



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

**TEMA:**

**Liderazgo como promotor cultural que influye en el  
desempeño laboral de la empresa Rapientrega S. A**

**AUTORA:**

**Arellano Vergara Nelly Estefanía**

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

**TUTORA**

**Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**8 de marzo 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 **Arellano Vergara Nelly Estefanía**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTORA**

f. 

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Psic. Cl. Galarza Colamarco Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 8 días del mes de marzo del año 2021**



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Arellano Vergara Nelly Estefanía**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo: “Liderazgo como promotor cultural que influye en el desempeño laboral de la empresa Rapientrega S. A” 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 8 días del mes de marzo del año 2021**

**LA AUTORA**

f. *Nelly Arellano V.*

---

**Arellano Vergara Nelly Estefanía**



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Arellano Vergara Nelly Estefanía**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo “LIDERAZGO COMO PROMOTOR CULTURAL QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA RAPIENTREGA S. A”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 8 días del mes de marzo del año 2021**

**LA AUTORA:**

*Nelly Arellano V.*

f. \_\_\_\_\_  
**Arellano Vergara Nelly Estefanía**

## Reporte de URKUND

Guayaquil, 22 de febrero del 2021

### CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

| URKUND         |   |
|----------------|---|
| Documento      | <a href="#">LIDERAZGO COMO PROMOTOR CULTURAL QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA RAPIENTREGA S. A...doc</a> (D96120751) |
| Presentado     | 2021-02-20 14:58 (-05:00)   |
| Presentado por | pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec  |
| Recibido       | pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com  |
| Mensaje        | Arellano Vergara Nelly Estefanía <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>  |
|                | <b>0%</b> de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.  |

**Tema:** "LIDERAZGO COMO PROMOTOR CULTURAL QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA RAPIENTREGA S. A."

**Estudiante:**

- Arellano Vergara Nelly Estefanía

**Docente Tutor:** Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.



---

FIRMA

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer principalmente a mi mamá por ser el pilar más importante en mi vida y porque juntas estamos construyendo a una persona exitosa y también agradezco a mi perrita Chanel por ser mi liberador de estrés las 24 horas del día. Quiero agradecer a mis compañeros, los que han estado junto a mi durante toda mi vida universitaria, a los que me explicaron muchos temas que no entendía y a los que me tocó explicarles también porque por ellos me tocó aprender más y comprender las cosas más rápido para poder ayudarlos y salir adelante juntos. Por último, agradezco infinitamente a todos los profesores que impartieron sus temas en las clases que recibí, es por ellos que se ha llegado a este punto y son ellos los que se deben llevar todo el crédito. Gracias.

## **Dedicatoria**

Le dedico este trabajo a mis profesores, gracias a sus conocimientos impartidos en mi es que he podido realizarlo y también para las futuras generaciones que vayan a querer utilizarlo para fines académicos.



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.**  
DIRECTORA DE CARRERA

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

**PSIC. ELBA BERMUDEZ, MGS**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. EFREN CHIQUITO, MGS**  
DOCENTE REVISOR



# ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| resumen.....                                       | XI  |
| Abstract.....                                      | XII |
| Introducción.....                                  | 2   |
| Desarrollo .....                                   | 3   |
| <b>1. Diagnostico Organizacional</b> .....         | 3   |
| <b>1.1. Liderazgo en las organizaciones</b> .....  | 3   |
| <b>1.2. Cultura Organizacional</b> .....           | 6   |
| <b>1.3. Desempeño laboral</b> .....                | 7   |
| <b>1.4. Clima laboral y satisfacción</b> .....     | 10  |
| Estrategias .....                                  | 13  |
| <b>Análisis de la cultura organizacional</b> ..... | 20  |
| Plan de Acción.....                                | 20  |
| <b>Árbol de objetivos</b> .....                    | 20  |
| <b>Cuadro de plan de acción</b> .....              | 21  |
| <b>Diagrama de Gantt</b> .....                     | 22  |
| Conclusiones.....                                  | 23  |
| Referencias .....                                  | 26  |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Modelo de comportamiento organizacional básico, Etapa II..... | 9  |
| Figura 2. Análisis FODA .....   | 13 |
| Figura 3. Aplicación de la relación misión, metas y objetivos .....     | 17 |
| Figura 4. Great place to work.....                                      | 18 |
| Figura 5. Análisis de la cultura organizacional .....                   | 20 |
| Figura 6. Árbol de objetivos .....                                      | 20 |
| Figura 7. Plan de Acción .....  | 21 |
| Figura 8. Diagrama de Gant .....  | 22 |

## Resumen

La cultura en las empresas puede ser un factor que la haga exitosa, como perjudicial. Los principales embajadores de la cultura son los líderes, si la visión del líder está orientada a resultados, entonces la cultura también terminará siendo así, si el líder prioriza los procesos y resultados y olvida a las personas, a los colaboradores que hacen que todo sea posible, entonces no esta teniendo una visión integral de su negocio, su organización, su equipo. Cuando el líder es transaccional y deja a un lado la opinión del colaborador por centrarse en resultados, la empresa baja significativamente su productividad y desempeño. Por otro lado, si el líder es transformacional, tiene el interés en la innovación continua y además se preocupa por el factor humano, la organización se encuentra en equilibrio. Según su visión el líder promueve la cultura, sea esta eficiente o ineficiente y en cualquiera de los dos casos el desempeño se ve afectado, ya sea de forma positiva como negativa. Se debe apuntar a un liderazgo promotor de cultura para un alto desempeño, siendo esta la forma de tener un clima laboral eficiente y también mantener a los colaboradores satisfechos y motivados.

**Palabras clave:** *Cultura organizacional, liderazgo, desempeño, clima laboral, satisfacción, motivación*

## ABSTRACT

The culture in companies can be a factor that makes it successful, as well as detrimental. The main ambassadors of culture are the leaders, if the leader's vision is results-oriented, then the culture will also end up being this way, if the leader prioritizes processes and results and forgets the people, the collaborators who make everything happen. possible, then you are not having a comprehensive view of your business, your organization, your team. When the leader is transactional and puts aside the opinion of the collaborator to focus on results, the company significantly lowers its productivity and performance. On the other hand, if the leader is transformational, has an interest in continuous innovation and cares about the human factor, the organization is in balance. According to his vision, the leader promotes culture, be it efficient or inefficient, and in either case, performance is affected, either positively or negatively. A culture-promoting leadership should be targeted for high performance, this being the way to have an efficient work environment and to keep employees satisfied and motivated.

**Keywords:** *Organizational culture, leadership, performance, work environment, satisfaction, motivation*

## Introducción

En las organizaciones existen indicadores que resaltan como los está yendo en comparación a la competencia, algunas veces puede ser un indicador bajo y que necesita de mejorar sus estrategias para poder volver a ser competitivos, pero, aunque existan indicadores altos en el desempeño global de la empresa, se debe mantener en constante innovación las estrategias para sobrevivir a la competencia. Dentro de la empresa Rapientregas se están presentando situaciones de liderazgo, cultura y desempeño que están llevando a la empresa a tener problemas en el mercado.

