requeridos dentro de la organización. Los socios fundadores empezaron a preguntarse ¿en dónde quedó toda la inversión que se hizo para capacitación del personal?, se cuestionaron ¿qué había pasado con la motivación que se promovía en la organización? a partir de esto, los directivos reunieron a los líderes de cada área para exponer los problemas con el fin de tomar los correctivos necesarios y lograr los objetivos; pero como era de esperarse, los problemas entre departamentos continuaron.

Para su funcionabilidad, Rapientrega no contaba con departamentos perfectamente alineados para el alcance de los objetivos ya que los colaboradores demostraban una falta de compromiso en las funciones y una gran desorientación en la importancia del puesto. Dentro de la reunión que efectuaron los directivos para conocer las fallas departamentales, se evidenciaron que no había una organización clara de las tareas compartidas, y para la eficacia de los resultados toda organización debe contar con una guía estructurada de funciones para cada trabajador.

Según González (2006, p.71) menciona que “los manuales de funciones constituyen una manera organizada y coherente de agrupar la información relevante registrada en los análisis ocupaciones a fin de establecer una descripción detallada del cargo y sus respectivas funciones”. Estos manuales reflejan la importancia de cada cargo, llevando a que los departamentos conozcan sus funciones y sepan hacia donde se direccionan para poder cumplir con los objetivos que la empresa como tal espera de sus colaboradores.

El rendimiento y el comportamiento del personal de Rapientrega S.A, bajó por la falta de información detallada de funciones afectando el propósito del negocio. La actualización de los manuales de funciones permitirá la socialización del mismo, bajo una retroalimentación justa donde los colaboradores conozcan los procesos y lineamientos y a partir de esto, se puede contar con un personal eficaz y eficiente. Con el conocimiento de los manuales de función y el rol que debe desempeñar cada empleado, los resultados serán óptimos.

De esa manera, se asegura que las actividades se realizan de acuerdo a las funciones y responsabilidades definidas y respetando los objetivos institucionales, y se puede revisar y controlar con posterioridad cada una de las operaciones. Estaba posibilidad de revisión y control posterior, es un requisito indispensable para brindar transparencia al accionar de la organización. (Arboleda, G & López, A, 2000, p. 55).

1.3. Comunicación Organizacional

Para las organizaciones el subsistema más importante es la comunicación por medio de ella se logra transmitir las diferentes opiniones, inquietudes y sugerencias que aporten al desarrollo organizacional, así como también, permite que los procesos, trabajos y actividades fluyan de manera rápida y eficiente. El impacto que tiene la comunicación entre los colaboradores de una compañía, genera un alto grado de identificación y conocimiento para el logro de los objetivos institucionales.

La comunicación viene a ser un proceso que se realiza en un lapso de tiempo y que necesita de elementos y tiempo para que este se realice. A su vez, es un fenómeno que se origina de forma muy natural en cualquier empresa u organización, (Guzmán, 2012, p. 9)

En Rapientrega se carecía de la comunicación formal para que se realicen los trabajos de una manera eficiente, ya que, al darse una orden en forma verbal esta no tenía un soporte y por lo tanto el tiempo y la eficacia de tal orden, no se realizaba. Esta carencia se pone de manifiesto en la falta de comunicación corporativa que existía entre Quito y Guayaquil, así como también dentro de los departamentos internos de la empresa.

Andrade, H. (2005), afirma que “la comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como “radio pasillo” (p. 19).

2. Determinación de las Estrategias

2.1. Personal

Actualizar los descriptivos de cargos en los que se especifiquen todas las actividades, tareas y responsabilidades de los trabajadores. Luego de esto, es importante socializarlo con todo el personal para que conozcan la importancia que tiene cada uno de ellos, generando sentido de pertenencia, confianza y dedicación en sus miembros. La autoestima determinará que cada uno de los miembros conlleve a la responsabilidad y a la lealtad de las funciones que desempeñan, y este resultado se prevé solamente, con el haberse dado importancia a la socialización de todo el personal.

