



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**Direccionamiento estratégico, un componente esencial para
el éxito de Rapientrega**

AUTOR (A):

Luzuriaga Velástegui, Naomi Magali

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

REVISOR (A)

Psic. Galarza Comarco, Alexandra Patricia, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
15 de Septiembre del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**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 **Luzuriaga Velástegui, Naomi Magali**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciatura en Psicología Organizacional**

REVISOR (A)

f. _____

Psic. Galarza Comarco, Alexandra Patricia, Mgs.

DIRECTOR DELA CARRERA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Luzuriaga Velástegui, Naomi Magali**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Direccionamiento estratégico, un componente esencial para el éxito de Rapientrega** 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

LA AUTORA:

f. _____
Luzuriaga Velástegui, Naomi Magali



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Luzuriaga Velástegui, Naomi Magali**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Direccionamiento estratégico, un componente esencial para el éxito de Rapientrega**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

LA AUTORA:

f. _____
Luzuriaga Velástegui, Naomi Magali



Guayaquil 15 de Septiembre del 2017

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

Documento [Direccionamiento estratégico un componente esencial para el éxito de Rapientrega-1.docx](#) (D30556367)

Presentado 2017-09-14 18:50 (-05:00)

Presentado por sorlagalarcita@gmail.com

Recibido alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje Naomi Magali Luzuriaga Velástegui [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Tema: "Direccionamiento estratégico un componente esencial para el éxito de Rapientrega"

Estudiante: Naomi Magali Luzuriaga Velástegui

Docente Tutor: Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
REVISOR(A)

f. _____

PSIC. ELBA NARCISA BERMUDEZ REYES, MGS.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSI. SOFIA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

INDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	9
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
1.1 Cultura Organizacional	10
1.2 Identidad e Imagen corporativa	13
1.3 Clima Organizacional	14
1.4 Direccionamiento Estratégico	15
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	16
2.1 Personal	16
2.2 Estructura	17
2.4 Procesos.....	19
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.....	20
3.1 Responsables	20
3.2 Recursos	21
3.3 Metodologías	22
4. CONCLUSIONES.....	23
5. RECOMENDACIONES.....	24
BIBLIOGRAFÍA.....	25

RESUMEN

Durante la realización del presente caso se tuvo en consideración cuatro variables de suma importancia para su desarrollo: cultura, imagen e identidad corporativa, clima organizacional y direccionamiento estratégico lo que nos permitió abordar los problemas latentes en la organización. Rapientrega es una empresa con 5 años en el mercado ecuatoriano cuyo giro comercial es el servicio de Courier en las provincias del Guayas y Pichincha. Su principal meta es cumplir los objetivos financieros y de esa manera lograr mayor estabilidad económica, sin embargo, su situación actual no es la mejor, las estrategias de mercado, cultura y cobertura a nivel nacional de sus competidores se están llevando sus clientes y su talento humano debido a la falta de organización de sus líderes y la inexistente planeación estratégica de cada área. Para cumplir la finalidad del presente estudio se utilizó el enfoque de direccionamiento estratégico, aplicado en tres escenarios: el talento humano, la estructura y los procesos. Cuyo estudio se fundamentó en los sustentos teóricos de diferentes autores que permitieron profundizar en las problemáticas encontradas sobre clima organizacional, imagen e identidad corporativa y cultura organizacional, desarrollando estrategias de mejora para el fortalecimiento organizacional de Rapientrega.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Gestión de Talento Humano, Cultura Organizacional, Direccionamiento estratégico, Imagen e Identidad Corporativa.

