

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

**TEMA:  
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE GLAMOUR S.A.**

**AUTOR:  
Castillo Zúñiga Alison Mabel**

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

**TUTOR (A)  
Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
25 de febrero del 2019**



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

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, “**Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.**” fue realizado en su totalidad por **Castillo Zúñiga Alison Mabel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

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

**PSIC. BERMÚDEZ REYES ELBA NARCISA, MGS.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**PSIC. GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA, MGS.**

**Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2019**



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Castillo Zúñiga Alison Mabel**

**DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, “Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2019**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Castillo Zúñiga Alison Mabel**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Castillo Zúñiga Alison Mabel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo “Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2019**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Castillo Zúñiga Alison Mabel**



Guayaquil 18 de febrero del 2018

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND

Documento [COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO.docx](#) (D47977919)

Presentado 2019-02-15 09:46 (-05:00)

Presentado por elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec

Recibido elba.bermudez.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje ALISON MABEL CASTILLO ZUÑIGA [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de estas 34 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE GLAMOUR S.A.**

**Estudiante:**

- **ALISON MABEL CASTILLO ZUÑIGA**

**Docente Tutor:** Psic. Elba Bermúdez Reyes, Mgs.

---

**FIRMA**



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

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

**PSIC. EFREN EDUARDO CHIQUITO LAZO.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORAN.**  
DOCENTE REVISOR

# Índice

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO I .....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	4
CAPITULO II .....	9
2. Marco Teórico .....	9
2.1. La organización como sistema abierto .....	9
2.2. Estructuras Organizacionales .....	11
2.2.1. Organigramas .....	12
2.2.2. Gobierno corporativo .....	13
2.3. Desarrollo Organizacional.....	16
2.3.1. Estrategias organizacionales.....	18
2.4. Cultura Organizacional .....	22
2.5. Comunicación organizacional .....	27
CAPÍTULO III .....	30
3. Definición de la estrategia de intervención .....	30
CAPÍTULO IV.....	34
4. Implementación de las estrategias de Desarrollo Organizacional. ....	34
4.1. Estrategia General: .....	34
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES .....	49
REFERENCIAS .....	50

## RESUMEN

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico situacional de la empresa Glamour S.A. con el fin de crear estrategias de desarrollo organizacional que permita la sostenibilidad de ésta y la supervivencia dentro del mercado en el que se desarrolla debido a su naturaleza de negocio.

En búsqueda de posicionar a Glamour S.A. como la empresa número uno a nivel nacional en negocios de belleza se diseñan estrategias que constan de la creación de una estructura funcional y estructural que servirá para guiar a los colaboradores y que conozcan las líneas de reporte y relaciones que deberán seguir.

Por otro lado se elaboran estrategias orientadas al Talento humano y así el mismo se sienta comprometido no solo para la obtención de objetivos sino también para aumentar su empeño e intención de permanecer en la organización, a su vez, que sea capaz de resolver conflictos y responder a las demandas de los clientes que utilizan sus servicios.

**Palabras Claves:** coworking, liderazgo, comunicación organizacional, estrategias, objetivos, compromiso organizacional, estructura organizacional, desarrollo organizacional, gobierno corporativo.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está realizado en base al diagnóstico que se realizó a la empresa Glamour S.A., para identificar las necesidades que presentan y utilizarlas como oportunidades de mejora.

Glamour S.A es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de belleza y estética, fundada en el año 2012 en el Ecuador, fue creada a partir del emprendimiento de dos mujeres las cuáles comparten la misma visión de tener una organización relacionada al mundo de la belleza. Éstas se conocieron a través de un coworking relacionado a productos de belleza.

En el año 2014 la organización se ve afectada por la competencia y problemas internos como la comunicación entre colaboradores, también conflictos de liderazgo, lo que generaba un mal clima laboral, por otro lado, los colaboradores eran multifuncionales y no se sentían satisfechos dentro de esta organización tampoco tenían claro a quien reportar y en el caso de que lo hicieran existía diferencia de opiniones o decisiones lo que aumentaba la falta de comunicación ya existente.

Para el año 2016 Glamour S.A. tuvo una nueva inversión que le permitió ubicar franquicias dentro de las ciudades más grandes de Ecuador, como son Quito, Cuenca, Machala y Ambato; lo que hizo que puedan recuperarse financieramente pero no llegar al nivel esperado e incluso estaba por debajo de la facturación de productos y/o servicios que mantuvieron dentro de su primer año.

Se presentarán estrategias organizacionales que vayan de la mano con el desarrollo organizacional, para que el personal se sienta identificado con la empresa y como resultado se lleguen a los objetivos que tiene Glamour S.A.

Actualmente las organizaciones que se proyectan a crecer están sujetas a utilizar estrategias que les permitan intervenir en distintas áreas y especializaciones. No todas las estrategias son apropiadas para una organización por lo que se debe alinear éstas con las estrategias que ya poseen.