Debido al liderazgo en el cual esa sumido Rapientregas, la empresa se encuentra en un mal momento, sus líderes están manteniéndose en su zona de confort porque creen que les traerá ganancias siempre, pero esta visión del negocio puede llegar a traer más pérdidas que ganancias. Si se toma en cuenta la cultura que estos promueven, esta está orientada a exactamente lo mismo a lo que ellos aspiran, la obtención de buenos resultados, sin importar las condiciones a las que estén sometidos sus empleados. Tanto la cultura como el liderazgo terminan afectando en la percepción y motivación del colaborador y por consiguiente en su desempeño, considerando también que trabajan bajo estrategias poco innovadoras que no permiten que lleguen a cumplir con sus objetivos. Esta situación de malestar está ocasionando que la empresa este perdiendo ante la competencia, no solo en temas monetarios y de productividad, sino que también ha dejado de ser atractiva para los talentos que en un principio atrajo, viéndose como una empresa con mal ambiente laboral que no es óptimo para trabajar.

Para poder proponer estrategias y brindar soluciones, es necesario realizar un análisis de cada una de estas variables y proporcionarle una intervención a cada una de ellas, además de también realizar levantamiento de información tanto cuantitativa como cualitativa para poder presentar la problemática a la alta gerencia con bases fundamentadas.

## **Desarrollo**

En la empresa Rapientregas se ha detectado problemáticas relacionadas con la cultura, el liderazgo y el desempeño. Estos son factores que han estado afectando directamente no solo a la productividad en general de la empresa, sino también a lo que hace que la empresa funcione que es el talento de sus colaboradores e integrantes. Para poder generar un cambio de impacto significativo en rapientregas, es necesario intervenir en las tres problemáticas, de esta forma se conseguirá no solo que la empresa funcione bien y tenga un eficiente clima laboral, sino que tenga colaboradores motivados, satisfechos y comprometidos.

### **1. Diagnostico Organizacional**

#### **1.1. Liderazgo en las organizaciones**

Liderazgo es la capacidad que tienen las personas de lograr influir en otras para un fin en común, es poder simpatizar y empatizar con las personas de modo que estas lo sigan. Es una cualidad que poseen algunas personas de forma natural u otras se desarrollan de acuerdo con la situación.

Bass, 1990 determina que “Los líderes son agentes de cambio, personas que afectan a otros más de lo que son afectados por los demás. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencia de otros en el grupo” (Citado por Praneras, 2015, P. 9). Llevando esto al contexto organizacional, ¿De qué manera puede influir un líder en el éxito de una organización? El líder es capaz de motivar y de armonizar en el ambiente de los subordinados, entonces considerando que existe un líder motivador e influyente se puede decir que si el líder influye positivamente, entonces la organización tendrá éxitos. ¿Pero qué pasa cuando la influencia del líder es negativa? Un liderazgo orientado netamente a los resultados (transaccional) es capaz de perjudicar, ya que olvida las necesidades que tienen los

colaboradores y se enfoca a una productividad y a tendencias que generen ganancias.

Dentro de la empresa Rapientrega, sus líderes, están teniendo mucho éxito con las implementaciones e ideas frescas que incorporan a sus estrategias. Esto se debe a que es algo novedoso en el mercado, que levanta el interés en las personas para utilizar el servicio, pero a medida que pasa el tiempo, salen nuevas estrategias y la competencia aumenta. La idea del fundador/líder es de mantenerse siempre en lo mismo debido a que "funciona", pero siendo realistas, si no cambias tu estrategia, simplemente te vas quedando atrás.

### **1.1.1. Tipos de liderazgo**

Kurt Lewin menciona el liderazgo autocrático como el líder que delega, sin escuchar opiniones de su equipo, siendo su opinión la única válida y, además, no se interesa por establecer vínculos. Por otro lado, Blake y Moulton establecen la Grid gerencial que ubica a un líder orientado a la producción, que está únicamente interesado en resultados, mostrándose netamente autoritario. (citado por Praneras, 2015, Pp. 12-14)

El liderazgo que se presencia en rapientregas es netamente autocrático y está orientado a la producción. La acción del líder al mantenerse firme en sus ideas, perjudica al desempeño de sus colaboradores. Las estrategias utilizadas no funcionan siempre en un mercado tan cambiante y al momento de escuchar opiniones de los demás, decidió no tomarlas en consideración. En su lugar, decidió sobrecargar de trabajo a sus colaboradores, mientras existían quejas constantes, estos líderes seguían sin tomar en cuenta la opinión de su equipo, esto ocasionó que el desempeño siga bajando y el clima se deteriore, logrando así que los colaboradores opten por desvincularse de la organización.

La forma en la que el liderazgo afecta a la empresa depende de la posición del líder, si bien es cierto que se necesita establecer procesos y que todo sea burocrático al comienzo para que pueda empezar a funcionar, no se debe mantener para siempre. Las

estrategias deben cambiar, ya que las necesidades cambian también. La toma de decisiones es fundamental cuando se trabaja con personas y se quiere lograr objetivos, entonces, ¿Cómo debió manejarse el líder en rapientregas?

Lo ideal sería que su posición sea la de un líder transformacional, es decir, un líder interesado en innovar (no quedarse siempre con la misma estrategia) y que también sepa promover y escuchar activamente las opiniones de los colaboradores. Es decir, este líder debe estar en el punto medio donde, según la Grid Gerencial, es orientado a la producción, pero también orientado a las personas. Con este equilibrio una empresa puede llegar a ser exitosa y mantenerse en el mercado sin arruinar su clima y tener altas tasas de rotación de personal.

### **1.1.2. Intervención**

Para poder intervenir en el tipo de liderazgo que posee la empresa es necesario utilizar diferentes herramientas, para esto Montufar (2013) propone las intervenciones en procesos humanos que “Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo” (P.136).

Lo que primero se debe hacer es un levantamiento de información, una técnica para levantar información son los grupos de enfoque, estos permiten conocer la opinión, percepción y sentir de diferentes grupos de personas. Se determinan las variables que al momento suceden, siendo la principal el liderazgo. Una vez realizado el focus group se debe hacer un análisis de información y tener una data sobre donde se está fallando más. Esto es una apertura para poder darle a conocer al líder estadísticas sobre el pensar del colaborador y los grupos, que repercuten directamente en su liderazgo.

Para poder intervenir en el liderazgo, también es necesario tener un cambio cultural, que facilite el reconocimiento del problema y la



aceptación de nuevas estrategias, tanto de parte del líder como de los colaboradores.

## **1.2. Cultura Organizacional**

Tomando en cuenta que el líder es quien influye dentro de la organización y que los colaboradores son sus “seguidores”, el líder puede entonces transmitir sus valores y principios y globalizarlos dentro de la empresa. Siliceo, Cáseras y González (1999) determinan que “el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales” (Citado por Zuzama, 2015, p. 5)

### **1.2.1. Tipos de cultura**

Dentro del caso se puede comprender que desde que la empresa fue creada, tenía esa orientación hacia los resultados y ser rentables, por lo cual toda la empresa estaba alineada a cumplir netamente con objetivos, acostumbrándose a que esa sea su única estrategia para mantenerse en el mercado.