INTRODUCCIÓN

Rapientrega se dedica a la logística y entrega de documentos, es la octava empresa de Courier con mayor facturación en el país. Tiene presencia en el mercado desde hace cinco años, y se encuentra atravesando una situación complicada, debido a que no ha logrado los objetivos financieros en el último año, afectando al interior de la organización y a sus grupos de interés. Al inicio de sus operaciones se estableció como prioridad las ventas, fortaleciendo únicamente las áreas comerciales, con la finalidad de vender y acaparar mercado, dejando de lado la planificación estratégica y a su capital humano, dando como resultado una serie de problemas que impiden su normal funcionamiento. Al ser las ventas su mayor prioridad y enfocados en cubrir la demanda de sus clientes, contratan una consultora de talento humano para una orientación de contratación de personal, sin embargo, se sugiere rediseñar la planeación estratégica, el estilo de liderazgo autocrático se hace evidente por la gerencia al decidir arbitrariamente no cumplir las recomendaciones y seguir trabajando bajo la misma cultura conservadora que adoptaron desde sus inicios. Por otro lado, el área de talento humano no intervine, debido a su escasa credibilidad, relacionada a los múltiples despidos luego de aplicaciones de evaluaciones de desempeño con nula retroalimentación, ni planes de desarrollo, poniendo en declive cada vez más el clima organizacional de Rapientrega.

La situación empeoró cuando la competencia se llevó sus clientes bajo la promesa de valor de mejores estrategias de mercado, y a su talento humano por una mejor y más organizada cultura organizacional, lo que llevó a la organización a su punto de crisis. Bajo estos antecedentes se abarcó la problemática de la siguiente forma: en la primera parte se desarrolló el diagnóstico de la organización, que permitió analizar su clima, cultura, direccionamiento estratégico e identidad corporativa, en la segunda parte a partir de los resultados obtenidos se determinaron las estrategias de mejora tomando en consideración las variables de personal, estructuras y procesos de la organización y la tercera parte consistió en el proceso de implementación de la planificación definido responsables, recursos y

Metodologías utilizadas para el cumplimiento de las estrategias que buscan el éxito de Rapientrega.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional constituye uno de los elementos de mayor impacto en los resultados de la organización, ya que es la base de creencias y supuestos básicos que comparten los colaboradores, las mismas que funcionan de manera inconsciente y determinan la visión que tiene la organización de sí misma y de su ambiente externo. Para (Robbins & Coulter, Administración, Decima Edición, 2010, p. 46) la cultura se ha descrito como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”. Este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización y rige su funcionamiento.

A medida que las organizaciones crecen, van modificando sus normas, valores y demás aspectos. Estos son parte integral de la vida de las organizaciones y tienen repercusión directa en las acciones y procesos. Todas las organizaciones independientemente de su actividad tienen una cultura que impacta en el comportamiento de sus colaboradores. Existen unas culturas que están más arraigadas y difundidas que otras, cuya consolidación depende totalmente de los miembros que la integran, al sentirse más identificados con sus prácticas, está tomará mayor fuerza, sin embargo, la percepción de una cultura fragmentada fácilmente puede llevar a debilitarla.

La cultura de una organización puede ser fuerte o débil, esto está relacionado a variables como tamaño, antigüedad, rotación y fuerza con la que se originó la compañía. Según (Robbins & Coulter, Administración, Decima Edición, 2010) entre las características de una cultura débil se encuentran:

Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general a la alta dirección, la cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante, los empleados saben poco de la historia de la empresa, existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Varios de estos factores se hacen presentes en el desarrollo del caso de Rapientrega, después de analizar los antecedentes, se puede observar que la misma posee una cultura débil, que se puede atribuir a que esta, no cuenta con una misión y visión definidas, ni ha integrado en el corto tiempo de vida empresarial, valores claros a sus colaboradores. También, una característica de las culturas débiles es que no tengan definido su estrategia y vayan respondiendo de acuerdo con las exigencias del entorno. En el caso de Rapientrega, se observa que ha venido funcionando a partir de sus propios preceptos, respondiendo y adaptándose a las diferentes necesidades detectadas.

Esta cultura sin lineamientos fijos a seguir impide la oportunidad de un correcto funcionamiento de todos los procesos, lo que genera inseguridad a sus empleados y tiene importantes repercusiones en la gestión de la gerencia. En el caso, se pudo identificar una falta de planeación y metas claras, lo cual ha influido en tres variables de la cultura organizacional:

Liderazgo: Cuando se habla de liderazgo se hace referencia al rol de líder que ocupa un individuo quien dirige a un grupo social a la consecución de un objetivo. Según (Chiavenato, 2000, p. 54) “es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. En el caso de Rapientrega, las situaciones críticas se evidencian a partir de las decisiones tomadas por los altos mandos, quienes se involucraron muy poco en conducir a su grupo de trabajo y en realizar planes de control que regulen las actividades. Este tipo de liderazgo es conocido como liderazgo pasivo, claramente identificado por el carácter individualista de sus líderes, el poco involucramiento en las actividades y el temor e inseguridad que generan.