Se debe recordar que toda estrategia debe ir alineada a la visión que tenga la organización y en base a esto se han planteado las mismas, que guíen estratégicamente cada área que tenga Glamour S.A. a un mismo fin y al logro de objetivos con metas específicas.

Las organizaciones ante los cambios que se dan en el entorno están en la necesidad de responder a los mismos y por supuesto desarrollar medios que permitan la seguridad y el bienestar de sus colaboradores, ya que éstos son parte fundamental de la organización, por lo tanto se busca su desarrollo y capacitación para mejorar la rentabilidad que posee Glamour S.A.

Ante esto se elabora un plan de acción sustentado en base a los problemas identificados dentro de esta empresa los cuales están generando una baja rentabilidad, con el fin de lograr el fortalecimiento del compromiso laboral y mejorar la gestión administrativa de Glamour S.A. para continuar en auge dentro del mercado en el que se desarrolla.

Entre los objetivos se encuentra determinar los tipos de estrategias a implementar y que respondan a las necesidades que posee esta empresa, en este caso se utilizarán a nivel organizacional que es lo más esencial para que se mantenga esta empresa al nivel que requiere el tipo de negocio en el que se desenvuelve y de talento humano, ya que es aquí en donde se generan los problemas más significativos y requieren de urgente atención.

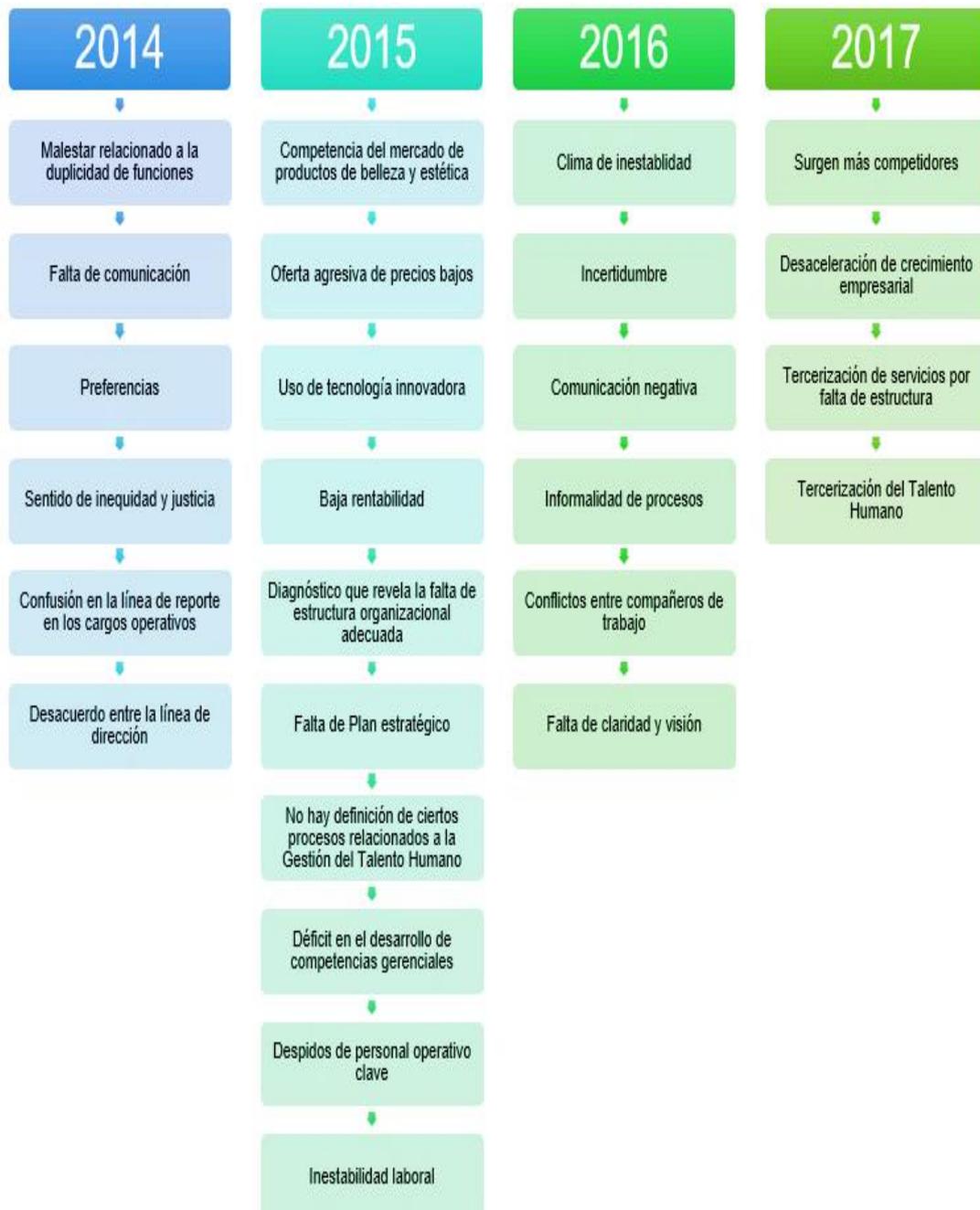
Finalmente, se busca contribuir al conocimiento y estudio de estrategias de desarrollo organizacional con el fin de implementar cambios que puedan ser aceptados por el personal de las organizaciones y mantener la sostenibilidad de las mismas.