Emplear objetivos comunes manejando Engagement, el cual se basa en generar compromisos al empleado a través de programas que la empresa Rapientrega deberá aplicar, como son: compartir información de valor, mantener un buen ambiente de trabajo, ser transparentes en la información, realizar actividades de integración, animar a los colaboradores a que expresen sus opiniones, ofrecer posibilidades de promoción y dar recompensas emocionales

Capacitar constantemente al personal, hará que ellos se sientan considerados como un ente importante en la empresa puesto que esta busca de ellos potencializar sus conocimientos, actitudes, habilidades para alcanzar los objetivos corporativos. A su vez, proporcionará recursos humanos calificados y actualizados.

Emplear estrategias de comunicación, permitirá la articulación de acciones comunicativas de orden interno, ayudará a contribuir y a consolidar aquellos procesos que maneja la empresa. Entre estas acciones es necesario que la empresa mantenga una política de puertas abiertas, brindando un espacio de confianza que

permita resolver cualquier inquietud; diversifique canales de comunicación interna mediante correo electrónico, buzones, carteleras, memorándums para que las instrucciones sean precisas y debidamente respaldadas.

2.2. Estructura

Reformular la misión, visión, valores, objetivos y cultura de la organización, con el fin de que el personal conozca el direccionamiento de su empresa y que genere en ellos un sentido de compromiso y responsabilidad.

Crear una red interna que permita detallar todos los procesos, eventos, actividades y capacitaciones semanales o mensuales para determinar la mejora de la comunicación entre departamentos de Quito y Guayaquil mediante la programación de cronogramas de reuniones online y así estar al tanto de las actividades de la empresa.

Reestructurar y rediseñar los cargos esenciales para cada departamento con la finalidad de hacer ajustes de personal y así reducir la nómina que actualmente se encuentra en un exceso de 10 personas. Este rediseño permitirá que departamentos como por ejemplo, el de Logística reduzca de 30 a 19 personas y el área Comercial de 8 a 7 personas, para que el Departamento de Talento Humano, que cuenta solo con una persona, incremente 3 personas más. Así se cumpliría con la recomendación efectuada por la Consultora.

2.3. Proceso

Realizar un diagnóstico de necesidades para determinar planes de capacitación para todo el personal. Esto ayudará a que el personal se sienta capaz de adquirir habilidades estratégicas a través de propuestas, enfoques, y lograr a través de estas habilidades, diferentes maneras de liderar a un equipo de trabajo, logrando así productividad y rentabilidad.

Es necesario generar un cronograma de reuniones mensuales entre los líderes de cada departamento para establecer las sugerencias a los reportes que hayan

realizado los colaboradores, con el fin de que estas sean aportaciones para crear nuevas estrategias y mejorar así el rendimiento y cumplimiento de los objetivos.

Realizar un modelo de gestión de calidad de selección para poder evaluar las competencias y cultura de los candidatos a ser seleccionados. Para esto, será necesario implementar una guía de entrevistas por competencias y realizar juegos de roles. Así también es necesario, que el candidato que cumple el perfil, pase por varias entrevistas, entre esas, con el jefe inmediato para así evitar cualquier malentendido sobre la contratación.

3. Implementación de la Planificación

Para la responsabilidad del área de Talento Humano y de la reestructuración de los procedimientos, es preciso determinar las estrategias a utilizar para que la empresa Rapientrega S.A. pueda mejorar el sistema de servicios y calidad en sus funciones. Para este desarrollo, se definió un plan de acción que especifica detalladamente cada una de las tareas que llevará la implementación de estas estrategias.

A continuación, se detalla el plan de acción que la empresa deberá poner en marcha para la reestructuración de procedimientos internos. El cuadro tendrá la siguiente información: la estrategia a ser analizada, los responsables para la implementación de los cambios o procesos, se especificará el procedimiento, es decir, las actividades para el alcance de las estrategias. Por otro lado, se indicarán los recursos ya sean estos materiales como financieros y el tipo de metodología que cada una de estas estrategias se han utilizado para la obtención de la información.