Estructura: La estructura organizacional permite establecer con claridad la distribución formal de las funciones de cada área que compone una organización. Según (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009, p. 519) “una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades”. En el caso de Rapientrega, la organización del trabajo es informal. Existen áreas como Logística y Comercial que están saturadas por el exceso de actividades ajenas a sus funciones, debido a la poca estandarización de los procesos, al control altamente centralizado y a la inexistencia de manuales de funciones y procedimientos. Todo esto repercute directamente en la falta de control de las actividades diarias y en la sobrecarga laboral que sufren diversas áreas por no tener claridad de sus responsabilidades.

Comunicación: Al hablar de comunicación se hace énfasis en todo tipo de información, incluido actos o comportamientos que transmite una organización sobre su misión, visión, e identidad. Siendo esta, una variable indispensable para que los colaboradores y miembros de una organización entiendan su rol dentro de ella. Según (Andrade, 2005) “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos” (p.15).

En el caso de Rapientrega el proceso de comunicación interna es informal y de flujo descendente, no hay un sistema establecido, lo que impide la coordinación de las actividades a realizar entre las áreas y las agencias. La autoridad y la toma de decisiones están totalmente centralizadas en los altos directivos, quienes se encargan de la difusión de la información y asignan tareas a los mandos medios y operativos. Por otro lado, la comunicación externa que proyectan es de una empresa de Courier con débil direccionamiento estratégico, para comprometer a sus colaboradores y estrategias de mercado desactualizadas, para retener a sus clientes.

1.2 Identidad e Imagen corporativa

La identidad e imagen corporativa están estrechamente ligadas a lo que la organización con sus actividades desea transmitir. Según (Chavez, 2003) la identidad se define como “una serie de atributos intrínsecos de la institución y a un conjunto de sistemas de signos identificadores” (p.20). La importancia de esta dentro del ámbito empresarial viene ligada al aumento de la notoriedad de la organización a través de la unión de factores como lo lingüístico, haciendo referencia al nombre exclusivo que utiliza la empresa; los colores corporativos que los diferencian de su competencia y a la propia imagen pública que ofrece como resultado del clima y de la cultura organizacional que posee.

En el caso de Rapientrega, a pesar de ser octava de diez empresas con mayor nivel de facturación en el país y tener un posicionamiento en el mercado, no cuenta con una identidad corporativa diferenciadora que le permita superar a la competencia. El venir manejando las mismas estrategias desde sus inicios, y dejar de lado la actualización según las exigencias del mercado, le ha generado la pérdida de atención de los diferentes stakeholders.

Por otro lado (Chavez, 2003) indica que la imagen es “la percepción que los grupos de interés tienen de la organización, en otros términos, la representación mental que crean los clientes a partir de las experiencias previas” (p.20). En el caso de Rapientrega, se evidencia que en los primeros años logran la fidelización de sus clientes, puesto que la organización cubría todas las necesidades de sus grupos de interés, sin embargo, el mismo plan de trabajo implementado hace varios años atrás, se volvió obsoleto y la competencia mostró una imagen de cultura empresarial más fuerte, con mejor cobertura y nuevos servicios, atrayendo al talento humano y a los clientes. Estos aspectos se convierten en los puntos críticos de la organización, generando la caída de las ventas, el aumento de la tensión y la fragmentación de las operaciones.

1.3 Clima Organizacional

Se entiende al Clima Organizacional como la percepción que los colaboradores tienen sobre los procesos, las relaciones sociales, y el ambiente físico. Estos aspectos repercuten directamente en el comportamiento de las personas de dos formas: positiva y negativa, lo que modifica a la organización. El clima organizacional Según (Chiavenato, 2000) puede ser definido como “la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (p.87).