# CAPÍTULO I

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

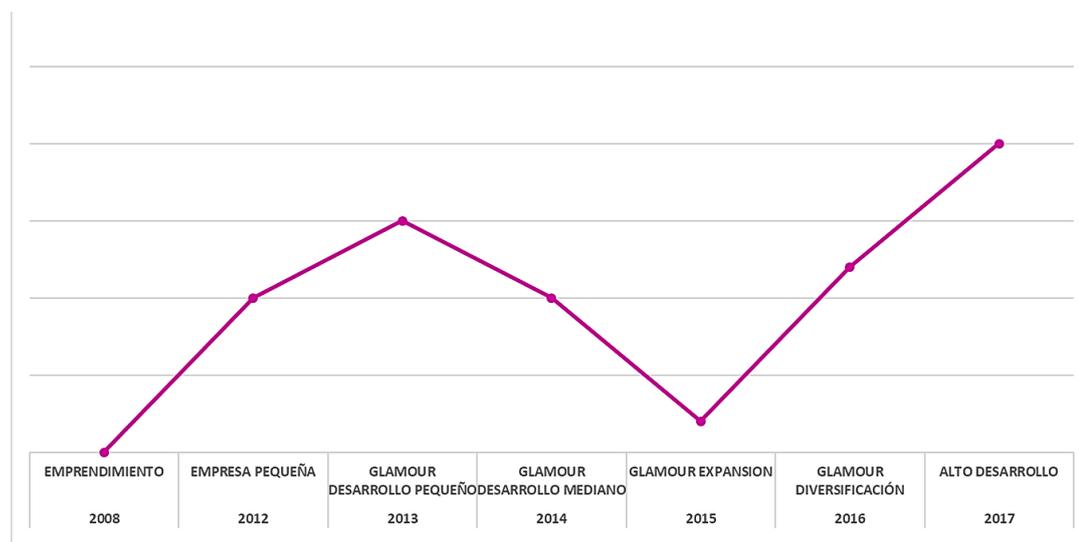
### 1.1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Problemas Generales de Glamour S.A.



**Gráfico 1.** Problemas manifiestos de Glamour S.A  
**Fuente:** Elaboración propia

Glamour S.A. desde el momento de su creación en el año 2012, ha pasado por algunas etapas propias de su desarrollo organizacional, ha crecido en los últimos años a nivel comercial, pero no así su estructura organizativa, lo cual le está originando una serie de situaciones que se presentan como oportunidades de mejoras.



**Gráfico 2.** Etapas de evolución de Glamour S.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

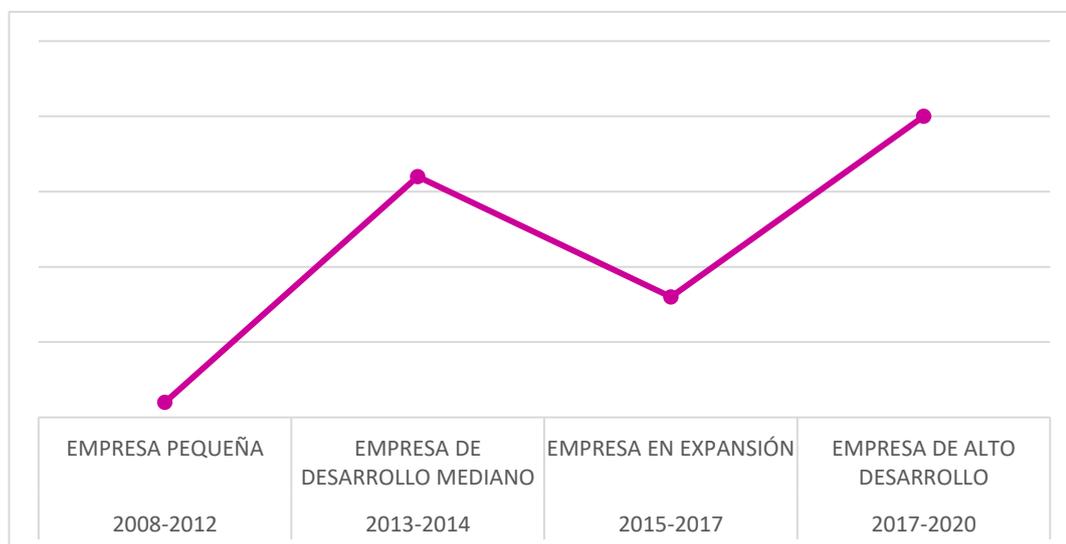
De acuerdo con la teoría de Granier (2016), Glamour S.A. por el tiempo que tiene en el mercado, debería ubicarse en la etapa de Alto Desarrollo, que se caracteriza por contar con una estructura organizacional funcional, con mayor participación en el mercado, generando mayor facturación en ventas, con mejor tecnología, diversificación y expansión, es decir que cuente con una estructura organizacional más compleja, como por ejemplo la departamentalización.

