



**Universidad Tecnológica Ecotec**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Título del Trabajo:** “Impacto de la Reestructuración Administrativa y su Influencia en el Comportamiento de los Trabajadores: Caso de Estudio Empresa Delivery Express S.A.”

**Línea de Investigación:** Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de Titulación:** Examen Complexivo

**Carrera:** Ingeniería en Administración de Empresas con Énfasis en R.R.H.H.

**Título a Obtener:** Ingeniero en Administración de Empresas con Énfasis en R.R.H.H.

**Autor:** Daniel Antonio Decker Zambrano

**Tutor:** Mgtr. Carla Lorena Fernández Solís

**Guayaquil - Ecuador**

**2022**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A  
REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 14 de junio de 2022

Magíster  
**Gino Cornejo Marcos**  
Decano de la Facultad  
**Ciencias Económicas y Empresariales**  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: **“Impacto de la Reestructuración Administrativa y su Influencia en el Comportamiento de los Trabajadores: Caso de Estudio Empresa Delivery Express S.A.”** según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **Decker Zambrano Daniel Antonio**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

**ATENTAMENTE,**



**Mgtr Carla Lorena Fernández Solís**

**Tutor(a)**

---

**CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

---

Habiendo sido nombrado Carla Lorena Fernández Solís, tutor del trabajo de titulación **“Impacto de la Reestructuración Administrativa y su Influencia en el Comportamiento de los Trabajadores: Caso de Estudio Empresa Delivery Express S.A.”** elaborado por Daniel Antonio Decker Zambrano con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas con Énfasis en R.R.H.H.**

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 9% mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/134082725-691351-292993>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

**Document Information**

---

Analyzed document	Trabajo de Titulación Daniel Decker.docx (D140480989)
Submitted	2022-06-16T08:09:00.0000000
Submitted by	Carla Fernández
Submitter email	cfernandez@ecotec.edu.ec
Similarity	9%
Analysis address	cfernandez.ecotec@analysis.arkund.com



---

**FIRMA DEL TUTOR****Mgtr. Carla Lorena Fernández Solís**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES  
DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 8 de julio de 2022

Magíster  
**Gino Cornejo Marcos**  
Decano de la Facultad  
**Ciencias Económicas y Empresariales**  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: **“Impacto de la Restructuración Administrativa y su Influencia en el Comportamiento de los Trabajadores: Caso de Estudio Empresa Delivery Exprpress S.A.”** según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Decker Zambrano Daniel Antonio**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

**ATENTAMENTE,**



**Mgtr. Carla Lorena Fernández Solís**

**Tutor(a)**

## RESUMEN

El estudio investigativo se desarrolló en la empresa Delivery Express S.A., que presenta la problemática de un desorden administrativo entre colaboradores sobre sus obligaciones y responsabilidades debido a una una reestructuración al absorber a dos empresas hermanas. Los colaboradores continúan ejerciendo las mismas funciones que realizaban previo a la absorción que, además, ha generado un temor o incertidumbre hacia la estabilidad de sus cargos, ya que ven que existen otros colaboradores que manejan los mismos procesos, motivo que genera un bajo compromiso en la ejecución de sus labores y del sentido de pertenencia a la empresa. La idea principal de este estudio es determinar el impacto que ha tenido la reestructuración en el comportamiento de los empleados mediante las técnicas de recolección empíricas; como encuestas y fichas de observación directa que permiten realizar mediciones cualitativas, con el fin de conocer la manera en que desarrollan sus procesos y proponer mejoras para las problemáticas existentes y para conocer los factores que motivan a los trabajadores a lograr sus objetivos y metas planteadas. Se propone un plan estratégico con enfoque en estructura, procesos y personal para optimizar recursos y crear fluidez en los procesos internos de la empresa evitando procesos duplicados o dudas sobre las funciones de cada colaborador.

**Palabras Claves:** *Compromiso, comportamiento, sentido de pertenencia, estructura organizacional, motivación, procesos.*

## **ABSTRACT**

The research study was developed in the company Delivery Express S.A., which presents the problem of an administrative disorder among employees about their obligations and responsibilities due to a restructuring when absorbing two sister companies. The employees continue to perform the same functions they performed prior to the absorption, which has also generated a fear or uncertainty about the stability of their positions, since they see that there are other employees who manage the same processes, which generates a low commitment in the execution of their work and the sense of belonging to the company. The main idea of this study is to determine the impact that the restructuring has had on the behavior of employees through empirical collection techniques, such as surveys and direct observation sheets that allow qualitative measurements, in order to know the way, they develop their processes and propose improvements for existing problems and to know the factors that motivate workers to achieve their objectives and goals. A strategic plan is proposed with a focus on structure, processes and personnel to optimize resources and create fluidity in the internal processes of the company avoiding duplicated processes or doubts about the functions of each collaborator.

**Key words:** Commitment, behavior, sense of belonging, organizational structure, motivation, processes.

## INDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
1. Introducción .....	8
2. Planteamiento del Problema .....	9
3. Objetivos.....	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos	10
4. Justificación .....	10
5. Desarrollo de la Investigación .....	13
5.1 Revisión de Literatura	13
5.1.1 Restructuración Administrativa	13
5.1.2 Diseño Organizacional	14
5.1.3 Estructura Organizacional	16
5.1.4 Manual de funciones	16
5.1.5 Cultura Organizacional	17
5.1.6 Comportamiento Organizacional	20
5.1.7 Motivación	21
5.1.8 Compromiso Organizacional	22
5.1.9 Sentido de Pertenencia	23
5.2. Método de Investigación	26
5.2.1 Enfoque de la Investigación	26
5.2.2 Tipo de Investigación	26
5.2.3 Período y Lugar de Investigación	27
5.2.4 Población de la Muestra	27
5.2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
5.2.5.1 Encueta	27
5.5.1.1 Variables Generadoras de Compromiso	28
Marca	29
Liderazgo	29
Desempeño	29
Prácticas de la Empresa	30
El Trabajo	30
Los Básicos	30
5.2.5.2 Ficha de Observación Directa.	30
5.3. Análisis de Resultados	33

5.3.1 Análisis de Encuesta	33
Variable Marca:	34
Variable Liderazgo:	35
Variable Desempeño:	35
Variable Prácticas de la Empresa:	36
Variable Trabajo:	37
Variable Los Básicos:	37
5.3.1.1 Estructura Organizacional	38
5.3.1.2 Procesos	39
5.3.1.3 Personal	39
6. Determinación de Estrategia.....	42
6.1. Estructura	42
6.2. Procesos	42
6.3. Personal	43
7. Conclusiones.....	45
8. Referencias .....	46
9. Anexos .....	49



## 1. Introducción

Delivery Express S.A., es un empresa mediana fundada en el año 2011 en la ciudad de Guayaquil, encargada de la comercialización de productos de higiene y limpieza, cuyos principales clientes son las unidades educativas, la empresa posee desde sus inicios una estructura centralizada, donde todas las decisiones son tomadas por los Directivos, debido a su tamaño, la situación de Pandemia y cese de actividades del año 2020 Delivery Express se ha visto obligada a reestructurarse absorbiendo dos empresas hermanas pequeñas que fueron más afectadas e incrementando sus números de empleados de 6 a 35.

Actualmente la empresa Delivery Express tiene la necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir, los aspectos formales de la organización, debido a una fusión con otras empresas que tienen líneas distintas de negocios y así mismo trajo un crecimiento de plantilla de colaboradores los cuales pueden poseer responsabilidades similares, lo cual puede ocasionar un mal uso de recursos y del talento humano. Según Mello (2009), El Desarrollo Organizacional es un cambio previamente planificado con el cual se logran los objetivos de la organización, evaluación de resultados y retroalimentar a todo el proceso, este concepto se debe de tomar en cuenta que el Desarrollo Organizacional debe de ir a la mano con los nuevos objetivos de la empresa. Como complemento de esta posición están Moya y Gómez (2017), quienes manifiestan que, para generar capital intelectual, es vital trazar nuevas estrategias organizacionales, modernizar las estructuras, roles, y prácticas; para convertirlo en un aliado estratégico

El éxito de cualquier organización es el tipo de estructura que tiene implementada. Por eso, en todo momento se debe estar pendientes de las consecuencias de una mala estructura organizativa, ya que esto no sería beneficioso viéndolo desde todos los aspectos posibles. Para (Mejía, 2018) La estructura organizacional deficiente puede crear una variedad de problemas.