Cameron y Quinn (1999) establecen 4 tipos de cultura, una de esas es la cultura de Mercado, la cual determina precisamente que la organización está orientada a los resultados, los empleados son competitivos y están orientados al cumplimiento de metas y objetivos. Esto se debe a que los líderes son competitivos y quieren un buen desempeño al momento de alcanzar metas, por esto mismo es que transmiten esa orientación a sus colaboradores. (Citado por Montoya, 2014, P. 10). En base a esto podemos entender un poco mejor sobre cómo se estaba estableciendo y promoviendo la cultura dentro de “Rapientregas”.

Al tener una cultura de Mercado, se debe tener también en cuenta que el mercado es cambiante y las estrategias de los primeros meses del año no van a dar los mismos resultados al final del año, es por esto que se debe implementar la innovación. Un liderazgo

transaccional siempre va a estar orientado a una cultura de mercado, por las exigencias y la orientación al cumplimiento y a los resultados, pero este liderazgo que promueva ese tipo de cultura no llega a ser suficiente para mantener a una empresa, tanto productivamente competitiva, como a sus empleados.

Por otro lado, Cameron y Quinn (1999) también proponen la cultura tipo Ad-hoc, donde la empresa es percibida como un lugar dinámico y creativo para trabajar, donde puedes ser innovador y aportar con ideas, donde serás escuchado y tomado en cuenta para mejorar estrategias tanto internas como externas. Los líderes son considerados también como innovadores y de constante cambio (Citado por Montoya, 2014, P. 10). Entonces, en este tipo de cultura logramos percibir a un líder transformacional que establece y promueve una innovación constante y considera la opinión de sus colaboradores como oportunidades de mejora en el negocio y en la organización en si.

### **1.3. Desempeño laboral**

Cuando se habla de desempeño, se hace referencia a resultados y al cumplimiento de metas y objetivos, esto quiere decir que el desempeño está alineado a las estrategias generales de la organización, es decir a la cultura de esta. Felcman, Blutman, & Méndez (2001) establecen que “la relación entre ambas variables se ve más acentuada por la influencia que la cultura ejerce en la forma en que la gente se comporta dentro y fuera de la empresa” (citado por Palacios, 2015, P.15)

#### **1.3.1. Comportamiento organizacional**

Entonces, tomando en cuenta la situación en rapientregas, se puede considerar que tanto los comportamientos del líder como el de sus subordinados influyen en el desempeño global de la organización. El desempeño dentro de una empresa depende de diferentes situaciones tanto a nivel individual, grupal y organizacional. Para entender mejor, Robbins (2009) Propone un

modelo de comportamiento organizacional, donde se establece que cada uno de los niveles están ligados a cuando existe una problemática, y también cuando se busca una solución.

La problemática en rapientregas comienza a partir del nivel grupal del modelo de comportamiento organizacional. Es el liderazgo lo que ocasionó el primer conflicto, proponiendo estrategias orientadas a los resultados y que no estaban teniendo impacto en el mercado, considerando como única falla al colaborador, la toma de decisiones era netamente del líder, sin considerar las demás opiniones y generando una comunicación únicamente vertical descendente. A su vez, fue influyendo individualmente en cada uno de ellos, tanto la percepción que tenía el colaborador sobre la empresa como su motivación terminan cambiando. Esto se debe a que no están siendo tomados en cuenta, sus necesidades no son relevantes para los líderes y los sobrecargan para alcanzar metas poco realistas. Esto se desprende de la cultura de la empresa, ya que debido a lo que promueven sus líderes, se está generando poca satisfacción en el puesto de trabajo, afectando la productividad/desempeño y por último causando las altas tasas de rotación de personal.

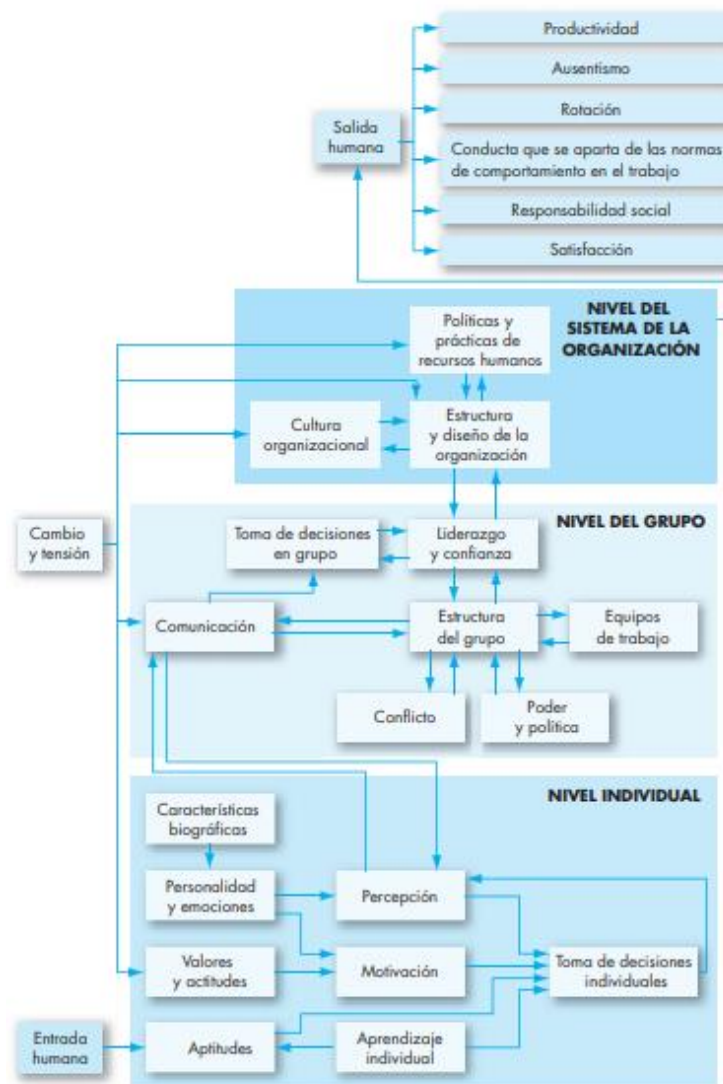


Figura 1. Modelo de comportamiento organizacional básico, Etapa II  
Tomado de *Comportamiento Organizacional* (p. 33), por Robbins, 2009, Pearson Education

### 1.3.2. Intervención

Entonces, para poder intervenir en el desempeño es importante alinear las estrategias de la empresa a los objetivos de cada cargo. Antes de esto se necesita considerar que el mercado es cambiante, pero entre sus valores debe estar sobrepuesta la innovación para que de ahí se desprendan estrategias innovadoras que sean el pilar para las estrategias, objetivos y metas de cada colaborador. Es decir, que para intervenir en el desempeño es necesario intervenir en la cultura, a partir de la cultura, localizada en el nivel organizacional del modelo de

comportamiento organizacional, se puede dar solución al nivel grupal que es el conflicto líder – grupo, y al nivel individual que es esa percepción que está teniendo cada colaborador y que repercute en su motivación, terminando cíclicamente afectando al nivel organizacional por desempeño laboral y rotación de personal. Tichy (1993) desarrolla la teoría de la administración del cambio estratégico donde se pretende encontrar una relación entre la estrategia de la organización, los sistemas de recursos humanos y la estructura para ajustarlas al ambiente laboral, es decir que la eficacia de la organización y el desempeño tienen que ver a como este esta relación. (citado por Guizar,2013, P.296)

Se comprende de esta forma que para que el personal alcance metas, todo dentro de la propia organización debe tener relación. Esta relación se crea a partir de la cultura y debe ser promovida a través de sus líderes para poder alcanzar un buen desempeño entre los colaboradores y como plus, lograr un buen clima y satisfacción laboral.