Sin embargo esta organización se encuentra aún en una etapa de desarrollo mediano, por falta de una adecuada gestión, por lo tanto, esta organización no es capaz de enfrentar los cambios que presenta el medio donde se desenvuelve y están siendo absorbidos por la competencia.

Es por esto que han surgido problemas que no permiten que Glamour S.A. siga con su evolución. La situación problemática más representativa es la falta de una estructura funcional, con un órgano de gobierno corporativo, éstos son los problemas que se deben abordar a través de una estrategia de desarrollo

organizacional. Si se mira desde el punto de vista de (Chiavenato, 2009, pág. 93) la evolución de la estructura organizacional de Glamour S.A. estaría en la etapa de *juventud* aunque disfuncional debido a que ésta tiene como característica una especialización vertical y horizontal, sin embargo dentro Glamour S.A solo se existe una especialización horizontal. No existe una jerarquía formalizada.

Existen muchas perspectivas teóricas referente a las etapas de evolución de las estructuras organizacionales, en la resolución de este caso, la autora se alinea con la teoría de Greiner, L. Citado por Cerem Comunicación International Business School (2016).



**Gráfico 3.** Etapas de evolución de las estructuras organizacionales.

**Fuente:** Elaboración propia. (En base a la teoría de Greiner L.)

Según la teoría de Larry Greiner (2016), cada cuatro años las empresas atraviesan un momento de transición para ubicarse en una etapa de mayor desarrollo, por lo tanto la organización debe ser capaz de afrontar, aceptar y gestionar los cambios que se planean para el cambio sostenible deseado.

Para que las organizaciones puedan tener este crecimiento, es necesario diseñar estrategias empresariales y de talento humano, conforme pasa el tiempo y que éstas se vayan modificando, cada vez que la organización se enfrente a nuevos desafíos.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

¿Cuál sería la estrategia de desarrollo organizacional adecuada, que contribuirá a la sostenibilidad empresarial Glamour S.A.?

### **Preguntas Secundarias:**

¿Cuáles son los problemas generales que actualmente tiene la empresa?

¿Cuáles son las estrategias de talento humano que considera pertinente diseñar?

¿Qué tipo de cultura y estructura debería tener?

¿Se debe de mantener la gestión de talento humano como servicio prestado; o propondría la creación de la estructura de talento humano dentro de la empresa?

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar una estrategia de desarrollo organizacional para el crecimiento sostenible de la empresa Glamour S.A.

### **Específicos**

- 1) Diagnosticar la situación actual de la estructura organizativa de Glamour S.A.
- 2) Proponer una estructura funcional con gobierno corporativo para Glamour S.A.
- 3) Proponer líneas de acción que fomenten una cultura de servicio al cliente.
- 4) Proponer la creación del área de talento humano para Glamour S.A.

## CAPITULO II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. La organización como sistema abierto

La organización se encuentra dentro de una naturaleza que está en constante cambio en diversos aspectos como son los tecnológicos, sociopolíticos, económicos, etc., por esto ésta debe tener mecanismos o procesos que le permitan responder a los cambios mencionados.

Katz y Kahn, citado por Santana (2011) mencionan que la organización como sistema abierto se denomina de esta manera debido a que existen diversas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente en donde se desarrolla.

Entonces las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos ya que agrega, incorpora o junta materia prima, maquinaria o equipos que provienen de otros sistemas y, por medio de actividades la procesan, transforman o convierten en servicios o productos en dónde se vuelve a repetir el mismo mecanismo para otras organizaciones o sistemas.

Como sistema abierto se pone de ejemplo a las organizaciones *maduras* debido a que éstas cuentan con todos sus procesos y también son aquellas que generan información, materia prima, dinero, necesidades del cliente y exporta bienes, servicios e ideas por todo lo cual se reciben pagos y sirven de guía para pequeñas y medianas empresas que se encuentran en evolución.

Su característica principal es la relación dinámica con el ambiente, donde el mencionado sistema recibe los insumos, los transforma en diversas formas y elabora los productos. Entre este tipo de sistema, podemos mencionar las organizaciones en general y aquéllas que están vinculadas con el hombre. (Santana, 2011)

Las organizaciones son vistas como entidades capaces de transformar sus inputs en outputs, que también benefician a ésta. A diferencia de los sistemas cerrados, este tipo de organizaciones son caracterizadas porque existen diversos medios para llegar a los objetivos o resultados deseados y los insumos que poseen son del ambiente en donde se encuentran. También, dentro del sistema abierto el aprendizaje y la información es una constante entre el personal que conforma este tipo de organizaciones.