El presente estudio de caso institucional abarca tópicos sobre la estructura, el comportamiento, la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los

trabajadores, se busca darle un enfoque estratégico y desde la perspectiva de un profesional en el área de Talento Humano de Delivery Express S.A., el mismo que va a ser el encargado de plantear las estrategias que solucionen los problemas actuales existentes.

## **2. Planteamiento del Problema**

Empresas que lograron permanecer en el mercado desde la Pandemia que azotó nuestro país en el año 2020, continúan enfrentando un gran reto ya que a pesar de la flexibilidad de las restricciones, las ventas de las empresas no se han recuperado y así, los directivos toman decisiones de reducción de costos lo que ha generado despidos, suspensión de planes de capacitación, eliminación de beneficios y entre otros que a pesar de mantener la empresa en pie, puede generar un declive en su planificación estratégica de RRHH.

Las nuevas líneas de negocio y el aumento de personal en Delivery Express han dejado sus procesos desactualizados y ha provocado una baja productividad por empleado debido a distintos puestos con las mismas funciones, que han creado incertidumbre y un aumento en los índices de rotación de personal, lo que claramente es un mal uso de recursos y una causa potencial de conflictos que pueden ser causados por problemas de comunicación, ajuntamiento de responsabilidades y otras variables que pueden desencadenar un mal ambiente laboral y una baja productividad.

Los problemas de comunicación que pueden ser causados por confusión de responsabilidades pueden generar un deterioro de una cultura organizacional que se ha venido construyendo a lo largo de los años. “La cultura se transmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen.” (Gutiérrez, 2013, p.6). Según Hitpass, (2013), “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” (p. 137).

La problemática por la cual está pasando Delivery Express es el principal impulso para que los directivos de la compañía opten por prestarle mayor atención a la interrogante que vive en la actualidad ¿Cuál es el impacto de la reestructuración administrativa en el comportamiento de sus colaboradores?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

- Determinar el impacto de la reestructuración administrativa de la empresa Delivery Express al comportamiento de sus trabajadores.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Investigar bajo distintos métodos la situación actual de la empresa en relación con sus colaboradores.
2. Analizar los principales factores afectados de la empresa relacionados con el comportamiento de los trabajadores, ante un posible estancamiento de sus estrategias causado por la reestructuración administrativa.
3. Proponer un plan estratégico para fomentar el desarrollo del compromiso y recuperación del sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa.

### **4. Justificación**

El análisis de este caso busca proponer acciones que fomentarán un desarrollo en la estructura organizacional de la empresa a través de estrategias que buscan descentralizar la toma de decisiones, definir procesos y responsabilidades, para que la productividad no se vea afectada ante novedades que se pueden presentar en el día a día ante una nueva realidad que aún se está conociendo y la empresa se está adaptando.

Como indicó García (2018) Actualmente, las empresas que sobreviven y tienen éxito, dependerá a su capacidad para adaptarse a los cambios. Lo que significa, trabajar en una cultura de alto desempeño, por encima de una cultura

tradicional donde prevalecen los estilos burocráticos y los líderes autoritarios. “El cambio, debe orientarse a: redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio”. (Sanchez, 2009, p. 245)

**PRIMERA PARTE:**  
**MARCO TEÓRICO**

## **5. Desarrollo de la Investigación**

### **5.1 Revisión de Literatura**

Para el análisis de la empresa Delivery Express S.A. es importante considerar el desarrollo del diagnóstico de la misma, basado en los datos propuestos sobre su cultura, identidad y recursos humanos, con la finalidad de identificar las problemáticas que existen en la organización. Este proceso se lo relaciona con teorías y conocimientos básicos, de los expertos en la materia de Talento Humano, para tener fundamentos teóricos como base.

#### **5.1.1 Restructuración Administrativa**

Según Cortés, Arguelle & Ake, (2017), La restructuración administrativa posee dos significados, es tanto la elaboración planificada y organizada o sistemática de cambios en la organización como también es una respuesta a los cambios externos sobre los cuales la empresa posee poco o nada de control.

La restructuración administrativa es un proceso que, si bien es poco común, existen otras empresas que la consideran como una constante integral, con el propósito de tener una competitividad que le sirva como ventaja. Entonces, se afirma que las empresas que implementan cambios de manera efectiva poseen una ventaja superior sobre sus competidores. Entonces, podemos sostener que identificar los cambios se ha vuelto una necesidad y responsabilidad de las empresas siendo una de las más desafiantes y críticas para las organizaciones

Al ser un proceso, Coronel & Caltagirone, (2013). Indicaron que la reestructuración Administrativa mantiene desafíos al medir sus efectos en la organización. Al mantener una medición las empresas podrían detener el proceso en un momento dado si se observan que los cambios no son satisfactorios, aunque aún existen herramientas para medir con bastante precisión los efectos de uno o varios cambios. Por ejemplo, los cambios que

afectan a los colaboradores se pueden medir a través de entrevistas formales o informales.

Para Monosalvas & Nives, (2015). Existen ocho errores que contribuyen a que una reestructuración administrativa sea fallida:

- a) Aceptar mucha complacencia en la organización.
- b) No crear modelos claros y precisos.
- c) Restringir la visión en planes a futuro.
- d) Comunicación interna deficiente en la organización.
- e) No dar sentido de urgencia a los problemas cuando aparecen.
- f) Pensar en ganancias a largo plazo, a expensas de las de corto plazo.
- g) Declarar la victoria de la reestructuración antes de tiempo.
- h) Anclar con rigidez los cambios en la cultura corporativa de la empresa.

En la historia se ha encontrado que todo cambio o reestructuración administrativa, que se ha hecho de manera anticipada, tiene un impacto en el comportamiento de los empleados, ya que lo llegan a relacionar con la incertidumbre, lo que genera un mayor estrés laboral, menor satisfacción laboral, suben los niveles de ausentismo, bajan los niveles de confianza, compromiso con la organización. Merino & Martínez (2018) “Existen resistencias abiertas y encubiertas al cambio provocadas por la reestructuración. La resistencia encubierta se expresa en un aumento del ausentismo, solicitudes de transferencias, renuncias, pérdida de motivación, baja moral y altos niveles de accidentes y errores laborales.”

### **5.1.2 Diseño Organizacional**

Para (Hellriegel, 2005), el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Estas tareas se pueden conectar entre varias divisiones o

departamentos de una organización o un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, en donde se grafica la forma en que se relacionan distintas tareas o funciones.

El Diseño Organizacional específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

El diseño organizacional es un proceso planeado de cambio o actualización que tiene como propósito la mejora global de la misma, incrementando la motivación de los colaboradores, manteniéndola más productiva, mejorando la satisfacción laboral y generando colaboradores comprometidos con su trabajo y con su organización. El cambio, debe orientarse a: redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio. (Sanchez, 2009, p. 245)

El diseño organizacional en los tiempos modernos se ha convertido en un factor de ventaja competitiva para las empresas, ya que, al tener un diseño organizacional, definido y estructurado, transmite los objetivos a sus empleados quienes crean un vínculo con la organización aumentando su productividad.



### **5.1.3 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la forma en que se realizan las funciones y responsabilidades que cada integrante de la empresa debe realizar para el logro de las metas planteadas.

De forma que cada negocio opera de manera diferente, cada negocio debe adoptar una estructura organizativa diferente para ayudarlo a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, cada organización, de acuerdo a su modo de operación, debe planificar todo el proceso de realización de tareas dentro de sus funciones y definir cargos y responsabilidades para todos los que integran la organización. Así, la estructura organizacional representa la forma en que se organiza el trabajo en una empresa. También se identifican los medios específicos por los cuales cada sitio se comunica y coordina para realizar la tarea.

Como explican Arias y Heredia (1999), la estructura organizativa de los países latinoamericanos sigue siendo patriarcal y jerárquica.