#### **1.4. Clima laboral y satisfacción**

Según Cárdenas, Arciniegas, & Barrera, 1997 “el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc” (citado por Manosalvas, et al. P. 4, 2015).

El clima laboral es reacción y acción al mismo tiempo, toda acción que haga la organización y sus líderes, tendrá un reacción positiva o negativa, asimismo ante tal reacción habrá una acción, ya sea para motivarla o contrarrestarla. Así es como funciona el mundo laboral, si quiero tener una empresa saludable, los colaboradores deben estar saludables, entonces se debe realizar una serie de acciones que produzcan un efecto positivo tanto para la productividad, como el desempeño. Es decir, debo tener motivados a los

colaboradores para haya una buena percepción sobre la empresa, y no solo eso, sino que es necesario darles un reconocimiento y plan de carrera. Estas situaciones avanzan siempre y cuando este la cultura de la empresa alineada a brindarle esta motivación a sus colaboradores.

De la misma forma, puede darse que el clima se presente de forma ineficiente y que afecte a los colaboradores a tal punto de querer salir de la organización, tal como sucede en la empresa "Rapientregas" los empleados empezaron a sentirse desmotivados debido a las evaluaciones de desempeño que media metas poco realistas comparadas con el mercado actual y prefirieron irse con la competencia o continuaron trabajando, pero sin llegar a las metas, siendo prontamente desvinculados.

El tema del clima no solo afecta al colaborador, sino que también afecta a la organización debido a que el mayor emisor de información interna hacia externos, son los mismos colaboradores. Si la percepción del colaborador es que el clima esta afectando, no hay motivación, reconocimiento o buenas relaciones, entonces esto es lo que conocerán las demás personas sobre la empresa, haciendo que se encuentre entre las opciones menos preferidas sobre lugares en donde trabajar.

Esta comunicación/información que se transmite depende de la percepción del emisor y esto dependerá a su vez de si se encuentra satisfecho o no con lo que recibe de parte de la empresa. Bravo, Peiró, & Rodríguez (1996) comentan que:

Satisfacción laboral se define como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo; entonces, la satisfacción laboral se constituye en un concepto globalizador con el que se hace referencia a

las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. (Citado por Manosalvas, et al. P. 3, 2015).

Tener un clima eficiente influye en la obtención de un alto nivel de satisfacción en el colaborador, por lo cual este lo comentará creando una buena imagen en la organización. La problemática se centra en que no es una la que esta generando el mal clima ya que en Rapientregas todo el personal nuevo que ingresa se termina contaminando. Es un tema más grupal y es el liderazgo el que afecta directamente al grupo, a su percepción grupal y a su percepción individual, creando una organización insatisfecha por diferentes motivos.

## Estrategias

Para poder intervenir entre estas problemáticas es importante primero determinar cuáles serían las oportunidades y las limitaciones, de esta forma se puede realizar un análisis y aprovechar las oportunidades para reducir las limitaciones.

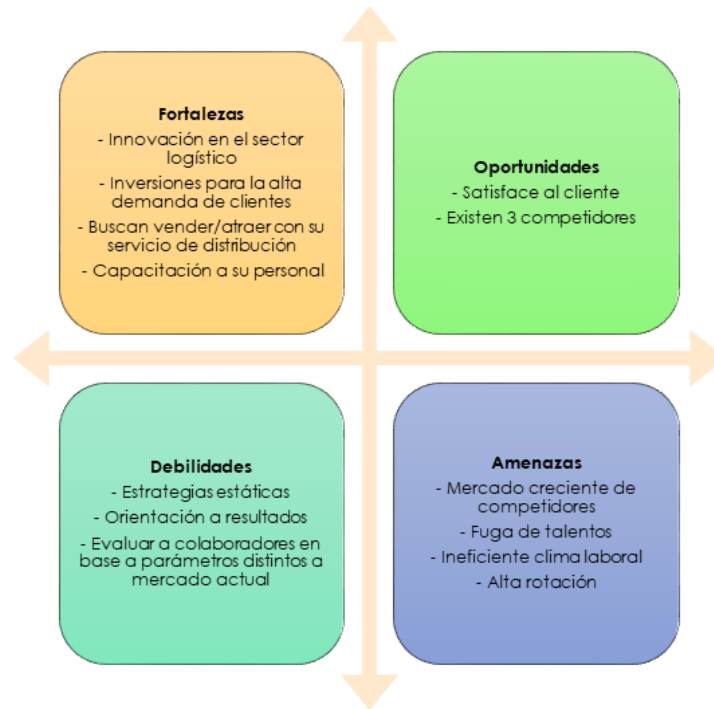


Figura 2. Análisis FODA  
Fuente: Elaboración propia

En el siguiente FODA se puede observar tanto las cosas que Rapientregas hace bien por el negocio y por sus colaboradores, como las cosas en las que tiene que mejorar para poder recuperarse y ser competitivo en el mercado. En base a este FODA se va procederá a establecer estrategias para cada una de las problemáticas encontradas.

Para lograr intervenir en las problemáticas es necesario primero realizar un levantamiento de información sobre las variables que se han detectado: liderazgo, cultura y desempeño. Según cada variable se establecerá un método distinto para recolectar la información e intervenir.



Una forma de intervenir cualitativamente es mediante grupos focales, donde se selecciona a determinado número de colaboradores al azar, de cada área y se prepara variables y preguntas según la temática que se quiera abordar y ya se haya percibido como problemática. De esta forma, se podrá entender mucho mejor el punto de vista del colaborador y su percepción hacia lo que está ocurriendo en la empresa y de qué forma este lo solucionaría, a diferencia de una encuesta que suele ser más concreta y directa, esta puede servir para un levantamiento de información antes de un grupo focal, donde se estaría direccionando a conseguir también estrategias para crear un cambio.

La cultura de una empresa es lo que influye en cada uno de los logros y también en cada una de las problemáticas que esta tenga, ya que de la cultura se desprenden los objetivos y estrategias generales de la empresa y que se hacen más específicos según el área o departamento. Es decir, que el tener una mala base, influirá en las estrategias futuras.