3.1. Responsables

El departamento de Talento Humanos, estará encargado de la implementación estratégica enfocada en la reformulación de la misión, visión, valores y objetivos para los colaboradores actuales y futuros de la organización; de la actualización de los descriptivos de funciones e implementación de procesos que van alineados al área

de reclutamiento y selección del personal; de emplear objetivos comunes de Engagement y de establecer estrategias de la comunicación.

El departamento Administrativo será el responsable de contratar un ingeniero en Sistemas para la creación de una red interna mediante un Software diseñado que permita a las sucursales de Quito y Guayaquil conocer las actividades, procesos, capacitaciones, eventos y actualizaciones de la organización con el fin de mantener un buen flujo de comunicación interna de forma general. En cuanto a las reuniones online, los directivos deberán estar al tanto del desarrollo de los mismos.

3.2. Recursos

Como principal recurso a necesitar por el personal de Talento humano, es el recurso humano, quienes desarrollarán las actividades planteadas en el plan estratégico y que de igual modo son los responsables de llevar a cabo la realización de las tareas propuestas, mediante la utilización de recursos materiales como son: equipos audiovisuales, computadoras, materiales de oficina y espacio físico para las diversas actividades.

Otro recurso será la implementación de un sistema de comunicación interna el cual contará con varios medios como: carteleras, tabloneros de anuncios, buzones de sugerencias, así como también la presencia de un software para la creación de la red interna con la colaboración de un profesional del área de sistemas.

3.3. Metodología

En lo que respecta a la planeación estratégica enfocada en la reformulación de la misión, visión, valores y objetivos, se considera necesario realizar una observación directa que permita determinar si la misión y visión de la empresa, va de acuerdo con la visión que los directivos tuvieron al principio. Esta técnica de observación, permitirá detectar las necesidades de cada departamento para así realizar el diagnóstico de las necesidades y determinar el plan de capacitación.

Para la actualización de funciones, será necesario contar con los manuales de funciones que la empresa ha manejado y por medio de la entrevista con los jefes y colaboradores, con el fin de poder ir renovando la información de las

responsabilidades que el puesto ha requerido hasta ahora. Una vez actualizada la información y validada por los jefes inmediatos y directivos de la compañía, la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección, deberá socializarlo mediante una nueva entrevista con el colaborador para generar la retroalimentación de las funciones correspondientes y de la importancia que el cargo tiene dentro de la compañía.

Mediante la implementación del Software, que busca facilitar la comunicación interna de la organización entre los puntos de Guayaquil y Quito, será conveniente la realización de un grupo focal que tendrá como fin receptar las diferentes opiniones dadas por los directivos y colaboradores del área Administrativo para evaluar los posibles elementos que dicho sistema deberá contener y a su vez satisfacer las necesidades de la organizaciones. Estos indicadores facilitaran a la persona encargada de la creación del Software, cumplir con las exigencias de la empresa.