Existen tres factores claves por definir y elaborar cuando se va diseñar o rediseñar una institución, sea de manera general o parcial. En primer lugar, debe definirse el modelo organizacional más idóneo; en segundo lugar, dicho modelo debe reflejarse en un gráfico denominado organigrama; y finalmente, debe considerarse la elaboración de manuales organizacionales que contemple las explicaciones detalladas necesarias, para poder entender cómo opera la organización.

### **5.1.4 Manual de funciones**

Para Vivanco (2017) manual de funciones es formalizar un documento en el que son presentados de manera organizada y sistemática toda Información, pasos, actividades y procesos que se debe hacer en un cargo o grupo de cargos de un área específica de la empresa o de toda la organización. Podrás ver la

jerarquía a seguir, flujo de información, jurisdicciones y obligaciones para cada puesto. Todo esto debe ser consistente con el logro de las metas de la organización. Pero también deben ser proporcionales a la disponibilidad de recursos. Los manuales de funciones pueden ser revisados de acuerdo al desarrollo o crecimiento del negocio, por lo que son dinámicos y flexibles para su mejora o cambio en su conjunto ya que pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la organización.

La importancia de los manuales pueden valorarse en dos sentidos: el primero, desde el punto de vista legal, pues en base al cumplimiento o no de lo estipulado dentro de sus páginas, pueden servir de evidencias que le puede permitir a la empresa sustentar despidos de funcionarios o del otro lado, permitirle al empleado defenderse de injusticias que se puedan cometer contra él; el segundo, desde el punto de vista organizacional, contribuye a la estandarización o normalización de funciones, procesos y/o actividades, de modo que cada trabajador se desempeñe de acuerdo a lo estipulado en los protocolos ahí establecidos y no desempeñarse de acuerdo a lo que personalmente cree que es lo mejor.

### **5.1.5 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, es conocida como la base de supuestos que comprenden la forma de vida de una organización. Dentro de la cultura participan factores representativos de la misma, creados desde los inicios de la empresa y probablemente modificados en el tiempo, estos cambios son debido a la evolución que puede existir de manera interna o externa a través de los años. Los aspectos que le dan forma a la cultura inician desde la visión, misión, valores, filosofía y políticas o creencias, y continúan con el esqueleto propio de la empresa como lo es la estructura organizacional. “La cultura se transmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen.” (Gutiérrez, 2013)

La cultura es un factor ligado a todos los aspectos organizacionales que direccionan el comportamiento individual y grupal, influye sobre el clima y guía

la manera de llevar a cabo cada proceso, siempre y cuando el líder y los colaboradores hayan desarrollado desde el inicio, la capacidad de compromiso y adaptación con la misma. No existen culturas correctas o incorrectas, ya que no es algo que dependa de la misma, sino de la relación de esta con su entorno laboral.

La cultura organizacional abarca todo tipo de elementos que se viven a diario dentro de una organización como las relaciones entre colaboradores y los altos mandos, el flujo de comunicación que se maneje entre ellos, los tipos de liderazgo que se implementen, los valores, la innovación e iniciativa que demuestre el talento humano, la forma en que se toman las decisiones, entre otros. Es decir, la cultura es lo que se “respira” en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa. (Harrison, 1995)

Para algunos, cultura es un término general que se emplea con dos acepciones claras. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo, y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. (Chiavenato, 2009, pág. 176)

Realiza una representación gráfica de la cultura mediante un iceberg en la que se encuentra representada por: normas; políticas; misión; objetivos; procedimientos. La base, aquella que no se ve, estaría estructurada por: percepciones; sentimientos; actitudes; valores; interacciones; y otras. (Chiavenato, 2009, pág. 10)

La cultura organizacional es un tema cuestionable para los líderes organizacionales, ya que el ideal parece ser imposible. Con el sistema cambiante en el que operan actualmente las empresas, crear una cultura en la que se identifiquen empleados de diferentes generaciones es cada vez más difícil. Lo que se requiere es una cultura capaz de integrar y acceder a todos los colaboradores, lo que significa que las características de la cultura organizacional se conviertan en parte integral de todos quienes forman la empresa.

Que, “la cultura organizacional se convierta en parte integral de todos quienes forman la empresa”, quiere decir que las organizaciones buscan en sus colaboradores un sentido de pertinencia que permita alinear la cultura con los objetivos de cada uno de sus integrantes. Conseguir este tipo de cultura es más complejo para las organizaciones tradicionales de base familiar, porque es difícil modificar la forma de visualizar y trabajar con la que han trabajado a través del tiempo, lo que por consecuencia es un desafío.

Según los datos obtenidos de la empresa Delivery Express S.A., esta compañía mantiene una cultura tradicional, esto se ve reflejado en el actuar de los gerentes de manera rígida, en la cual el Liderazgo se basa en que para tomar alguna decisión todo debe de pasar por la directiva.

“Los tipos culturales dominantes son los modelos tradicionales, siendo la cultura organizacional predominantemente apática y parcialmente paternalista” (Felcman, Blutman, & Méndez, 2001, p. 3)

La cultura tradicional también crea riesgos que deben ser considerados (Rodriguez, 2009, p. 76):

La fortaleza convierte a la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones contextuales.

La cultura se vuelve poco permeable y no percibe los cambios y los problemas que puedan derivar de la falta de adaptación.

Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso.

La fortaleza puede derivar en un *fundamentalismo ideológico* que potencie los conflictos con otras culturas.

Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades.

El tipo de cultura tradicional, en la actualidad se lo ve como un estancamiento para las organizaciones, que no permiten las innovaciones. En Delivery Express S.A. se han mantenido manejando los procesos de la misma manera desde su inicio, y la carga para sus directivos es pesada, pues son los

únicos que pueden tomar las decisiones. Es por esto que desde su reestructuración el personal no busca optimizar sus funciones y sus labores las mantienen de una manera mecánica, por lo que se debe tomar en cuenta la importancia de delegar funciones y autoridad a cada departamento para agilizar los procesos que resultará en una mejora del servicio que ofrece.

Existen mecanismos que sirven para el desarrollo y solución de la problemática que vive Delivery Express S.A. el desarrollo de la cultura organizacional se puede alcanzar implementando otro tipo de liderazgo, y mejoras en los procesos de selección de personal, gestión del desempeño, desarrollo del personal y otros factores de cada situación. Según Schein, citado por Rodríguez, “se examina el proceso de implantación de las pautas culturales y propone mecanismos primarios y de articulación secundaria o reforzamiento” (Rodríguez, 2009, p. 82).

Entre los primeros mecanismos que se requiere establecer en las organizaciones tenemos: (Rodríguez, 2009, p. 82):

El ejemplo de los líderes frente a situaciones críticas.

La planificación de las funciones, la socialización y el adiestramiento.

Los criterios para la distribución de recompensas y jerarquías.

Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y la segregación de sus miembros.

### **5.1.6 Comportamiento Organizacional**

Es el estudio de conductas de los individuos que se desarrollan en un ambiente de trabajo que busca mantener la satisfacción y bienestar dentro de la organización. Robbins y Judge lo resumen de la siguiente manera:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y

estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. (Robbins y Judge, 2009, p.10)

Lo que quiere decir que el comportamiento organizacional además de preocuparse por el bienestar del individuo, tiene un propósito final que conlleva a mejorar el desarrollo y desempeño del mismo para obtener resultados exitosos a favor de la organización, manteniéndola productiva y con un buen ambiente laboral.

Un aspecto de suma importancia entre líderes y colaboradores que incrementan el bienestar y agiliza el desempeño, además de crear compromiso, se centra en las buenas relaciones interpersonales entre estos grupos. Como menciona Robbins y Judge, “es probable que tener administradores con buenas capacidades interpersonales haga del sitio de trabajo algo mucho más placentero, lo que a su vez hace más fácil contratar y conservar personal calificado” (Robbins & Judge, 2009, p. 9).

### **5.1.7 Motivación**

La definición del concepto de motivación es amplia, por lo que puede resultar complejo obtener una definición exacta, sin embargo, basándose en el significado genérico se puede indicar que motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera, es decir, a través, de comportamientos o de una determinada tendencia. (Chiavenato 2007, p. 47)

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también

esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño. (Gonzales, 2008, pág. 53)

Cuando se trabaja en la motivación, es necesario enfocarse en las metas de la organización, para identificar los factores que influyen en el comportamiento de los empleados. Para ello, debemos tener en cuenta la persistencia del esfuerzo de cada individuo. Es importante enfatizar que las metas de los empleados deben alinearse con las metas organizacionales para un mayor sentido de compromiso.