Al centrarse en el clima organizacional que perciben los colaboradores en Rapientrega se pueden identificar cuatro factores que influyen en el clima:

Ambiente físico: Las condiciones ambientales son los factores físicos que ofrece la organización para que los colaboradores realicen sus tareas. En el caso de Rapientrega se observa que tanto los vehículos que utilizan no son los idóneos.

Características estructurales: Según la clasificación de las empresas por el número de colaboradores, Rapientrega al ser una empresa de servicios con 50 miembros, se la define como pequeña empresa, su estructura no está claramente definida su funcionamiento depende de los requerimientos diarios, el tipo de liderazgo de sus gerentes es pasivo, la toma de decisión es totalmente centralizada.

Características personales: el nivel de motivación del personal es bajo, no existe planes de carrera ni desarrollo organizacional que fomenten o contribuyan a la satisfacción laboral de los colaboradores. Existe personal que se contrata sin considerar las competencias necesarias para el cargo y existe sobrecarga laboral.

Comportamiento Organizacional: El nivel de tensión en los colaboradores de Rapientrega va en aumento por los despidos atribuidos a los bajos resultados en las evaluaciones de desempeño, que afectan al

cumplimiento de los objetivos organizacionales. El ausentismo se nota por la escasa participación de los colaboradores en los programas de integración que realiza la empresa.

La totalidad de estos componentes son los que determinan el clima laboral de Rapientrega, todos son resultados de la percepción que tienen los colaboradores y estos inciden en la actividad de la organización. Lo que afecta a la calidad del servicio, que ha venido deteriorándose y al desempeño del talento humano que no se siente reconocido como parte fundamental de la organización.

1.4 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es una herramienta de gran utilidad que permite a las organizaciones, evaluar el propósito de negocio y orientar planes de acción que involucran a todos los niveles de la empresa, para el cumplimiento de los diversos objetivos.

Para (Camacho, 2002) se trata de un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Este proceso engloba la misión, visión, objetivos, y valores organizacionales y la manera en que se evidencian, permitiendo adaptarse a las diferentes demandas que a futuro se le presenten y logrando la máxima eficiencia en los procesos.

En el caso de Rapientrega, se pudo observar cómo al inicio de sus operaciones la alta dirección, no se preocupó por las estrategias y objetivos a largo plazo de la organización. Su principal enfoque eran las ventas y por esa razón, todos los esfuerzos se dirigieron al área comercial, descuidando la planificación que debían tener, a fin de lograr mayor eficacia y ventaja sostenible sobre sus competidores directos. Lo que al principio fue una

fortaleza, a futuro se convirtió en una debilidad, puesto que no había un objetivo claro, ni un curso de acción que guiara u orientara las actividades hacia un fin. Esto provocó incertidumbre en los colaboradores y aumentó el mal clima laboral existente. Esta falla se puede relacionar con el escaso involucramiento por parte de la alta dirección en participar en planes de acción que vayan más allá del indicador comercial.

Como resultado a lo antes mencionado, la empresa de Courier empezó a retroceder, puesto que descuidó aspectos claves como el desarrollo de su capital humano, también perdió espacios competitivos en el mercado. Al no actualizar sus procedimientos y trabajar bajo el mismo esquema desde sus inicios provocó la pérdida de dinero, el incumplimiento de los objetivos financieros y la fuga de Talento humano.

2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

2.1 Personal

El cliente interno es el motor que mueve la organización, por esta razón, se debe generar en los colaboradores el sentido de pertenencia y el compromiso, apuntando a una mejora en la imagen corporativa. La alta dirección debe definir su planificación estratégica y comenzar a direccionar su sentido de existencia hacia los objetivos y a dónde desee dirigirse a largo plazo, definiendo aspectos primordiales como la misión, visión, políticas, etc.

Es de vital importancia, la optimización y redefinición de su estructura organizacional, empezando por el diseño e implementación de un manual de funciones y perfiles por competencias, para de esta manera definir cuáles son los aspectos críticos que componen cada cargo. Orientar la conducta del personal socializando esta información en las agencias para que reconozcan la importancia de sus tareas dentro de Rapientrega. Unificar criterios de desempeño que servirán para posteriores evaluaciones, y sobre todo clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes personas que integran cada área. Al establecer esta estructura, también se deberá definir una estrategia de comunicación interna que asegure la formalización del canal de comunicación y facilite en intercambio de información.