Estrategia	Responsables	Procedimiento	Metodología	Recursos	
				Materiales	Financieros
Actualización de los descriptivos de cargo	Talento Humano	Confirmar la necesidad	Encuestas	Manuales de Funciones	Presupuesto de Talento Humano
		Ir a los puestos de Trabajo	Levantamiento de información	Espacio Físico	
		Hablar con los Jefes del área	Entrevista	Papel	
		Aprobación		Plumas	
		Socialización	Feedback	Computadora	
Engagement	Talento Humano	Definir estrategias	Reunión Focal	Papel, plumas	Presupuesto de Talento Humano
		Aprobación	Reunión Formal	Apuntadores	
		Informar a los colaboradores	Comunicación interna	Cartelera y sitio web	
Capacitación	Talento Humano	Instructor de la capacitación	Registro de capacitación	Papel, pluma	Presupuesto de Talento Humano
		Establecer cronograma de las actividades	Evaluaciones sobre la capacitación	Espacio Físico	
		Informar a los Jefes de área.		Equipos audiovisuales	
Comunicación	Talento Humano	Determinar estrategias	Reunión Focal	Papel	Presupuesto de Talento Humano
		Aprobación	Entrevista con directivos	Plumas	
		Implementación de estrategias	Canales de comunicación	Computadoras	
		Seguimiento	Cronograma de periodos		
Reformulación de la misión, visión, valores y objetivos	Talento Humano	Revisión de estructura	Revisión de archivo histórico	Equipos audiovisuales	Presupuesto de Talento Humano
		Analizar la cohesión	Entrevista con la alta gerencia	Computadoras	
		Presentación de propuestas	Presentación Ejecutiva	Espacio físico para las actividades.	
		Revisión trimestral	Seguimiento y Control		
Creación de una red interna	Talento Humano y Departamento de Administración	Aceptación de una red interna	Grupo Focal		\$ 5,000
		Diseñar la red	Reuniones con los directivos		
		Presentar la propuesta a directivos	Contratar a un Ingeniero en Sistemas	Buzones de sugerencias.	
		Contratar un Ingeniero en Sistemas	Proceso de selección	Tablones de anuncios	
		Inducción	Manual de uso de la red		

Estrategia	Responsables	Procedimiento	Metodología	Recursos	
				Materiales	Financieros
Reestructurar y rediseñar los cargos esenciales	Talento Humano	Revisión del organigrama	Base de datos de personal	Computadora	Presupuesto de cada cargo según la Ley
		Verificación del headcount	Organigrama de la empresa	Papel	
		Revisión de la Nómina	Reunión Formal		
		Aprobación			
		Desvinculación y Contratación	Proceso de Selección	Formularios	
Elaborar un plan de Capacitación	Talento Humano	Levantamiento de información	Entrevista	Equipos audiovisuales	Presupuesto del Departamento de RRHH
		Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	Encuesta	Computadoras	
		Cursos Necesarios	Reuniones Formales	Materiales de oficina	
		Plan de capacitación	Presentación ejecutiva	Espacio físico	
Generar un cronograma de reuniones mensuales entre los líderes	Talento Humano	Levantamiento de información	Encuesta	Papel, computadora	Presupuesto del Departamento de RRHH
		Agendar fechas periódicas	Uso de correo corporativo	Computadora	
		Debatir puntos críticos	Cuestionamiento y direccionamiento	Modulador	
		Acta de cumplimiento de expectativas futuras.	Reunión formal	Formato de acta de cumplimiento	
Realizar un modelo de gestión de calidad de selección	Talento Humano	Levantamiento de indicadores		Computadora	Presupuesto del Departamento de RRHH
		Guía de entrevista por competencias	Competencias organizacionales definidas	Computadora, papel	
		Analizar índices de rotación de personal	Recopilación de datos	Computadora, archivos de la compañía	
		Establecer un modelo de entrevista	Entrevista a los jefes.	Formato de expectativas en base a la cultura de la empresa	

4. Conclusión

El recurso humano es el activo más importante para una organización por lo que la empresa Rapientrega S.A debe tomar las correcciones establecidas en el plan de acción, permitiendo la actualización de sus procesos y el involucramiento de la alta gerencia con los colaboradores sin dejar de lado el objetivo comercial.

La base primordial de toda organización es la comunicación porque genera la transmisión de información de las actividades diarias que son de gran importancia para la misma. En Rapientrega, la comunicación mediante la creación de la red y la planificación de estrategias basadas en actividades de integración, permitirá el conocimiento de sus recursos humanos, de su desarrollo y del cumplimiento de la productividad que ellos generan.

Con la calidad de proceso de selección, se contratara personal acorde de acuerdo a la cultura y lineamientos de la empresa, logrando con esto un alto impacto en el cumplimiento de objetivos y un mayor empoderamiento del personal que trabaje en Rapientrega.