Actualmente, en un modelo colaborativo, las organizaciones enfatizan el nivel de motivación de las personas, ya que es fundamental mantenerlas alineadas con la propuesta de valor, lo cual es un importante reconocimiento no monetario que genera un alto impacto en la capacitación y desarrollo del personal, para ello es fundamental conocer las tendencias en la gestión del talento y tener clara la visión del equipo de recursos humanos que forman parte de la organización.

En la empresa del presente caso puede detectarse la necesidad de reconocimientos no monetarios como pueden ser planes de formación y desarrollo, horarios flexibles, eventos en que se reconozca el desempeño. Este tipo de reconocimientos se puede realizar en forma de agradecer el esfuerzo diario de sus colaboradores.

Lo idóneo, es incluir reconocimientos no monetarios que permitan desarrollar capacidades o competencias y conocimientos de los colaboradores para que alcancen el crecimiento profesional. Como aspecto relevante alineado a la motivación son los planes de formación y desarrollo que las organizaciones proponen.

### **5.1.8 Compromiso Organizacional**

Jericó (2001), conceptualizó el compromiso de un colaborador de una empresa como el anhelo de permanecer y aportar a la misma. Resalta la importancia de diferenciar la satisfacción con el compromiso, ya que estar

satisfecho no es lo mismo que estar comprometido. Para Jericó el empleado que crece en el ámbito laboral, llega a lograr un alto compromiso con la organización.

Colquitt (2007), relacionó el compromiso organizacional con el deseo del empleado de seguir laborando en la empresa.

Además, Cooper-Hakim (2005), conceptualizó el compromiso organizacional como un estado psicológico, que impulsa a los colaboradores a tomar acciones importantes para la empresa, para uno o más objetivos.

Para Kruse (2013) un empleado comprometido es el que recomienda la institución en la que labora a un conocido o a un amigo cercano, se siente orgulloso de pertenecer a la organización, y existe poca probabilidad de que renuncie por otro trabajo.

Todos los conceptos podemos aceptarlos y resumir que, el Compromiso Organizacional es las actitudes de los empleados por los cuales demuestran orgullo y satisfacción por ser parte de una organización. Se enfatiza en los distintos autores que el Compromiso Organizacional es un estado psicológico de los empleados relacionada a la organización y que tiene un efecto en su rendimiento y continuidad en la empresa.

### **5.1.9 Sentido de Pertenencia**

El sentido de pertenencia se define como un sentimiento o la conciencia de pertenecer a uno o más grupo o comunidades.

En el ámbito laboral Vanegas (2008) menciona que el sentido de pertenencia es el grado de seguridad que refleja un individuo cuando obtiene un puesto importante en una organización. Además, la identifica como un indicador de desempeño efectiva y una convivencia amena entre los miembros de la empresa.

El sentido de pertenencia favorece el desempeño de la empresa con un asertividad en el comportamiento de los colaboradores, ya que se sienten implicados constantemente y ampliamente aceptados con la organización.



Para Cuesta (2006) el sentido de pertenencia es una estrategia para lograr mejores resultados en los ingresos, dirigiendo la atención a los trabajadores, logrando que se sientan felices y esto conduce a que lleguen a altos niveles de productividad.

En relación a lo mencionado por varios conceptos llegamos a la conclusión que el sentido de pertenencia es estar fuertemente relacionado con algo, como personas, empresas, actividades laborales, etc. Esta relación mejora la confianza, identidad, la seguridad y lealtad de la persona. En el caso de que una persona no se siente parte de un negocio o de una actividad pierde el interés y esto lo afecta a nivel personal y profesional. Las empresas deben de nutrir en sus empleados este sentido de pertenencia a través de los valores organizacionales, la ética, y filosofía empresarial.

**SEGUNDA PARTE:**  
**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

## **5.2. Método de Investigación**

Para la realización de la investigación se usó el método deductivo, ya que se analizamos distintas variables que miden el nivel de compromiso de los empleados para llegar a la conclusión o premisa principal sobre el Impacto que tuvo la reestructuración de la organización en el comportamiento de los colaboradores.

### **5.2.1 Enfoque de la Investigación**

La metodología a utilizar en este estudio fue mixta de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque mixto combina los enfoques cualitativos y cuantitativos con el fin de obtener una nueva perspectiva con más precisión.

Con ambos enfoques se pudo recolectar información detallada ampliamente sobre la situación del compromiso de los colaboradores con la empresa Delivery Express S.A., ya que no todos los datos cuantitativos ofrecen una visión global del fenómeno estudiado, así como los datos cualitativos no siempre arrojan información detallada.

### **5.2.2 Tipo de Investigación**

En el presente estudio se usó el método descriptivo, para determinar las características del fenómeno que se estudió.

Hernández et al, (2018) Este método describe las características del problema, individuo o fenómeno estudiado. Durante la investigación se utilizó para determinar cuál es el nivel de compromiso de los empleados de Delivery Express que tenían al momento de la investigación.

### **5.2.3 Período y Lugar de Investigación**

La finalidad con la que se desarrolló este Estudio de Caso fue la evaluar el comportamiento de los empleados de la empresa Delivery Express, que es una empresa comercializadora, multimarca de productos de limpieza que atiende a las instituciones educativas más importantes de la ciudad de Guayaquil.

Debido a la pandemia causada por el Covid-19, Delivery Express absorbió dos empresas hermanas con distintas líneas de negocio, teniendo ahora línea de papelería y de productos consumibles como snacks y bebidas. Esto ocasionó que se de una reestructuración administrativa y el personal aumentara de manera considerable, lo que ha generado incertidumbre en los empleados, se ha visto reflejado un descenso en la productividad y del sentido de pertinencia de los mismos.

### **5.2.4 Población de la Muestra**

La población se representa con los empleados de la empresa Delivery Express, que actualmente son 60 colaboradores de mandos inferiores y bajos en dos sucursales en la ciudad de Guayaquil. Al ser menos de 100 el tamaño de la muestra se envió encuesta a todos los colaboradores, de los cuales obtuvimos respuesta de 25 personas, siendo el 41.6% de la población por lo cual se tomó como una muestra válida para el análisis

### **5.2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **5.2.5.1 Encueta**

Para la medición del compromiso, se creó un modelo de encuesta en base al estudio “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015” hecho por Aon Hewitt. (2015) el cual consta de seis variables principales, donde dentro de cada una de estas hay distintas subvariables. Las variables y subvariables se detallan en el ítem Variables Generadoras de Compromiso. La encuesta fue de

22 afirmaciones, la cual los empleados contestaron con una escala de 1 a 5 donde los números significan lo siguiente:

- Totalmente en Desacuerdo =1
- En Desacuerdo =2
- Ni de Acuerdo ni Desacuerdo =3
- De Acuerdo =4
- Totalmente de Acuerdo =5

#### **5.5.1.1 Variables Generadoras de Compromiso**

Como se puede observar en el gráfico son seis variables usadas en el modelo como generadoras de compromiso en los empleados: marca, liderazgo, desempeño, prácticas de la empresa, el trabajo y los básicos. Estas son las variables que se encuentran dentro del Modelo de Compromiso de AON Hewitt como generadoras de compromiso, donde se hace diferencia entre dos grupos: las variables de Fundación y las variables Diferenciadoras. Dentro del equipo de la Fundación tenemos importantes variables estructurales que son a la vez “fundamentales o estructurales” ya que son los pilares para que exista el compromiso: prácticas empresariales, trabajo y básicos. En el lado diferencial, tenemos variables que general un engagement con d que llevan el compromiso a otro nivel en cierto sentido. En otras palabras, las variables de Fundación son necesarias, pero la variable que marca la diferencia para un buen engagement son las variables Diferenciadoras. Estos son: la marca, el liderazgo y el desempeño.

El Modelo de Compromiso de Aon Hewitt



Fuente: Aon Hewitt. (2015)

## Marca

Las marcas tienen algunas cualidades, las cuales desarrollan compromiso en el colaborador. Estas cualidades son la reputación de la organización, la propuesta de valor para el empleado, responsabilidad empresarial, posicionamiento de la marca en el mercado y la innovación.