El área de talento humano deberá realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para definir un plan que busque fortalecer los conocimientos y habilidades de todos los participantes de la organización, no solo en temas de ventas, sino identificar en base a las necesidades detectadas las variables que obstaculizan la consecución de los objetivos organizacionales, para aplicar de manera adecuada los planes de desarrollo y evaluaciones que contribuyan a mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a su nivel de satisfacción laboral.

Es importante también hacer énfasis en la imagen e identidad corporativa de Rapientrega ya que el sentido de pertenencia que deben tener los colaboradores y la imagen que proyectan a su cliente externo dependen de estas dos variables. Al trabajar aspectos claves como su planificación estratégica, formalización de procesos y desarrollo organizacional. La percepción que tienen los colaboradores de la organización va a cambiar y por ende también su cliente externo la va a reconocer y distinguir entre la competencia.

Es necesario establecer mecanismos de administración salarial, que mejore la calidad de vida de los colaboradores y actúen como motivadores. Además de las remuneraciones económicas competitivas, se debe tomar en consideración trabajar en elementos asociados al salario emocional, como: Reconocimiento por logros o proyectos, buena relación con su equipo de trabajo, comunicación efectiva con sus líderes, horarios flexibles, procesos de formación, planes de carrera, etc.

2.2 Estructura

El punto de inicio debe ser el rediseño de la planificación estratégica de la organización, definiendo su misión, visión, valores y políticas tal como se planteó anteriormente, las mismas que deben ser orientadas por la alta dirección con la finalidad de responder a las actividades y funciones de Rapientrega y sus objetivos a largo plazo que faciliten el direccionamiento y control de todos los procesos. La compañía debe empezar a reconocer el alto impacto de contar con adecuado equipo de talento humano que

contribuya al balance del desarrollo profesional de los colaboradores y el cumplimiento de las metas organizacionales.

Según el análisis del caso, esta área no cuenta con credibilidad ya que ha perdido el enfoque humano de la gestión de personal, al generar un mal clima laboral, no contar con un plan de capacitación o un programa de inducción y selección adecuadas. Por esto, es necesario contar con un área altamente capacitada con personal que tenga formación en Gestión Humana y sean ellos quienes faciliten la integración de todos los procesos de la organización, enfocados en desarrollar, motivar, gestionar y capacitar al cliente interno con la finalidad de consolidar la cultura de acuerdo con los lineamientos de los altos mandos y modo de ser de la organización, ofrecer un trabajo de calidad, y fortalecer el sentido de pertenencia.

Es necesario formalizar la estructura a través de la implementación del manual de funciones y procedimientos que permitan a cada colaborador conocer cuál es su función dentro de la empresa y su nivel de aporte, evitando sobrecarga laboral, doble trabajo o errores en la realización de las actividades diarias, al socializar este documento se aclararan los niveles de reporte y se podrá dar una respuesta oportuna a las diferentes necesidades que surjan, favoreciendo las buenas prácticas y aumentando el nivel de eficiencia en todas las áreas.

Se debe incorporar un estilo gerencial colaborativo que permita a los trabajadores, a partir de los cambios que se van a realizar a nivel estructural, sentir mayor confianza en sus líderes y en las decisiones que tomen y que se sientan escuchados y valorados al momento de proponer una idea o generar algún aporte significativo a la organización.

Finalmente, tras este rediseño se deberá considerar también que la estructura cuente con líneas de comunicación formales como reuniones periódicas, comunicados, y carteleras informativas que prevengan la desinformación, ayuden a consolidar la cultura y mejoren el control de las actividades.

2.4 Procesos

Rapientrega S.A deberá trabajar sobre el rediseño de su planificación estratégica, lo que le permitirá afinar su direccionamiento y a partir de esto, poder desarrollar nuevos productos y estrategias acorde a las necesidades del mercado, tomando en cuenta los recursos que tienen y así usarlos de manera más eficiente y obtener una ventaja competitiva.