**Tabla 1.**  
**Características de las organizaciones como sistemas abiertos.**

<p><b>Alto grado de adaptabilidad</b></p>	<p>La organización es dinámica, implementa cambios todo el momento ya que el cambio es parte de su principio organizacional y es parte de su naturaleza.</p>
<p><b>Límites flexibles e interacción con el entorno</b></p>	<p>Interacción con el exterior, competidores, distribuidores, proveedores, clientes, etc.</p>
<p><b>Entropía</b></p>	<p>Es el desorden o desgaste que sufre el sistema, esto debe convertirse en entropía negativa para que la organización pase un proceso hacia la organización completa y capaz.</p>
<p><b>Homeóstasis</b></p>	<p>Ajustes continuos del sistema, es el equilibrio dinámico en el que el sistema abierto puede llegar al correcto control del intercambio de materiales, energía e información.</p>
<p><b>Sinergia</b></p>	<p>El todo es más que la suma de las partes. Todos los subsistemas deben complementarse con el fin de lograr los objetivos impuestos.</p>
<p><b>Retroalimentación</b></p>	<p>Es la información que recibe el sistema sobre los resultados de sus acciones. Se informa al sistema si se están desviando de los objetivos.</p>
<p><b>Modelo de entrada – transformación - salida</b></p>	<p>El sistema posee entradas que de alguna manera procesa y exporta productos, información o procesos hacia el ambiente externo.</p>

*Elaboración propia*

## 2.2. Estructuras Organizacionales

Las organizaciones son estructuradas para dirigir los sistemas que la conforman, a su vez para definir las relaciones existentes dentro de ésta, sean internas o externas. Las estructuras organizacionales contribuyen a su vez a la guía acerca de las labores y líneas de reporte que se deben seguir. Define la jerarquía dentro de las empresas.

Por otro lado, el flujo de comunicación que está presente dentro de la organización no debe ser netamente horizontal debido a que ésta debe moverse dentro de todos los departamentos y/o áreas.

Mintzberg (2005) afirma que “toda actividad humana organizada (...) plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas”. (p. 26).

Entonces, se pone en contexto y se puede entender que, para que toda organización empiece a tener forma o vida es necesario que su recurso más importante, es decir, su personal tenga definidas las tareas y la manera en cómo las van a realizar.

Ante la estructura simple se entiende que:

Esta estructura es ideal para las organizaciones pequeñas o que están en una fase inicial, también se puede decir que es para ciertas empresas sin ambición de expansión o crecimiento. Una estructura organizacional simple se caracteriza por una pequeña diferenciación de unidades y pocos niveles jerárquicos, una división del trabajo imprecisa, ambigua y un nivel muy bajo de formalización de los comportamientos, y la coordinación se alcanza mediante la supervisión directa. La toma de decisiones y controlar el funcionamiento de la organización está centralizado en un director ejecutivo, que es la parte central y básica de este tipo de estructura. (Psicología Online, 2018).

Esta estructura es ideal para empresas que están ingresando al mercado, que necesitan una guía de cómo permanecer en el mismo y con el pasar del tiempo es necesario que su estructura adopte otra forma más compleja.

### **2.2.1. Organigramas**

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y asesoría. (Thompson, citado por Peralta, 2018, p. 23).

Entonces, el organigrama es la representación de la organización, su esqueleto, aquí se muestran los departamentos, áreas, puestos que la contienen, se presentan también las líneas de jerarquía y autoridad que deben seguir todos los colaboradores que conforman la misma.

Los organigramas tienen como finalidad guiar u orientar a las unidades que conforman una organización, a su vez, permite que la organización se mantenga actualizada mientras tengan nuevos colaboradores y así presentar el desarrollo de las funciones a realizar, como también su línea de reporte, que siempre debe ir apoyado con los descriptivos de cargo.

“Por medio de esto, se podrá establecer una estructura organizacional, haciendo que la empresa sea más fuerte, rentable y competitiva; se podrá identificar con mayor rapidez la existencia de problemas, como también oportunidades de desarrollo.” (Peralta, 2018)

Los organigramas son la parte más importante de las organizaciones, sean estas pequeñas, medianas o grandes debido a que es un proceso que se debe realizar desde el inicio de las mismas. Esto ayudará a que los canales de comunicación sean más eficientes y los colaboradores que conformen la organización tengan una visión clara del personal a quien pueden dirigirse en caso de que presenten dudas o inconvenientes.

Se entiende que el organigrama es aquella que guía a las organizaciones durante las etapas que atraviesan pero es necesario que conforme sea su crecimiento su estructura vaya a la par, es decir, que sean capaces de responder ante los cambios que presente el entorno en donde se desenvuelvan.