## Liderazgo

Es una variable generadora de compromiso de suma importancia. Se refiere al involucramiento que tiene los directivos de una empresa con los empleados.

## Desempeño

Son las oportunidades que recibe el empleado dentro de la empresa. Esta variable está compuesta por las oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la organización y el aprendizaje, la gestión de desempeño, gestión de personas, reconocimiento y recompensa hacia el empleado, y la valoración personal que este recibe dentro de la empresa.

## **Prácticas de la Empresa**

Es el comportamiento de la empresa en relación a lo externo, estando compuesta por la comunicación, la orientación al cliente, la diversidad e inclusión, la infraestructura adecuada, el talento y plantilla, los procesos de trabajo y el personal.

## **El Trabajo**

Variable importante compuesta por la colaboración que recibe el empleado, la capacitación y autonomía que tiene el empleado dentro de la empresa, las tareas laborales que el empleado recibe y la comunicación interna de la organización.

## **Los Básicos**

Se define como los beneficios que se obtiene de la empresa, como la estabilidad laboral, la seguridad en el trabajo, el ambiente de trabajo, el balance entre lo personal y laboral y el salario que recibe el empleado.

### **5.2.5.2 Ficha de Observación Directa.**

Durante el período de dos semanas se realizó observación de campo en las oficinas principales de Delivery Express, en las áreas de las tres líneas de negocios para analizar las diversas tareas que realizan y el comportamiento de cada colaborador en dichas áreas.

FICHA DE OBSERVACIÓN DELIVERY EXPRESS			
Cargo	Líneas de Negocio	Funciones	Observación
Bodegueros	Papelería Limpieza Snacks	Recepción y despacho de mercadería	Cada área tiene un bodeguero diferente, y cada línea de negocio tiene procesos distintos siendo la misma actividad. Los empleados desconocen si los procesos que siguen son los correctos.
Jefe de Compras	Papelería y Limpieza	Recepción de solicitudes de compras, manejo de proveedores, control de días de crédito y pagos.	Para las tres líneas de trabajo existen dos personas con el mismo cargo, dado que el Jefe de Compras de Limpieza absorbió el trabajo del de snacks y bebidas. Aunque manejan mismas actividades, manejan procesos distintos, ambos sienten sobrecarga de trabajo y quedan con trabajo pendiente al finalizar el día.
Atención al Cliente Call Center	Papelería Limpieza Snacks	Recepción de pedidos, reclamos y cobranza	Existen tres personas de atención al cliente, las cuales dos se dedican a la línea de Papelería y una a Limpieza, manejan mismas actividades y procesos
Asistente Contable	Papelería Limpieza Snacks	Ingreso de facturas, cobros, conciliaciones, impuestos	Existen asistentes que tienen las mismas funciones y procesos por cada línea, sin embargo por la cantidad de movimiento se ve un sobrecargo en la línea de papelería lo que genera que sea una línea con trabajo pendiente al final del día.
Operadores Logísticos	Papelería Limpieza Snacks	Despachos, armar pedidos, ordenar mercadería, limpieza, transporte.	No tienen procedimientos estandarizados, existen errores en despachos y al armar pedidos.

Fuente: Elaboración Propia



**TERCERA PARTE:**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### 5.3. Análisis de Resultados

#### 5.3.1 Análisis de Encuesta

Dados los puntajes asignados explicados anteriormente (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo), se puede resumir la encuesta en el siguiente cuadro.

VARIABLE	SUBVARIABLE	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
MARCA	REPUTACIÓN	90	3,6	2,96
	PVE	88	3,52	
	RESPONSABILIDAD	44	1,76	
LIDERAZGO	ALTA DIREC.	81	3,24	3,64
	UNIDADES DE NEGOCIO	101	4,04	
DESEMPEÑO	OPORTUNIDADES DE CARRERA	34	1,36	2,42
	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	42	1,68	
	GESTIÓN DE DESEMPEÑO	65	2,6	
	GESTIÓN DE PERSONAS	93	3,72	
	RECONOCIMIENTO	75	3	
	RECOMPENSA	54	2,16	
	COMUNICACIÓN EXTERNA	54	2,16	2,95

<b>PRACTICAS DE LA EMPRESA</b>	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	104	4,16	
	DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	81	3,24	
	INFRAESTRUCTURA	56	2,24	
<b>TRABAJO</b>	COLABORACIÓN	98	3,92	2,76
	CAPACITACIÓN	25	1	
	AUTONOMÍA	91	3,64	
	TAREAS LABORALES	71	2,84	
	COMUNICACIÓN INTERNA	60	2,4	
<b>BÁSICOS</b>	BENEFICIOS	54	2,16	3,24
	ESTABILIDAD LABORAL	85	3,4	
	SEGURIDAD LABORAL	104	4,16	

Fuente: Elaboración del autor.

### **Variable Marca:**

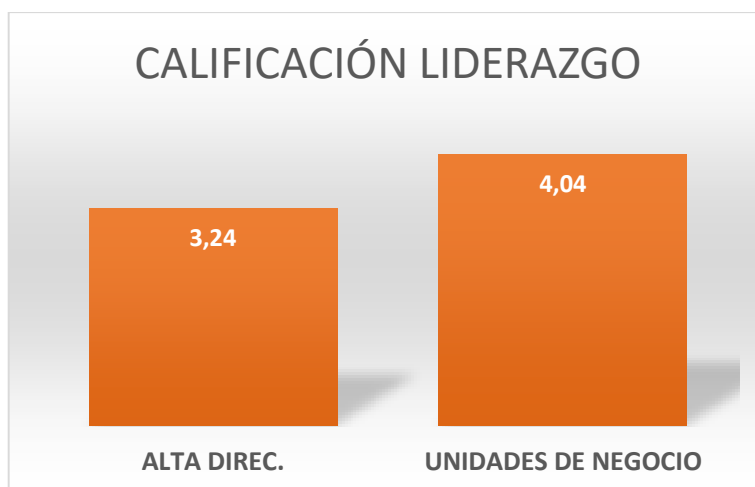
En esta variable tuvimos una calificación promedio de 2.96 sobre 5, es un promedio bajo ya que, al ser una PYME, la marca Delivery Express no es generadora de compromiso.



Fuente: Elaboración Propia

### Variable Liderazgo:

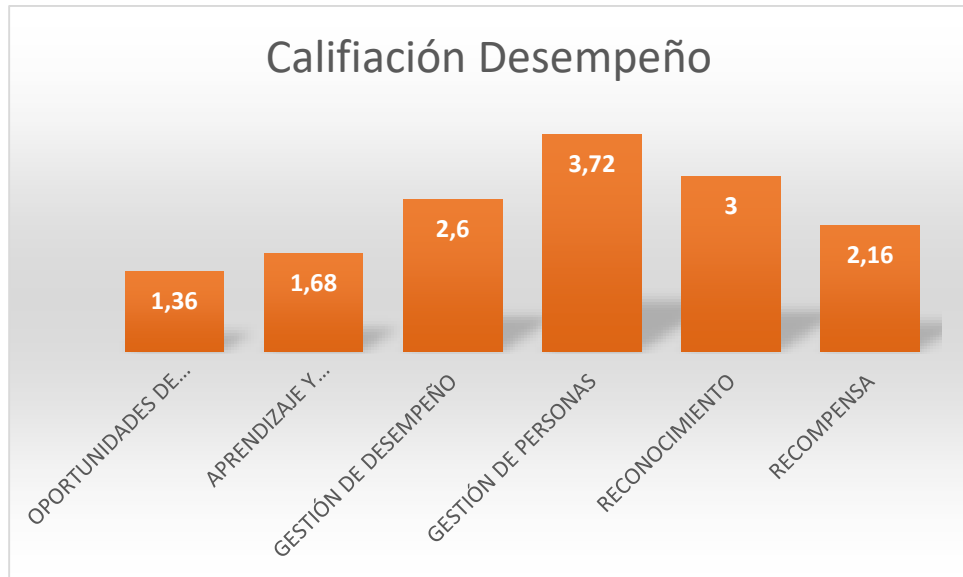
En el Liderazgo tenemos una calificación promedio de 3.64, lo que nos indica que gran parte de los empleados están contentos con los altos mandos y la directiva.