Por otro lado, al fortalecer el área de talento humano se desarrollarán de manera correcta, procesos básicos como: selección de personal, compensación salarial y emocional, desarrollo de personal, y monitoreo o control, que ayudaran a aumentar el grado de efectividad de los procesos y orientarán la conducta del personal al desarrollo de competencias, que beneficiaran a ambas partes tanto colaboradores como directivos.

Es fundamental que se desarrolle junto con el área de talento humano, un plan de motivación y retención del talento, tal como se menciona anteriormente, para contribuir con la satisfacción laboral, mejorar la eficiencia y eficacia en la realización de las tareas diarias y fomentar el compromiso organizacional. Es cierto que, no se puede conseguir por parte de los colaboradores su completa motivación, sin embargo, debe ser compromiso de la empresa poder cubrir sus necesidades básicas económicas con una justa compensación, su necesidad de reconocimiento a partir de los logros obtenidos y el desarrollo profesional a través de los diferentes planes de desarrollo que se planteen.

Al desarrollar una estrategia de comunicación se replicará con claridad la información de mayor importancia a los colaboradores con la finalidad de que puedan expresar sus opiniones y comentarios, sintiendo la confianza de exponer sus criterios a través de los diferentes canales de comunicación que se establezcan. Es parte de este cambio también, el gerenciamiento participativo que involucrará a los líderes con todos los participantes de la organización, aprovechando ideas innovadoras, y oportunidades claves que llevarán a Rapientrega a destacarse rápidamente en el mercado frente a su competencia, por su alta capacidad de retención del talento humano y su adaptabilidad a las diferentes necesidades del mercado.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

3.1 Responsables

La propuesta para este caso debe iniciar con la definición clara y formal de la planificación y el direccionamiento estratégico de Rapientrega. Los encargados del desarrollo de la misma, deben ser los directivos en conjunto con la jefatura de talento humano, o de creer necesario contratar los servicios de una consultora externa. Quien se encargue de este proceso, deberá guiar el desarrollo del contexto estratégico, teniendo en cuenta las necesidades de la organización, los lineamientos del mercado y los objetivos organizacionales a mediano plazo.

Una vez definido el plan de direccionamiento estratégico, el área de talento humano deberá encargarse de la redefinición de la estructura. Por otro lado, estos especialistas tendrán a cargo la propuesta de un organigrama actualizado que determine con precisión las áreas, departamentos y responsables. A su vez, se dará comienzo al desarrollo de los perfiles por competencias y al diseño del manual de funciones que servirá de guía para futuras contrataciones y de marco referencial para evaluaciones de desempeño y planes de capacitación. También tendrán a cargo, la definición de necesidades de comunicación, y la evaluación de los canales que actualmente manejan para optimizarlos e incorporar acciones que mejoren la comunicación interna de Rapientrega, que promueva la participación de los colaboradores y que transmita una imagen positiva al cliente externo.

A través de un estudio interno el especialista de desarrollo organizacional deberá determinar las necesidades de capacitación de sus colaboradores y trabajar en planes concretos que mejoren el clima y fortalezcan la cultura organizacional, los mismos que serán diseñados de manera anual y deberán contar con la aprobación de Gerencia General y del área Financiera.

Las áreas de ventas, distribución y logística son departamentos vitales para la organización, con sus estructuras y funciones bien definidas, se comprometerán a trabajar en nuevas estrategias comerciales actualizadas. Todo esto, mediante el análisis del método de trabajo, detectando las brechas existentes entre lo que son y lo que podrían llegar a ser, adoptando estrategias benchmarking y estudiando las necesidades de sus stakeholders para cubrir satisfactoriamente la demanda. También, serán responsables de asistir a todas las capacitaciones que se les designen sobre atención y servicio al cliente, las cuales les servirán para optimizar el proceso comercial.

El área de marketing deberá liderar un análisis de mercado que permita revisar el posicionamiento de Rapientrega sobre sus competidores, y un análisis del entorno, para comprender los cambios demográficos, económicos y políticos que constituyan una amenaza u oportunidad, con la finalidad de anticiparse ante posibles inconvenientes. Deberán también, reunirse con Gerencia y proponer un manual de Identidad corporativa que comprenda: logo, slogan, colores corporativos, tipografía que permita posicionar a la empresa con una imagen diferenciadora en el mercado.