## **2.2.2. Gobierno corporativo**

Las estructuras organizacionales deben incluir el Gobierno corporativo y ante esto se dice que:

El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de las partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. La aplicación de un código de buen gobierno es la garantía para el crecimiento sostenible de la empresa en el medio y largo plazo, ya que ayuda a restablecer la confianza de los inversores, atrae el talento y fomenta la imagen de marca. (Deloitte, s.f.)

El GC no es específicamente una persona o conjunto de personas sino la ética, normas o reglas que rigen a una organización, esto ayuda a la misma a mantener el orden necesario para su sostenibilidad.

El gobierno corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento. (Código del Gobierno Corporativo de Bélgica citado por Red de Cámaras de Comercio, 2016).

El GC hace específica la distribución de funciones y responsabilidades de las personas involucradas, en este caso de la organización, de aquí nacen las normas y procedimientos para la correcta toma de decisiones y quienes las toman de acuerdo con el contexto e importancia que tenga.

La columna vertebral del gobierno corporativo en cualquier compañía está constituida por el consejo de administración, el cual si observa las mejores prácticas contará con la participación de consejeros independientes que brindarán diversidad, experiencia y análisis multivariado a la administración. (Pérez, 2017)

El GC favorece a la estabilidad y credibilidad que poseen las organizaciones y, a su vez, aporta en su crecimiento y que pueda dejar un legado para las próximas generaciones en administrar a las mismas.

### **2.2.2.1. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones**

Para que las organizaciones funcionen de manera correcta es necesario que estén regidas por una estructura que esté integrada por órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc.

Hay que tener en cuenta que todas las organizaciones pasan por etapas y dependiendo de éstas depende la supervivencia en el mercado, por lo que es puntual y vital para las instituciones que tengan desde el inicio una estructura organizacional básica que ayude a la visión que permitirá su próximo crecimiento.

Las estructuras organizacionales funcionan como esqueleto y ayudan a que los elementos vitales estén alineados para el funcionamiento correcto de las organizaciones.

Ésta estructura debe reflejar la forma en cómo está dividida la organización, la forma en que se organiza y cómo coordina las actividades y componentes para el alcance y cumplimiento de tareas y objetivos.

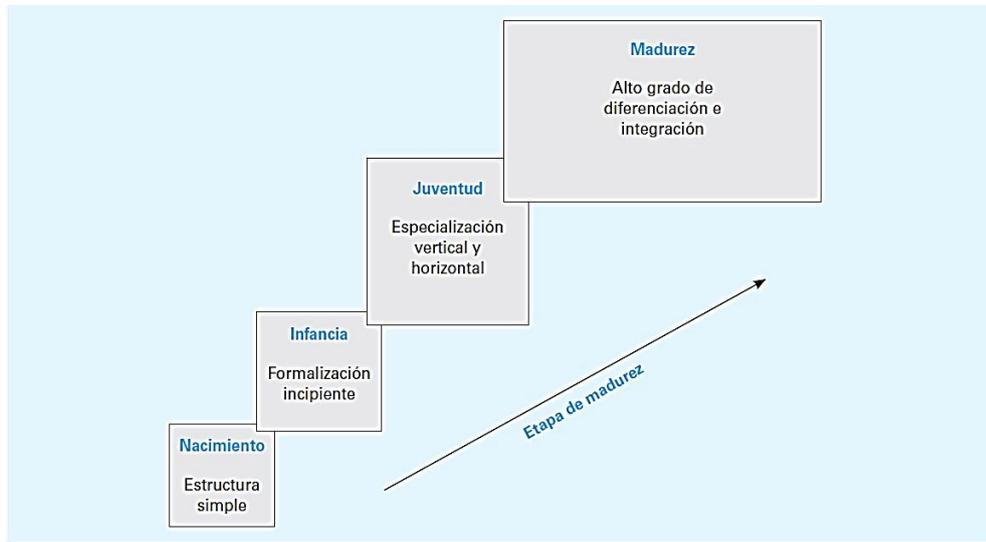
El diseño es el ADN de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 92)

El número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones, es decir, el tamaño de la organización determina su diseño. Las organizaciones pueden y son clasificadas desde su inicio en grandes, medianas, pequeñas y micro. (Chiavenato, 2009)

Las organizaciones van evolucionando, dependiendo de las necesidades que aparezcan dentro del medio en el que se desenvuelven. Cada organización debe ser responsable de la adaptación a cambios y sobretodo a identificar el momento en el que ésta deba cambiar de estructura que pueda responder a las demandas o exigencias.

Se debe entender que en cada etapa de evolución que tenga la organización irá adoptando una nueva estructura y en ocasiones deberán incorporar procesos, personal y estrategias aptas al ciclo en el que se encuentren.