Finalmente, la cultura tendrá un alto impacto porque las decisiones no se basaran en la toma de información centralizada; sino que será en base a las necesidades de todos los colaboradores, eliminando las barreras de la cultura de poder, para dar paso a una cultura que permita la integración donde los comportamientos, opiniones y cultura vayan enfocadas a las metas que tiene la organización.

5. Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional interna: proceso, disciplina y tecnica*. España: Netbiblo S.L.
- Arboleda, G., & Lopez, A. (2000). *Manual de Administracion para Organizaciones Sociales*. Granica S.A.
- Arriola , M., Salas, E., & Bernabe, T. (2011). *El clima como manifestacion objetiva de la cultura organizacional*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/1107/1306>
- Bellino, G. &. (1995). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. Obtenido de file:///C:/Users/pc/Desktop/Graduacion/Alexandra/Cultura_organizacional_2.pdf
- Chiavenato. (2013). ¿Que es el comportamiento organizacional? En A. &. Aguillo, *El comportamiento humano en las organizaciones*. Mexico: El Manual Moderno.
- Contreras, H. (s.f.). *Comunicacion organizacional*. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Gomez, D., & Sarsosa, K. (10 de Septiembre de 2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006%26
- Gonzalez, A. (2006). *Metodos de compensacion basado en competencias*. . Barranquilla: UNINORTE.
- Gonzalez, J., & Parra, C. (2008). *Caracterizacion de la Cultura Organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Obtenido de Pensamiento & Gestion: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241003>
- Granda, E. (2006). *La insatisfaccion laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador*. Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/segundo/a10.pdf>
- Guzman, V. (2012). *Comunicacion Organizacional* . Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf
- Márquez, M. (2002). *Satisfaccion laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Zabalo Carrion, María Luz**, con C.C: # **0923735815** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Análisis Organizacional de la empresa Rapientrega S.A para su mejoramiento productivo**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Laboral** 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, **(día)** de **(mes)** de **(año)**

f. _____

Nombre: **Zabalo Carrion, María Luz**

C.C: **0923735815**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis Organizacional de la empresa Rapientrega S.A para su mejoramiento productivo		
AUTOR(ES)	María Luz Zabalo Carrión		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Alexandra Patricia Galarza Colamarco		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad De Filosofía, Letras Y Ciencias De La Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de Septiembre del 2017	No. DE PÁGINAS:	26
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación organizacional, selección, cultura organizacional, comportamiento organizacional, identidad, calidad.		

RESUMEN/ABSTRACT

Para el desarrollo de este proyecto, se debe considerar que Rapientrega S.A, es una organización que se dedica al servicio de Courier, es decir, a la logística y entrega de documentos en la Provincia del Guayas y Pichincha. La organización actualmente se encuentra en un momento de mucha tensión, al no lograr los objetivos financieros en el último año. Como antecedente, a finales del segundo año de operación la organización logró alcanzar el punto de equilibrio de la inversión realizada por sus socios fundadores. Sin embargo, al cierre del tercer año se sobre cumplieron los objetivos comerciales. En el primer trimestre del cuarto año comenzó a caer la efectividad del cumplimiento de las ventas y comenzaron a evidenciarse los problemas latentes que existían dentro de la organización. Fue entonces, cuando los socios fundadores decidieron reunir a los líderes de cada área, y cada uno expuso los problemas que consideraban y que debían ser abordados para así poder tomar los correctivos necesarios y lograr los objetivos propuestos para ese fin de año. Para tomar dichos correctivos, fue necesario analizar la estructura que la empresa posee, junto al análisis de su cultura en cuanto a su identidad e imagen, así como también, a la comunicación interna que debía existir entre Guayaquil y Quito. Luego de este análisis, se implementaron estrategias y metodologías basadas en hechos reales que permitieran el crecimiento y mejoramiento de los sistemas y procesos que necesitaba la organización.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2231237	E-mail: maluz.zabalo@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana	
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413-1419	
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		