3.2 Recursos

El ser humano actualmente ya no se considera un recurso y la concepción de un ser sustituible que funciona como engranaje de una máquina, ha quedado totalmente obsoleto, dando paso al talento humano, considerado como el capital más importante para las organizaciones. Ante esta premisa, el talento humano será el gestor principal de la mayor parte de las estrategias a desarrollar, propuestas para el presente caso.

El área financiera y la gerencia general deberán designar un presupuesto para el área de talento humano, tomando en cuenta todas las actividades y metas en el cual se enfocará su gestión, entre ellos: selección, contratación de personal, desarrollo organizacional, mediciones organizacionales, evaluaciones de desempeño, planes de motivación para los colaboradores, entre otros. Un presupuesto elaborado correctamente, permitirá la disponibilidad de recursos, para abarcar todas las estrategias

planteadas a favor de la consecución de los objetivos organizacionales y del área.

Para el direccionamiento estratégico se sugiere la contratación de una consultora, debido a que un consultor externo no está involucrado con las presiones diarias de la organización y puede dar una mirada objetiva a factores como: estructura, cultura organizacional, resistencia, recursos, entorno, etc., que apuntan a mejorar la calidad de los procesos y sirven de marco de referencia para los planes de cada área.

En cuanto a la propuesta de una estrategia de comunicación interna, se necesitarán diferentes recursos como: carteleras, puntos de información, medios digitales y tecnológicos que permitan a los colaboradores intercambiar ideas y conocer las diferentes actividades que realiza Rapientrega. El área de Marketing deberá establecer un presupuesto que permita rediseñar totalmente los logos y publicidad que se mostraban de la marca, a través de vallas publicitarias, trípticos en puntos estratégicos, y volantes, con la finalidad de implementar el manual de identidad corporativa y lograr mayor posicionamiento en el mercado.

3.3 Metodologías

Para trabajar el presente caso, se realizará un levantamiento de información cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de recolectar diferentes datos. Tomando en consideración el tamaño de la empresa, y el tipo de servicio que ofrece se realizarán entrevistas a los miembros de todas las áreas y grupos focales con los líderes de la organización para el correcto análisis del FODA, el cual servirá como premisa para el trabajo de direccionamiento estratégico de la consultora externa.

En los diversos procesos internos, se utilizará con mayor frecuencia la metodología cualitativa, ya que la misma permite que la investigación sea flexible y adaptable a los diferentes eventos e interpretaciones, por otro lado, para el estudio de mercado y los diferentes análisis correspondientes al área

de marketing se enfocará de manera cuantitativa ya que los resultados que se desean obtener están relacionados con un valor o cifra específica.

Adicionalmente a lo propuesto, se utilizarán otras metodologías para cumplir con las estrategias del área de talento humano, fomentando el sentido de pertenencia de los colaboradores y aumentando la calidad de su servicio, tales como: integraciones para los colaboradores, planes de capacitación para la generación de nuevas competencias y salario emocional.

4. CONCLUSIONES

El direccionamiento estratégico en Rapientrega está necesariamente ligada al cambio, evolución y rediseño de los procesos de la organización. A partir de las metodologías propuestas, y la información se diseñó varias estrategias que permiten corregir el funcionamiento de sus operaciones.

Para el cambio de direccionamiento estratégico participan desde el área más operativa hasta la línea jerárquica más alta. Son los líderes los encargados de plasmar la dirección que se le pretenda dar a la organización, son los encargados de integrar estas bases a los colaboradores, para crear una cultura que favorezca la consecución de objetivos, permita conocer el destino a donde se dirigen y comprometerse con él.

Parte de este direccionamiento, va a fortalecer el clima y la cultura de Rapientrega al fomentar planes de acción encaminados al desarrollo profesional de sus colaboradores y a su vez, la consolidación y expansión en el mercado, mostrando una imagen totalmente renovada con capacidad de cubrir las necesidades de sus clientes tanto internos como externos.