Entre las principales etapas del ciclo de la vida de las organizaciones se encuentran:



**Figura 1.** Ciclo de vida de las organizaciones.

**Fuente:** Chiavenato, I. (2009). Comunicación Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.

1. *Nacimiento:* Esto ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización, su estructura es extremadamente simple.
2. *Infancia:* La organización empieza a crecer. La estructura se expande y las responsabilidades se distribuyen entre todas las personas. También se empieza a definir la línea de dirección y comunicación en vertical y horizontal.
3. *Juventud:* La organización crece gracias a su éxito, se va haciendo más compleja y su estructura se fortalece. Aparecen niveles de administración y de jerarquía, en especial de manera vertical. También surgen los primeros problemas por parte del fundador ya que no puede conservar el control total del negocio.
4. *Madurez:* La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical, haciendo los procesos más burocráticos.

Con estas etapas descritas se puede identificar en cuál se encuentra cada una de las organizaciones, debido a que tienen características puntuales que permiten conocer el estado de éstas.

### **2.3. Desarrollo Organizacional**

El DO inicia con la administración del cambio organizacional, se conoce al DO como un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, con el fin de mejorar la eficacia de la organización y asegurar el bienestar de los colaboradores de ésta.

El DO es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio. (Bennis, citado por Guízar, 2013).

Plantea cambios que ayuden a mejorar el desempeño de los colaboradores que integran las organizaciones y las haga más competitivas en un entorno de cambios e innovación, es decir, ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un entorno de cambios generalmente rápidos y cambios que también presentan los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos. (Guízar, 2013, pág. 8)

El DO no es una sola acción, es parte de un proceso para llegar a cambios deseados dentro de la organización, por lo tanto, cada etapa o paso que se realice debe ser socializada con los directivos, agentes de cambio y los colaboradores.

Se trata de un constante diagnóstico de la organización para la planificación de actividades y sobretodo la detección de problemas que puedan manifestarse para así crear estrategias que tengan como objetivo el mejoramiento del desempeño organizacional, así como de conocimientos y habilidades profesionales.

También va de la mano con la retroalimentación y se debe tener en cuenta que el agente de cambio o consultor será el encargado de adaptar y socializar procesos que den como resultado cambios que estén basados en la situación de la organización y aquellas exigencias que el entorno tenga con ésta.

Hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 436)

**Tabla 2.**

**Aspectos del Desarrollo Organizacional.**

<b>Procesos de solución de conflictos</b>	Aquí se encuentran los métodos que utiliza la organización para enfrentar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.
<b>Procesos de renovación</b>	Los administradores adaptan al entorno sus procesos de solución de conflictos.
<b>Administración participativa</b>	Para lograr la administración participativa los administradores dejan de lado la estructura jerárquica y brindan cierto papel importante en la toma de decisiones a los colaboradores.  Se logra esta administración cambiando la cultura organizacional y compartiendo actitudes, creencias y actividades.
<b>Construcción y facultamiento de equipos en toma de decisiones, (empowerment)</b>	En esta fase se crean equipos y se les asigna responsabilidades y facultades como base de una administración participativa.
<b>Investigación – acción</b>	La realizan con agentes de cambio del do o consultores para indagar en qué punto se necesita mejorar la organización y cómo se puede ayudarla.

*Elaboración propia*

Entonces, el DO se relaciona con sistemas y se entiende por sistema a las organizaciones humanas y entre ellas la organización como tal, que es el ámbito donde se aplica el DO.

Todo sistema es adaptable, es decir que puede adoptar y adaptarse a cambios constantes, entre estos aquellos que el ambiente o naturaleza del mercado posea.



**Figura 2.**

**Fuente:** Guizar, R. (2013). Relación sistémica. Recuperado de Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones.

En la figura 2 se representa a los sistemas, a la organización y la manera en cómo se ve influenciada por el ambiente externo, todo esto involucra el cumplimiento del DO, es decir, que estos factores son los que inciden en que las organizaciones puedan o no adaptarse al cambio que se quiere para la evolución y supervivencia de estas.

El DO depende de las personas que conforman la organización y su manera de adaptación ante cambios que normalmente éstas pasan de acuerdo a su etapa de evolución.

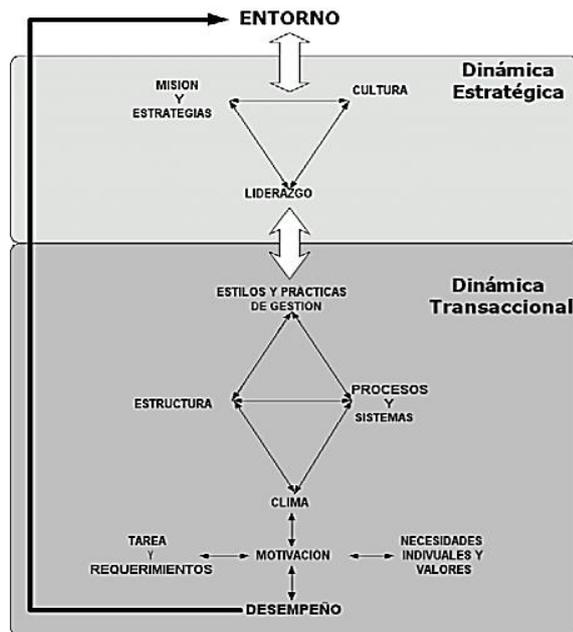
### **2.3.1. Estrategias organizacionales**

Las estrategias de la organización hacen referencia al comportamiento general o global que tiene la empresa en el entorno en el que se desenvuelve.