Kurt Lewin (1951) plantea su teoría del cambio e indica que cuando se realiza este proceso se pasa por 3 etapas:

- La primera etapa corresponde al descongelamiento, el objetivo de esta etapa es aperturar el cambio y que este sea aceptado, tanto como por sus líderes como por los colaboradores, es reducir la ansiedad por una situación problemática (el cambio) y transformarla en un conflicto proactivo, donde todos logren sentirse motivados al cambio. Por último, se trata de desaprender todo el proceso anterior para abrirle paso a lo nuevo.
- La segunda etapa es el movimiento, en esta etapa se pone en práctica el cambio, se comienza a aprender los nuevos procesos o aceptarlos como una ventaja estratégica beneficiosa para la organización.
- La tercera etapa es el recongelamiento, aquí es cuando ya se ha aceptado y se ha logrado el cambio, el colaborador y sus

líderes lo han asumido como parte fija de la organización y ya dominan lo nuevo, sin asesoramiento o acompañamiento. Con esta fase se cierra el ciclo del cambio. (citado por Coria et al, 2016, Pp. 51 – 52)

Entonces, se realizará un cambio transformacional de la cultura, es decir se intervendrá tanto en la misión, visión, valores y estrategias. Se irá desde la cultura actual donde sus líderes están enfocados a los resultados hasta una cultura Ad-hoc, donde la empresa se perciba dinámica y con apertura a la escucha activa por parte de los líderes. Es decir, si consideramos que las estrategias de Rapidentregas son estáticas, es porque no están alineadas a su misión y visión, por tanto, hay que empezar a unificar estos pilares de la cultura. Una vez realizado esto, se tendrá la base para poder capacitar a los líderes sobre la dinámica de la posición y el manejo del grupo en base a esta misión y valores que ya se han solidificado anteriormente.

Generalizando toda la problemática, se entiende que para empezar a intervenir se debe aceptar que existe un problema a nivel cultural que nace del liderazgo. Una vez hecho el levantamiento inicial de información sea cuantitativo o cualitativo para entender la situación global de la empresa, se debe hacer un análisis de esos resultados y enfocarse directamente en las variables que están doliendo en la organización.

Enfocándonos en el liderazgo, se toma como metodología la intervención de procesos humanos, que está orientada a la comunicación, dinámica de grupo, entre otros. Es importante tomar en consideración que cuando se quiere abordar tema de conflictos, se debe entonces intervenir con un consultor, esto con la finalidad de que existan cero sesgos al momento de plantear una estrategia o solución.

Con esto, se trata también de cambiar esa visión del líder, pasar de un transaccional a un transformacional. Es importante brindar todas las herramientas, muchas veces los líderes no están lo suficientemente capacitados para manejar un grupo, entonces, en

base al levantamiento de información se debe realizar un programa de capacitación según estas variables encontradas a nivel de liderazgo, que pueden ser: comunicación, dinámica de la posición, dinámica del grupo, metodología del trabajo y trabajo en equipo. De esta forma, el líder estará adquiriendo el conocimiento sobre el manejo del grupo y como hacer que este sea altamente afectivo.

Pero una capacitación no es lo suficientemente necesario, se deben implementar estrategias y acuerdos que puedan ser medibles y evidenciables. Dentro de la capacitación se debe brindar tips que los líderes puedan seguir para generar comunicación y lograr un buen trabajo en colaboración de todos. Es decir, que estos tips deben ponerse en acción y deben ser medidos trimestralmente para darle el seguimiento a la acción. El levantamiento de KPIs de liderazgo es de ayuda al momento de hacer la primera intervención, ya que, si el problema persiste, se podrá definirlo cuantitativa y rápidamente implementar estrategias para contrarrestarlo, sea este humano o estructural.

Para poder lograr un cambio en el desempeño, es necesario tomar en cuenta las intervenciones tecnoestructurales. Aquí entra la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch (1967) esta teoría habla sobre como existe relación de causa y efecto entre el acoplamiento a la organización en sus procesos internos junto con las exigencias ambientales y el desempeño (Guizar, 2010, p.35). En base a esto, se habla de la dimensión ambiental en donde se detalla sobre la planeación estratégica y la planeación operativa, estas dos deben estar ligadas para que la organización tenga un alto desempeño y para poder detallar estas planeaciones es necesario tener bien estructurada una cultura organizacional.

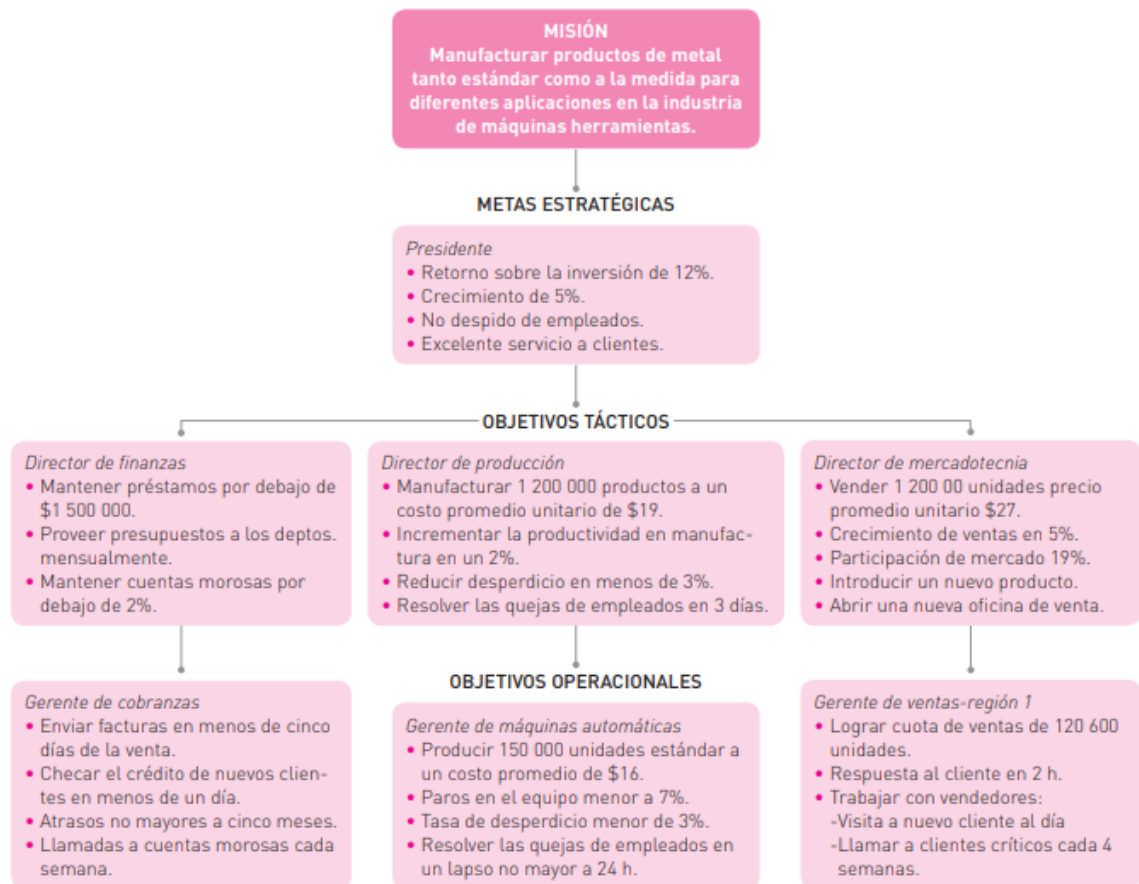


Figura 3. Aplicación de la relación misión, metas y objetivos  
Fuente: Desarrollo organizacional, Guizar, R (2013)

Todo parte por la misión que tenga la empresa, a partir de esto se generan las metas estratégicas, que a su vez abren paso a los objetivos tácticos que tienen que ver más con la parte administrativa de la empresa, por último, llegan los objetivos operacionales que son los que hacen funcionar a la empresa, los que se encargan de vender o producir. De esta forma se encuentra integrada toda la empresa a una sola misión que abre paso a todo o específico de cada departamento y puesto.