Fuente: Elaboración Propia

### Variable Desempeño:

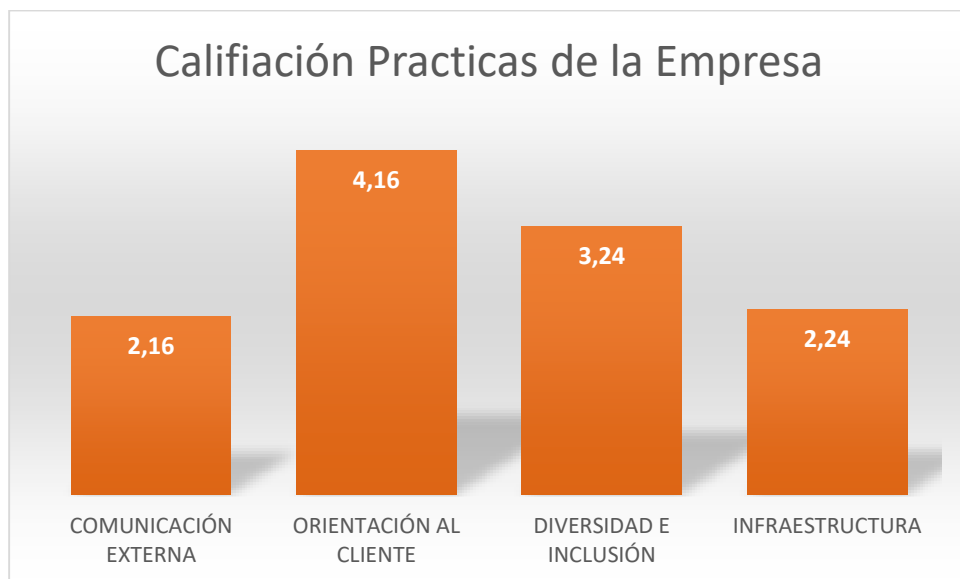
En esta variable tenemos una calificación de 2.42 sobre 5, esto nos indica que en la actualidad casi la mitad de los empleados no se sienten comprometidos con la empresa, ya que ven que no hay planes de desarrollo, aprendizaje u oportunidades de un beneficio por un buen desempeño.



Fuente: Elaboración Propia

### Variable Prácticas de la Empresa:

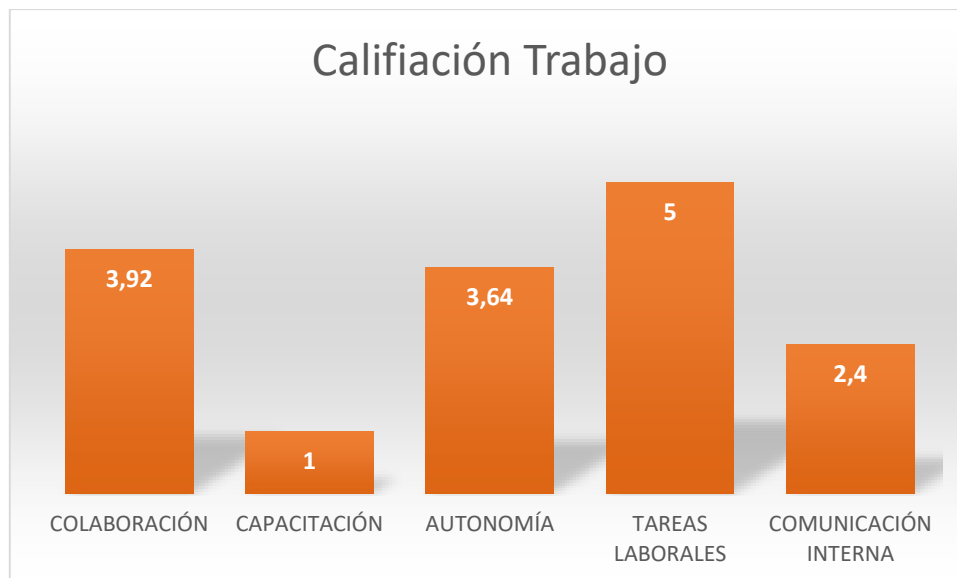
En prácticas de la empresa se tuvo un resultado de 2.95 sobre 5, quiere decir que existe una opinión dividida sobre la opinión de los colaboradores a las prácticas de la empresa, ya que se observó que se sienten a gusto en que la empresa tiene una orientación al cliente, pero ven que falta trabajar en la comunicación externa y en la infraestructura en la que trabajan.



Fuente: Elaboración Propia

### Variable Trabajo:

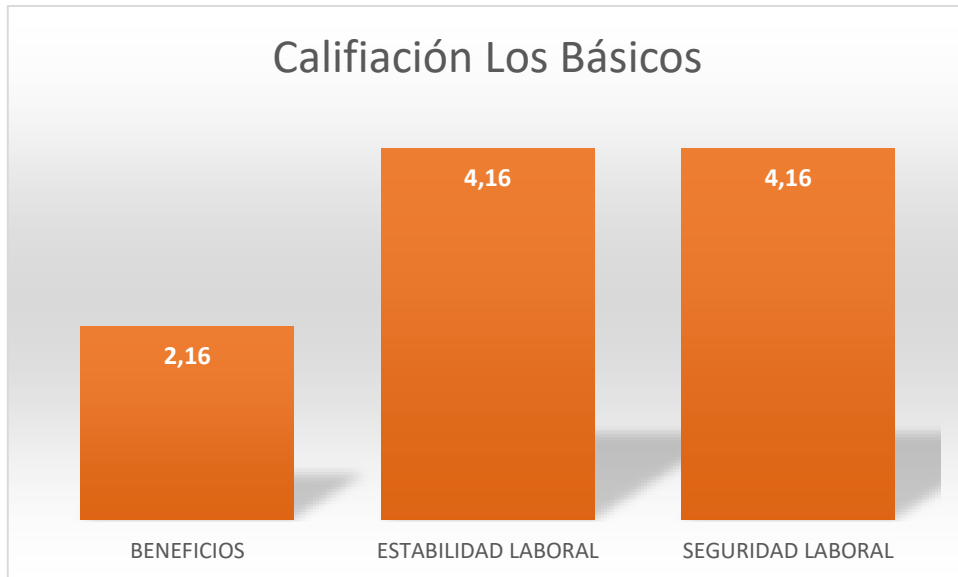
En esta variable hubo una calificación de 2.76 sobre 5, siendo el mayor puntaje de colaboración y autonomía ya que ven que sus tareas diarias no necesitan de la supervisión de los medios altos, sin embargo, la calificación más baja fue por la inexistente capacitación y la comunicación interna, por lo que se evidencia que el acercamiento de los altos medios al personal es una necesidad.



Fuente: Elaboración Propia

### Variable Los Básicos:

En la variable de Los Básicos tuvimos una calificación de 3.24 sobre 5, nos muestra que los empleados se sienten seguros dentro de la empresa, pero no están conformes con los beneficios que reciben y que hay una cantidad considerable de personas que no se sienten de todo estables dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

En resumen, se observa una falta de compromiso de parte del empleado al no ver beneficios como Desarrollo de Carrera o Reconocimientos por su trabajo, no hay una práctica de medición y gestión de desempeño. Así mismo en la variable de Prácticas de la Empresa se evidenció que los colaboradores no están cómodos en sus áreas de trabajo, no hay procesos establecidos y también que la empresa debe de mejorar la comunicación organizacional. Para fines de dar el diagnóstico de la empresa se enfocó en tres aspectos generales: Estructura, Procesos y Personal.

### 5.3.1.1 Estructura Organizacional

Después de la absorción de las dos empresas hermanas, Delivery Express S.A., no ha actualizado su organigrama por lo que existen perfiles duplicados, mismas funciones que realizan varias personas y también tareas, en

las cuales existen todavía la duda de quien sería responsable. Todo esto ocasiona incertidumbre y afecta el comportamiento organizacional.