El área de Talento humano será la encargada de implementar las estrategias planteadas en la empresa de Courier, las mismas que determinarán el rumbo a seguir y fomentarán las actividades que sean necesarias para que toda la organización funcione en una misma línea y dirección, adelantándose a los posibles cambios del medio ambiente, de tal

manera que Rapientrega pueda responder con éxito a las diversas situaciones complejas o nuevos retos que se le presenten.

5. RECOMENDACIONES

- Reconocimiento del Direccionamiento estratégico como un modelo de para el desarrollo óptimo de los procesos administrativos; los cuales permitirán a la empresa Rapientrega S.A. y a sus directivos, adquirir herramientas y conocimientos necesarios para logro de la calidad de los servicios prestados.
- Se recomienda permanentemente controlar que el direccionamiento estratégico se esté cumpliendo de acuerdo a lo planificado.
- Realizar evaluaciones periódicas en la aplicación de los procesos e ir mejorándolos en caso de cambios y propuestas que lograr optimizar la funcionalidad del proceso.
- Es necesario e imprescindible que la dirección tome acciones inmediatas en la realización y levantamiento de procesos del resto de áreas que integran la empresa, no solo del área de talento humano, para que de manera conjunta e integrada en la misma filosofía se consiga mejores resultados y efectividad en sus procesos y así dar servicios de calidad a los diversos grupos de interés.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005).
Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina, y técnica. En H. Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina, y técnica* (pág. 15). España: Cristina Seco.
- Beltran, N. (2006). Metodología Para el Rediseño de Procesos. En N. Beltran, *Metodología Para el Rediseño de Procesos* (págs. 25-36). Mexico.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21.
- Chavez, N. (2003). *La marca corporativa: Gestión y Diseño de símbolos y logotipos*. España: Pidos Iberica.
- Chiavenato, I. (2000). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (págs. 54-87). Australia: Thomson.
- Iglesias, A., & Zenia, T. (13 de Junio de 2015). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica, Séptima Edición*. Madrid: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración, Decima Edición. En S. Robbins, & M. Coulter, *Administración, Decima Edición* (pág. 46). México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, & T. Judge, *Comportamiento Organizacional* (pág. 519). Mexico: Pearson Education.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Luzuriaga Velástegui, Naomi Magali** con C.C: # **(0940731078)** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Direccionamiento estratégico, un componente esencial para el éxito de Rapientrega** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **15 de Septiembre del 2017**

f. _____

Nombre: **Luzuriaga Velástegui, Naomi Magali**

C.C: **0940731078**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Direccionamiento estratégico, un componente esencial para el éxito de Rapientrega		
AUTOR(ES)	Naomi Magali, Luzuriaga Velástegui		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Alexandra Patricia, Galarza Comarco		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	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:	27
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa, Clima Organizacional, Direccionamiento Estratégico		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima Organizacional, Gestión de Talento Humano, Cultura Organizacional, Direccionamiento estratégico, Imagen e Identidad Corporativa.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Durante la realización del presente caso se tuvo en consideración tres variables de suma importancia para su desarrollo: cultura, imagen e identidad corporativa y clima organizacional lo que nos permitió abordar los problemas latentes en la organización. Rapientrega es una empresa con 5 años en el mercado ecuatoriano cuyo giro comercial es el servicio de Courier en las provincias del Guayas y Pichincha. Su principal meta es cumplir los objetivos financieros y de esa manera lograr mayor estabilidad económica, sin embargo, su situación actual no es la mejor, las estrategias de mercado, cultura y cobertura a nivel nacional de sus competidores se están llevando sus clientes y su talento humano debido a la falta de organización de sus líderes y la inexistente planeación estratégica de cada área. Para cumplir la finalidad del presente estudio se utilizó el enfoque de direccionamiento estratégico, aplicado en tres escenarios: el talento humano, la estructura y los procesos. Cuyo estudio se fundamentó en los sustentos teóricos de diferentes autores que permitieron profundizar en las problemáticas encontradas sobre clima organizacional, imagen e identidad corporativa y cultura organizacional, desarrollando estrategias de mejora para el fortalecimiento organizacional de Rapientrega.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-42711235	E-mail: naomi.luzuriaga@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Carreño Saldarreaga Sofia Viviana, Mgs.		
	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):			