Todo este proceso crea identificación con la actividad que realiza la empresa, estableciendo objetivos alcanzables, pero a la vez desafiantes que tenga buenos parámetros para poder medir el desempeño. Habiendo establecido esto, se necesita trabajar con las personas recordando que actualmente existe un mal clima laboral, la percepción e imagen de la empresa no es buen y la motivación es escasa.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos constructos distintos, pero relacionados; el primero hace referencia a información relacionada a atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo (Pope & Stremmel, 1992). Citado por Manosalvas, et al. (2015, p. 7)

Para que la satisfacción sea alta y el clima laboral sea eficiente, se necesita ligar un plan de incentivos orientado también a la evaluación de desempeños con sus objetivos y a la vez a las estrategias establecidas por la cultura de la empresa. Para poder dar paso a este plan de incentivos es necesario levantar información acerca de como se encuentra la organización hasta el momento, mediante una encuesta de satisfacción/compromiso.

Las empresas necesitan transformarse y cambiar de mentalidad si quieren avanzar en el mercado, se deben implementar tanto objetivos alienados a estrategias innovadoras del negocio, como también a la persona, es decir, al colaborador.

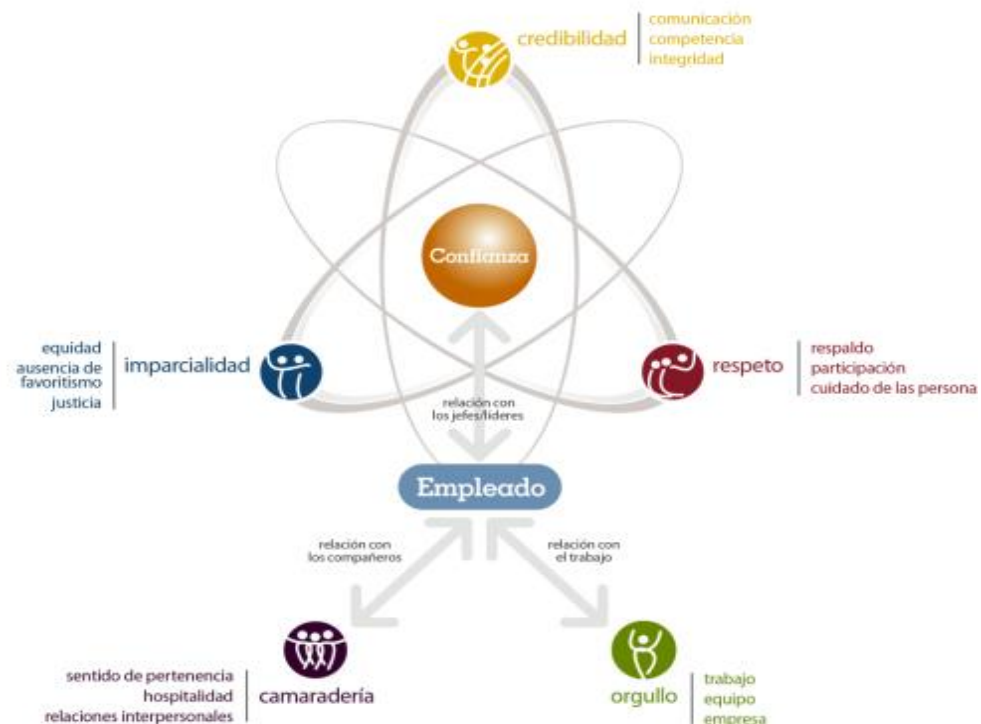


Figura 4. Great place to work

Fuente: La medición del compromiso del capital humano y su relación con los objetivos estratégicos, Nunes, J (2015).

En este grafico se puede visualizar cómo funciona la metodología del “Great Place to Work” por sus siglas en español, “buen lugar para trabajar”, los elementos que se presentan: camaradería, orgullo, imparcialidad, respeto y credibilidad; son elementos que necesita el colaborador para poder sentirse satisfecho y por consiguiente lograr estar comprometido con la organización. La encuesta eNPS (employee Net Promoter Score) fue elaborada por Fried Reichheld y separa a los colaboradores entre los detractores, los neutro y los promotores, para esto se toma en principal consideración a los detractores y promotores, se resta los detractores de sus promotores y se divide por el numero total de encuestados, entre más alto el número, mayor es el compromiso y la satisfacción. (Nunes, 2015, p. 32)

Este KPI nos ayuda a visualizar también como podría estar siendo percibida la empresa por los agentes externos debido a que los detractores son los que están insatisfechos en sus lugares de trabajo y no recomendarían a la empresa como un buen lugar para trabajar, mientras que los promotores están satisfechos y por lo tanto si recomiendan su empresa. El resultado global ayuda a tener una visión integral de como se encuentra en general la empresa y si se debe mejorar en incentivos o generar objetivos más realistas. En el caso de Rapientregas, esta encuesta debería empezar a hacerse al comienzo de la intervención y al final para ver como ha variado el KPI.

## Análisis de la cultura organizacional

| Imagen  | Identidad  | Personal  | Producto  | Cliente   |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa nueva</li> <li>• Competitivos</li> <li>• Eficientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientados a resultado y a la rentabilidad</li> <li>• Capacita e incentiva a su personal en base a la rentabilidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado a resultados</li> <li>• Tiene la percepción de no hay buena comunicación y están inconformes con el liderazgo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de entregas (logística y distribución)</li> <li>• Para realizar sus entregas utilizan vehículos en los cuales se ha invertido gran parte del presupuesto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una alta demanda de clientes por su excelente trabajo, lo cual provoca que se doblen turnos y la empresa no esta en capacidad de hacerlo</li> </ul> |