### **5.3.1.2 Procesos**

Los manuales de procesos son documentos escritos que definen en detalle cada unidad orgánica contemplada en el organigrama en cuanto a funciones, procesos, puestos procedimientos y/o instrucciones a cumplir de acuerdo a los protocolos establecidos por la propia empresa. Delivery no cuenta con manual de procesos, los empleados tienen actividades repetidas que no suman valor en la cadena de procesos

### **5.3.1.3 Personal**

El comportamiento organizacional de los individuos de Delivery Express S.A. se evidencia mediante las decisiones tomadas por los directivos, debido a dos factores principales: el primero se basa en la falta de la delegación de autoridad y toma de decisiones, lo que ha generado que tras la reestructuración que tuvo la empresa en el año 2020 los colaboradores sientan una inestabilidad al desconocer la totalidad de sus funciones y responsabilidades. Lo cual limita el desarrollo de las aptitudes y actitudes de los colaboradores en las tareas, que parte de la manera tradicional de gestionar los procesos, y el segundo se identifica en la poca preocupación por el desempeño personal y profesional de los mismos, frenando así su crecimiento integral. “Los comportamientos de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores, y viceversa.” (Alles, 2007, p. 6)

El estilo de liderazgo que manejan los gerentes, su capacidad de influencia y su carisma son factores del clima organizacional que, dependiendo de cómo se lleven a cabo, influyen o motivan el comportamiento y compromiso de los empleados en la organización. Es por esto que los problemas observados en el desempeño de los colaboradores se deben a la indiferencia de los administradores ante una problemática sus demandas de aumento de salario y



beneficios, además de la relación interpersonal la cual manejan mal, por ello es importante adoptar estrategias. Mantener felices a las personas en aspectos que potencien su crecimiento y desarrollo personal y profesional, en los casos en que no sea posible materializarlo económicamente. A nivel grupal se ha generado una fuerte competencia por líneas de negocios, pues cada una quiere destacar por separado pues existe la incertidumbre de si al finalizar la reestructuración se fusionarán los departamentos o se eliminarán algunos para que sea absorbido por el departamento de otra línea.

Los altos cargos tienen que mantener la atención por las actitudes y conductas de sus colaboradores, dado que éstas avisan sobre inconvenientes en el futuro e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los colaboradores con sentido de pertinencia y comprometidos poseen tasas bajas de rotación, ausentismo y conductas negativas, desempeñándose de manera óptima en su cargo.

**CUARTA PARTE:**  
**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS**

## **6. Determinación de Estrategia.**

Se propone a los directivos de la empresa Delivery Express S.A. implementar estrategias de diseño organizacional con el fin de erradicar las problemáticas que se han generado a partir de la absorción de las dos empresas hermanas que crearon nuevas líneas de negocio. Estas estrategias se dividen en tres niveles para la empresa: Estructura, Procesos y Personal.

### **6.1. Estructura**

La estructura organizacional de Delivery Express S.A., es centralizada, todos los reportes son enviados a Gerencia General, por lo tanto, todas las decisiones deben de ser tomadas o aprobadas por la dirección, antes de ser ejecutadas. Esta estructura ha vuelto los procesos rígidos y lentos, lo que afecta el resultado en servicio como en rentabilidad.

Delegar funciones en una empresa centralizada es útil porque, se puede intervenir en las decisiones puntuales de la realización de la tarea en cada individuo. Por esta razón se plantea realizar o actualizar el Organigrama de la empresa para definir autoridades de áreas. El líder o la autoridad del área delegan tareas a los colaboradores de acuerdo a su capacidad para realizarlas.

### **6.2. Procesos**

La organización debe de estandarizar sus procesos, a través de la elaboración de un manual de procesos y perfiles. La elaboración de este manual despeja dudas y agiliza los procesos. Además, que es una herramienta que además facilita la capacitación de nuevos empleados o reemplazos.

En el área de, ventas y logísticas, que son las áreas en constante cambio, es oportuno implementar metas a corto y mediano plazo para poder medir el desempeño de cada colaborador y departamento, los avances logrados y objetivos cumplidos. Estas metas facilitarán la evaluación de desempeño ya que

delimitarán los parámetros de la misma, sea esta aplicada semestral o anualmente.

Por otro lado, se debe realizar capacitaciones internas a los colaboradores más antiguos para que ellos actualicen sus conocimientos en las áreas en las que se desempeñan y logren sentirse motivados por el crecimiento. Los líderes de cada área pueden impulsar un clima organizacional que se base en la productividad, iniciativa e innovación y en proveer cierto grado de autonomía para de esta forma se motive a los colaboradores para el mejoramiento de su desempeño.

### **6.3. Personal**

Según el análisis que se ha efectuado en la empresa, se espera que los líderes de cada área apliquen un nuevo modelo de gestión de empoderamiento, tomando en cuenta no sólo los roles y responsabilidades de cada individuo sino también la motivación, eficacia e iniciativa para lograr las tareas y obtener resultados. Una vez implementado el nuevo diseño organizacional será importante enfocarse en los cambios de los procesos de gestión humana: selección, desempeño y desarrollo del personal. Con la intervención y los cambios realizados, la empresa puede superar la situación actual mediante la renovación de sus procesos, planes de carreras, y remuneraciones no monetarias que generen un sentido de pertenencia a su capital humano.

Al no haber planes de carrera en la organización y la incertidumbre generada por los cambios, ha hecho que el personal no posea gran interés en su formación y preparación profesional, así como de obtener nuevas responsabilidades. Razón por la cual, el colaborador se ha sentido insatisfecho en estos meses con su salario y beneficios. Es evidente que al no preocuparse por su desarrollo global no poseen la motivación necesaria para tener un buen desempeño en las áreas.

PLAN ESTRATÉGICO DELIVERY EXPRESS				
COMPONENTES DEL DISEÑO	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	INDICADORES DE MEDICIÓN
ESTRUCTURA	Impulsar una estructura departamental/piramidal para finales del 2023	-Elaborar Organigrama	Analista de Talento Humano	-Cumplimiento de metas -Evaluación de desempeño
		-Asignar líderes departamentales		
		-Crear metas por departamento		
ESTRUCTURA	Reestructuración de funciones Operativas para finales del 2022	-Eliminar funciones repetidas -Fusión de funciones entre las distintas líneas de negocio	Gerencia General	-Evaluación de desempeño -Satisfacción de clientes
PROCESOS	Elaborar Manual de Procesos y Funciones para finales del 2022	-Análisis de Cargo	Gerencia General/Talento Humano	-Evaluación de desempeño -Costos Operativos
		-Flujograma de procesos		
		-Definir Responsabilidades		
PERSONAL	Fomentar sentido de pertenencia en los empleados para finales del año 2022	-Remuneraciones No monetarias -Mejorar comunicación interna	Analista de Talento Humano	-Retroalimentación 360

Fuente: Elaboración propia

## 7. Conclusiones

En el presente estudio de caso se hizo un diagnóstico a la empresa para analizar el nivel de compromiso de los empleados de Delivery Express tras la reestructuración que tuvo, en el cual se encontró un claro descontento e incertidumbre en sus empleados.

Posteriormente, se procedió a analizar los distintos factores que generan la falta de sentido de pertinencia de los colaboradores de la empresa, donde se observó una incertidumbre de funciones causados por los cambios dentro de la empresa, una deficiente comunicación y la inexistencia de reconocimientos y medición de desempeño.

En la actualidad las empresas están propensas a cambios constantemente, ya sea en procesos para poder acoplarse a las imposiciones del medio donde se desarrollan, así como enfrentar nuevos retos, estos cambios pueden tener consecuencias en el comportamiento de los trabajadores enfrentando incertidumbre, sacándolos de su zona de confort y a la vez creando resistencia al cambio. Es de suma importancia mantener un control y supervisar las respuestas que se generaron por los trabajadores sobre los recientes cambios en la organización, para así evitar conflictos o disconformidades que se originen.

Además, se propuso estrategias de mejora de compromiso de los empleados, las cuales están relacionadas a optimización de la estructura, estandarización de procesos, mejora de la comunicación y de desarrollo del personal, lo que generará una nueva cultura de compromiso de parte de los empleados a la empresa.

Los resultados exitosos de las estrategias dependerán de los controles y evaluaciones que se vayan originando mediante se desarrollan los mismos. Mantener la imagen representativa de esta organización será posible si se logra tener un personal más motivado, comprometido y por ende productivo.