Figura 5. Análisis de la cultura organizacional  
Fuente: Elaboración propia

## PLAN DE ACCIÓN

### Árbol de objetivos

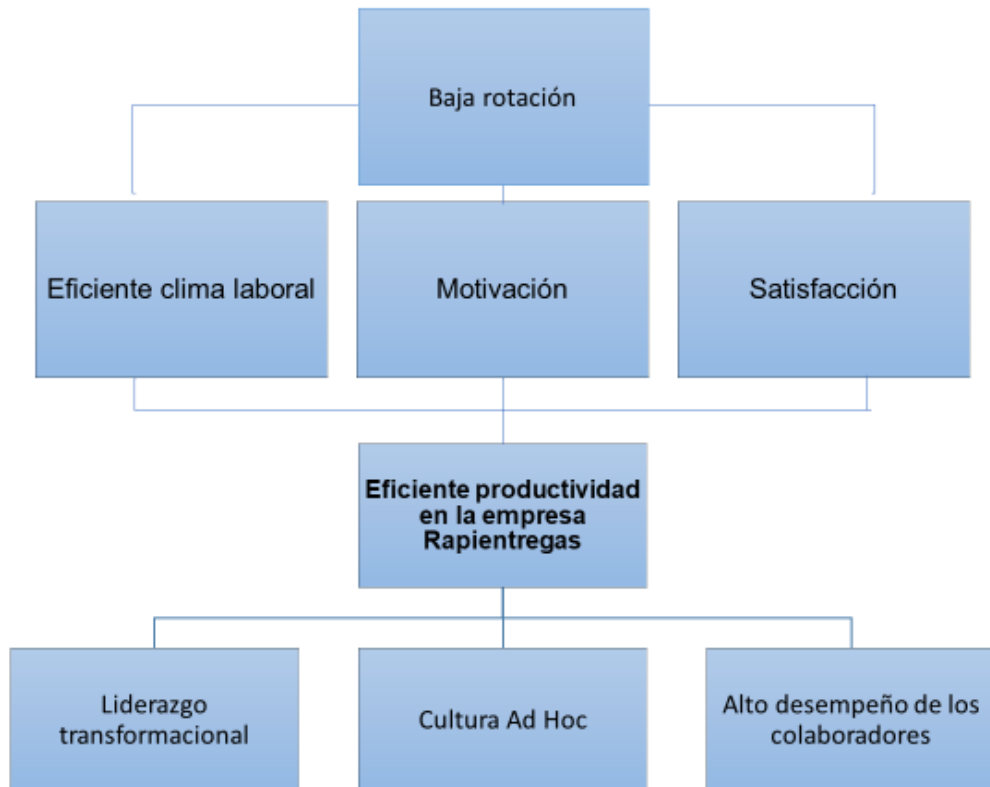


Figura 6. Árbol de objetivos  
Fuente: Elaboración propia

### Cuadro de plan de acción

| Objetivo General  | Objetivo específico  | Actividad  | Tiempo  | Recursos               | Presupuesto |
|---|--|--|---------|------------------------|-------------|
| Generar una eficiente productividad en la empresa a partir del liderazgo, la cultura y el desempeño de sus empleados. | Promover Liderazgo transformacional                              | - Establecer comunicación ascendente y descendente formal e informal - Capacitar a los líderes con nuevas metodologías de liderazgo - Evaluar la percepción del liderazgo que tienen los colaboradores   | 2 meses | tecnológicos - humanos | 100         |
|   | Instaurar una cultura tipo Ad Hoc                                | Definir misión y visión orientadas a la nueva cultura - Definir valores orientados a la cultura Ad hoc - Establecer estrategias acordes a la misión, visión, valores y al mercado - Socializar la cultura en los diferentes procesos de Recursos Humanos e instalaciones | 3 meses | Humano                 | 500         |
|   | Alinear evaluaciones de desempeño a estrategias organizacionales | Establecer objetivos y metas desafiantes pero alcanzables - Actualizar competencias de cargos - Rediseño de puestos  | 1 mes   | tecnológicos - humanos | 50          |

**Figura 7. Plan de Acción**  
Fuente: Elaboración propia



## Diagrama de Gantt

| ACTIVIDADES  | Mes 1 |   |   |   | Mes 2 |   |   |   | Mes 3 |   |   |   | Mes 4 |   |   |   | Mes 5 |   |   |   | Mes 6 |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| <b>1. Promover Liderazgo transformacional</b>  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Establecer comunicación ascendente y descendente formal e informal                   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Capacitar a los líderes con nuevas metodologías de liderazgo                         |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Evaluar la percepción del liderazgo que tienen los colaboradores                     |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>2. Instaurar una cultura tipo Ad Hoc</b>  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Definir misión y visión orientadas a la nueva cultura                                |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Definir valores orientados a la cultura Ad hoc                                       |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Establecer estrategias acordes a la misión, visión, valores y al mercado             |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Socializar la cultura en los diferentes procesos de Recursos Humanos e instalaciones |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>3. Alinear evaluaciones de desempeño a estrategias organizacionales</b>           |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Establecer objetivos y metas desafiantes pero alcanzables                            |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Actualizar competencias de cargos  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Rediseño de puestos  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Recompensas al alto desempeño  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

**Figura 8. Diagrama de Gantt**

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

- Rapientregas necesita cambiar la mentalidad de sus líderes para poder así trabajar juntos en la cultura y que esta sea un detonante de cambio positivo para el beneficio de la empresa y sus colaboradores. Creando un clima laboral que apertura la satisfacción y la motivación, convirtiéndose otra vez en una empresa en donde todos aspiren trabajar y permanecer. La oportunidad de Rapientregas para mejorar no esta solo en mejorar procesos y estrategias sino buscar el bienestar de sus colaboradores y promover que todos en la organización busquen lo mismo.
- Los líderes son siempre las personas que inspiran y promueven, estos líderes naturalmente siempre tienen seguidores porque simpatizan con sus ideales o se identifican con su carisma. En las organizaciones, para que todo sea sano y funcione correctamente, se debe tener un liderazgo con el cual los colaboradores sientan que son tomados en cuenta y logren sentir identificación tanto con el líder como con la empresa. Esto no se logra solo, el líder debe ser el principal influenciador de todas estas normas, conductas, rituales, valores y políticas, al tener todos estos aspectos bien establecidos según la visión del líder, se logra crear cultura.
- La cultura, logra ser una estrategia para la organización, ya que de ahí parten los objetivos y las metas que se propongan en cada área o departamento. Según su orientación es como logra la empresa tener ingresos y ser productivos, existen diferentes tipos de culturas y cada empresa puede lograr ser exitosa con cualquiera de ellas. El líder debe saber como promover adecuadamente esta cultura para que el colaborador se sienta más comprometido y alcance un buen desempeño.
- El desempeño en los colaboradores es lo que mantiene a la organización, es decir, si la organización es un buen lugar para trabajar, existe satisfacción y motivación, entonces el

desempeño de los colaboradores tendería a ser satisfactorio, ya que solo dependería de conocimientos técnicos y competencias para poder alcanzar sus objetivos. Cuando todos los elementos culturales están correctamente contruidos y promovidos, se obtiene el alto desempeño, ya que existe la percepción de que el líder se preocupa por sus colaboradores y hay un equilibrio y un clima sano donde laborar.

- En el caso de Rapientregas, los líderes se enfocaron en estrategias estáticas para alcanzar sus objetivos y se quedaron en su zona de confort cuando debieron actualizar sus estrategias. Promovieron una cultura orientada únicamente a resultados a los líderes de cada departamento y ellos la promovieron entre sus subordinados, es decir, no importaba que método se utilice con tal de alcanzar el objetivo y obtener resultados. De esta forma se olvidaron del factor humano, se olvidaron de que el colaborador es una persona con necesidades, satisfacciones y motivaciones, y que aunque se fomente la orientación a resultados, si esta persona no se siente satisfecha o está teniendo una percepción desfavorecedora de la empresa, poco a poco, afectara en su desempeño. Rapientregas comenzó a doblar turnos sin tomar en cuenta que, al no tener suficiente personal, terminaría explotando a los que ya tenía, quitando la el equilibrio de vida laboral y personal, las estrategias que mantenían no están actualizadas acordes al mercado por lo cual era casi imposible lograr alcanzar metas, por lo tanto, los incentivos monetarios bajaron, no existía motivación por obtener resultados, no existía satisfacción por las condiciones de vida laboral y el clima empeoro por la exigencia y la percepción que estaba emitiendo los lideres hacia los colaboradores, debido a que se les sobre exigía con lineamientos y estrategias poco realistas, logrando así tener una fuga de talentos generando una alta rotación. La situación no iba a mejorar porque no era cuestión del colaborador sino del líder que no ha generado una visión

holística de su organización que este alineado también al bienestar de sus colaboradores.

- Rapientregas debe empezar a cambiar la visión de los líderes, mostrar resultados reales de lo que sucede en su organización, de la mano de la opinión de los colaboradores a los que han olvidado escuchar. Una vez habiendo entendido que el problema esta en su liderazgo y teniendo una autoreflexión sobre el bienestar organizacional, se debe empezar a generar estrategias comerciales frescas que aperturen la productividad de forma desafiante pero realista, al crear estas estrategias y promoverlas en los diferentes departamentos, se debe tomar en cuenta que la orientación no debe ser únicamente a los resultados, sino también a los equipos, al personal, a su talento y a sus competencias, ya que al implementar el líder esa escucha activa, se convierte en un catalizador de talentos, lo cual termina siendo beneficioso para la organización debido a que entrena y capacita a colaboradores para su aporte con la organización y esto a su vez genera satisfacción entre los mismos, alcanzando un mejor desempeño ya que la percepción sobre la organización cambia completamente.
- Por último, la empresa debe considerar siempre mantenerse competitivos, promover más que los resultados, la innovación y aporte de ideas para el crecimiento mutuo. Esto genera compromiso que evitará la alta rotación y la fuga de talentos y a la vez atraerá a talentos nuevos y la percepción externa de la empresa mejorará.

## Referencias

Coria et al (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, 49, pp. 45 – 62. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>

González, M (2014). El liderazgo en las organizaciones (Tesis inédita de grado). Universidad Militar de Nueva Granada. Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13920/GonzalezCortesMariaConsuelo2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Guízar R (2013). Desarrollo organizacional [Formato Digital]. Recuperado de: [https://biblioteca.istrfa.edu.pe/admin/img/pdf/Desarrollo organizacional,4ta. Edición-Rafael Guízar Montufar.pdf](https://biblioteca.istrfa.edu.pe/admin/img/pdf/Desarrollo%20organizacional,4ta.%20Edici3n-Rafael%20Gu3zar%20Montufar.pdf)

Laica, V (2017). El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador (Tesis inédita de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6446/1/T2756-MDTH-Laica-El estilo.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6446/1/T2756-MDTH-Laica-El%20estilo.pdf)

López et al (2013). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, pp. 1 – 23. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961008.pdf>

Manosalvas, C; Manosalvas, L & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 26, pp. 5 – 15. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>

Mondragón, A (2016). Propuesta para mejorar la cultura organizacional De trabajo de la DGTIC de la SEDESOL (Tesis inédita de maestría). INFOTEC, México D.F. Recuperado de: [https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/Propuesta para mejorar la cultura organizacional.pdf](https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/Propuesta%20para%20mejorar%20la%20cultura%20organizacional.pdf)

Montoya, M (2014). La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del Entorno (Tesis inédita de grado). Universidad Militar de Nueva Granada. Colombia. Recuperado de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La CO como Herramienta para un Clima Laboral.pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf?sequence=1)

Nunes, J (2015). La medición del compromiso del capital humano y su relación con los objetivos estratégicos (Tesis inédita). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires [https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11176/MBA\\_2017\\_Nunes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11176/MBA_2017_Nunes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pradenas, M (2015). Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán (Tesis inédita de grado). Universidad del Bío-Bío. Chile. [repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1629/1/Pradenas Canales Marcia.pdf](https://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1629/1/Pradenas%20Canales%20Marcia.pdf)

Ramirez, C; Martinez, E & Arroyo, M (2019). El líder como promotor de la gestión del cambio. *Ciencia Administrativa*, 1, pp. 38 – 42. Recuperado de: <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-lider-como-promotor-de-la-gestion-del-cambio.pdf>

Rivera, L (2016). Cultura organizacional y tipos de liderazgo (tesis inédita de grado). Universidad del Rosario, Argentina. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/86436404.pdf>

Robbins, S & Judge, T (2009). Comportamiento organizacional [Formato Digital]. Recuperado de: [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Zuzama, J (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real (Tesis inédita de grado). Universitat De Les Illes Balears. España. Recuperado de: [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arellano Vergara Nelly Estefanía**, con C.C: # **0950723056** autora del **componente práctico del examen complejo: “Liderazgo como promotor cultural que influye en el desempeño laboral de la empresa Rapientrega S. A”**, previo a la obtención del título de **Licencianda 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, **8 de marzo del 2021**

f.

*Nelly Arellano V.*

Nombre: **Arellano Vergara Nelly Estefanía**

C.C: **0950723056**





## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

|  |  |   |    |
|--|--|---|----|
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>   | Liderazgo como promotor cultural que influye en el desempeño laboral de la empresa Rapientrega S. A”   |   |    |
| <b>AUTOR(ES)</b>   | Nelly Estefanía Arellano Vergara   |   |    |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>   | Lic. Pricila Sánchez Ube, 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>TITULO OBTENIDO:</b>  | Licenciada en Psicología Organizacional  |   |    |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>   | 8 de marzo del 2021  | <b>No. DE PÁGINAS:</b>                          | 28 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>  | Cultura organizacional, Liderazgo, Desempeño laboral   |   |    |
| <b>PALABRAS CLAVES/<br/>KEYWORDS:</b>  | Liderazgo, Cultura organizacional, Desempeño laboral, Clima laboral, Satisfacción, Motivación, Rotación  |   |    |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>   | <p>La cultura en las empresas puede ser un factor que la haga exitosa, como perjudicial. Los principales embajadores de la cultura son los líderes, si la visión del líder está orientada a resultados, entonces la cultura también terminará siendo así, si el líder prioriza los procesos y resultados y olvida a las personas, a los colaboradores que hacen que todo sea posible, entonces no está teniendo una visión integral de su negocio, su organización, su equipo. Cuando el líder es transaccional y deja a un lado la opinión del colaborador por centrarse en resultados, la empresa baja significativamente su productividad y desempeño. Por otro lado, si el líder es transformacional, tiene el interés en la innovación continua y además se preocupa por el factor humano, la organización se encuentra en equilibrio. Según su visión el líder promueve la cultura, sea esta eficiente o ineficiente y en cualquiera de los dos casos el desempeño se ve afectado, ya sea de forma positiva como negativa. Se debe apuntar a un liderazgo promotor de cultura para un alto desempeño, siendo esta la forma de tener un clima laboral eficiente y también mantener a los colaboradores satisfechos y motivados.</p> |   |    |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>  | <input checked="" type="checkbox"/> SI   | <input type="checkbox"/> NO                     |    |
| <b>CONTACTO CON<br/>AUTOR/ES:</b>  | <b>Teléfono:</b> +593-0980822316   | <b>E-mail:</b><br>nelly.arellano@cu.ucsg.edu.ec |    |
| <b>CONTACTO CON LA<br/>INSTITUCIÓN<br/>(COORDINADOR DEL<br/>PROCESO UTE)::</b> | <b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>  |   |    |
|  | <b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>  |   |    |
|  | <b>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</b>  |   |    |
| <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>  |  |   |    |