## 8. Referencias

- Arias, F., Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos. /Editorial: Trillas.*
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional.* Obtenido de <http://www.marthaalles.com/pdf/comportamiento-organizacional/3.pdf>
- Aon Hewitt (2012). *Base de Datos de Compromiso.*
- Aon Hewitt (2015). *Tendencias Globales del Compromiso de los empleados 2015*
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGrawHill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones.* Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- Castillo Aponte, J. (2007). *Administración de personal.* Bogotá: Ecoe Ediciones LTDA.
- Cuesta, L. (2006) *El Habanero.* Consultado el 15 de septiembre de 2013. Recuperado de: [http://www.elhabanero.cubaweb.cu/2006/octubre/nro1721\\_oct06/com\\_06\\_sep460.Htm](http://www.elhabanero.cubaweb.cu/2006/octubre/nro1721_oct06/com_06_sep460.Htm)-Felcman,
- Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace.* Ed Mc Graw Hill.
- Coronel, F. P., & Caltagirone, C. (2013). *Reestructuración comercial y administrativa de una pyme dedicada a la venta de útiles escolares y suministros de oficina en el sur de Quito.* Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración para el Desarrollo. Quito: USFQ.
- Cortés, R. M., Argüelles, L. A., & Ake, A. (2017). *Metodología para estudios de clima organizacional en las Mipymes.* Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo

- I., Blutman, G., & Méndez, M. (2001). *Modelos de Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina*. Obtenido de [http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/1/felcman\\_blutman\\_Mendez\\_parnes.htm](http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/1/felcman_blutman_Mendez_parnes.htm)
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Gutiérrez, M. (2013). *La Cultura Organizacional, Variable Importante para Obtener Ventaja competitiva*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierr oMelissa2013.pdf>
- Harrison, R. (1995). *The collected Papers of Roger Harrison*. Londres: McCraw-Hill.
- Hellriegel, John W Slocum Jr. (2005). *Comportamiento Organizacional*. 10ma Ed. Editora Thomson.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Alicante: 3ciencias
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill Education
- Jericó, P. (2001): *Gestión del Talento. Del profesional con Talento al Talento Organizativo*. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- Kruse, K, (2013): *How do you measure engagement*. Revista Forbes.
- Mejía A. (2018), *Consecuencia de una Mala Estructura Organizacional*. Revista Cuida tu Dinero
- Mello F. (2009), *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa
- Merino, V. H., & Martínez, C. (2018). *El Clima Organizacional en el Emprendimiento Sostenible*. Revista de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad EAN, IV (84), 43-61.
- Monosalvas, C. A., & Nieves, J. (2 de junio de 2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Revista



AdMinister de Administración Empresarial (26), 6-8.

-Moya, M. L., y Gómez, H. M. (2017). *Hacia un modelo de madurez de la gestión del talento humano para el desarrollo del capital intelectual como ventaja competitiva*.

-Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

-Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

-Rodríguez, R. (2009). *La Cultura Organizacional*. Obtenido de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>

-Sanchez, G. (2009). *Anales de documentación. Obtenido de El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio:*

<http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>

- Innovum, (2015) *Engagement en el Trabajo* . Fundación Chile, pp. 23-27.

-Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una*. Revista Universidad y Sociedad), 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

-Vanegas, C. (2008). Sentido de pertenencia. Recuperado de: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/gerencia-y-sentido-de-pertenencia-367079.htm>

## 9. Anexos

### Anexo 1

Encuesta Dirigida a Colaboradores para Obtener Nivel de Compromiso

Considerar:

1 = Totalmente en Desacuerdo

2 = En Desacuerdo

3 = Ni en Desacuerdo ni de Acuerdo

4 = De Acuerdo

5 = Totalmente de Acuerdo

1) ¿Tiene sentimiento de orgullo al trabajar en una organización de alta reputación? (Reputación).

1.    2.    3.    4.    5.

2) ¿Siente alegría por como lo/a valora la empresa en la que trabaja? (PVE).

1.    2.    3.    4.    5.

3) ¿Siente orgullo de la conciencia social y ecológica que tiene la empresa en la que trabaja? (Responsabilidad Empresarial).

1.    2.    3.    4.    5.

4) ¿Se siente a gusto con la alta directiva y el manejo de la empresa? (Alta Dirección).

1.    2.    3.    4.    5.

5) ¿Siente satisfacción de cómo sus directos lo involucran en actividades del trabajo? (Unidades de Negocio).

1.    2.    3.    4.    5.

6) ¿Se siente motivado al saber que puede desarrollarse profesionalmente dentro de la organización? (Oportunidades de Carrera).

1.    2.    3.    4.    5.

7) ¿Siente que aprende y desarrolla nuevas capacidades dentro de su trabajo? (Aprendizaje y Desarrollo).

1.    2.    3.    4.    5.

8) ¿Se siente agusto de cómo valoran su desempeño dentro de la organización? (Gestión Desempeño).

1.    2.    3.    4.    5.

9) ¿Está agusto con que en la empresa hay un buen manejo del personal? (Gestión Personas).

1.    2.    3.    4.    5.

10) ¿Siente que sus compañeros y jefes reconocen su trabajo? (Reconocimiento).

1.    2.    3.    4.    5.

11) ¿Está de acuerdo con que la recompensa de su labor está acorde a lo que realiza? (Recompensa).

1.    2.    3.    4.    5.

12) ¿Se siente agusto con la capacidad de comunicación que tiene la empresa con entidades externas? (Comunicación Externa).

1. 2. 3. 4. 5.

13) ¿Siente orgullo de como la empresa le da importancia a los clientes?  
(Orientación al Cliente).

1. 2. 3. 4. 5.

14) ¿Está agusto con su empresa de como se preocupa de la diversidad e  
inclusión cultural? (Diversidad e Inclusión).

1. 2. 3. 4. 5.

15) ¿Las instalaciones existentes le permite realizar su trabajo de manera  
cómoda? (Infraestructura).

1. 2. 3. 4. 5.

16) ¿Se siente cómodo con la relación que existe entre compañeros y el apoyo  
que es brindado? (Colaboración).

1. 2. 3. 4. 5.

17) ¿Se siente agusto con las capacitaciones organizadas por la organización?  
(Capacitación).

1. 2. 3. 4. 5.

18) ¿Siente que puede de manera autónoma realizar su trabajo? (Autonomía).

1. 2. 3. 4. 5.

19) ¿Siente que las actividades que le asignan están alineadas con los objetivos  
de la empresa? (Tareas Laborales).

1. 2. 3. 4. 5.

20) ¿Se siente agusto con la forma como la compañía maneja la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares? (Comunicación Interna).

1. 2. 3. 4. 5.

21) ¿Está satisfecho con los beneficios monetarios como no monetarios que obtiene por la empresa? (Beneficios).

1. 2. 3. 4. 5.

22) ¿Siente seguridad en el trabajo ya que es un trabajo estable? (Estabilidad Laboral).

1. 2. 3. 4. 5.

23) ¿Siente tranquilidad por trabajar en un ambiente seguro? (Seguridad Laboral).

1. 2. 3. 4. 5.

## Anexo 2

### Resultados de Encuestas

Pregunta	1	2	3	4	5	Total	Pt.
1			10	15		25	90 – 72%
2		2	13	5	5	25	88 – 70%
3	10	13		2		25	44 – 35%
4		4	11	10		25	81 – 65%
5			3	18	4	25	101 – 81%
6	16	09				25	34 – 27%
7	10	13	2			25	42 – 34%
8		10	15			25	65 – 52%
9			8	16	1	25	93 – 74%
10	3	6	6	8	2	25	75 – 60%
11	2	20		3		25	54 – 43%
12		21	4			25	54 – 43%
13				21	4	25	104 – 83%
14		5	9	11		25	81 – 65%
15	2	15	8			25	56 – 45%
16		2		21	2	25	98 – 78%
17	25					25	25 – 20%
18			10	14	1	25	91 – 73%
19		8	10	7		25	71 – 56%
20		19	2	4		25	60 – 48%
21	3	15	7			25	54 – 43%
22			17	6	2	25	85 – 68%
23				21	4	25	104 – 83%
	<b>71</b>	<b>154</b>	<b>110</b>	<b>186</b>	<b>54</b>	<b>575</b>	<b>Prom 74.91</b>

**59.9%**