Las organizaciones desarrollan estrategias alineadas con su giro, su tamaño, su proyección a futuro y sus metas y objetivos. En una misma organización pueden llevarse a cabo estrategias de forma paralela en los diversos niveles y alcances del proyecto. (RUNA HR, 2017)

Por otro lado, para poder implementar estrategias organizacionales es necesario saber que se debe tener conocimiento acerca del entorno en el que se encuentra la empresa, ya sea interno o externo.

También se debe tener una visión compartida, es decir, conocer el desempeño de los colaboradores para así identificar la generación de valor de cada proceso del negocio.



**Figura 3.**

**Fuente:** Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Recuperado de <http://dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>.

En la figura 3 se presentan las variables que están relacionadas a las estrategias organizacionales y que, siguiendo este modelo se puede llegar a una organización efectiva. Por otro lado, todos estos lineamientos deben estar conectados con el fin de mantener procesos eficaces y los procesos que se lleven a cabo sirvan a su vez para la motivación y entrenamiento del personal.

Por supuesto las estrategias organizacionales deben estar alineadas a la misión, visión y objetivos que tiene una empresa. Y, para poder idear o crear estas estrategias es necesario realizar análisis del entorno en dónde se encuentra y un análisis de la situación interna de la empresa. De aquí surgirán las oportunidades y amenazas que nos ofrece el entorno al mismo tiempo que sabremos las fuerzas y debilidades que tiene la organización para con este

diagnóstico crear aquellas estrategias que sean pertinentes y respondan a las necesidades que cuenta ésta.

Por lo general, la estrategia organizacional requiere de aspectos que cumplen un papel fundamental y estos son:

- Las estrategias son definidas por el nivel institucional que tiene la organización, se socializa con los demás colaboradores para que se encuentren informados de lo que se espera lograr con éstas.
- Se plantean para largo plazo y aquí se va definiendo el futuro de la organización. Para plantearlas en este plazo se toma en cuenta la misión y visión de la organización.
- Las estrategias involucran a toda la organización, para juntar esfuerzos que generen resultados positivos a la empresa, se busca la sinergia.
- Las estrategias sirven como un mecanismo de aprendizaje organizacional. En cada etapa para alcanzar los objetivos se genera un feedback o retroalimentación en donde se ven los errores y aciertos de las decisiones tomadas. El personal es el que aprende y hacen uso de los conocimientos que poseen para el logro de las estrategias impuestas.

Es importante que todas las organizaciones cuenten con estrategias que involucren a su talento o personal debido a que este es el recurso más importante con el que cuentan, además se consolidan los equipos de trabajo sólidos y son los que apoyarán al desarrollo y crecimiento económico de la empresa.

Al implementar estrategias de TH se busca alcanzar un nivel de desempeño laboral alto, permanencia y compromiso de los colaboradores y se genera estabilidad para las organizaciones; esto trae consigo una alta productividad en las operaciones y se obtienen resultados esperados, por lo que también se asegura la permanencia de clientes tanto internos como externos.

La formación del talento humano constituye la columna vertebral de las instituciones, por lo que depende en gran medida de la motivación, intereses y necesidades, pero también de los conocimientos, habilidades y destrezas, en combinación del mantenimiento de la disciplina y del

deber. (Cerón, *et al.*, recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>, 2017)

Al momento de enfocarnos en el Talento Humano, Villacís citado por Cerón, y otros autores, mencionan aspectos que deben ser tomados en cuenta y estos son:

- Cambiar y mejorar la capacidad rápida, decisiva en toda la organización
- Orientar y aumentar la visión y acción de la organización en los resultados de la operación
- Contribuir al rediseño de los procesos para mejorar la productividad, velocidad y agilidad de la delegación de autoridad
- Promover, construir y desplegar aquellas competencias claves del personal para ejecutar las estrategias
- Incrementar el rendimiento laboral
- Crear puestos de trabajo basados en la estructura y planes horizontales
- Descentralizar la toma de decisiones
- Facilitar la comunicación
- Capacitar al personal
- Crear un ambiente de asertividad
- Dirigir para lograr un alto rendimiento
- Buscar, contratar y retener talento humano
- Crear e innovar el desarrollo y la información global
- Mejorar la capacidad para actuar rápida y decididamente
- Aumentar la responsabilidad del recurso humano

Cuando se toman en cuenta los aspectos mencionados se contribuye a mejorar la eficiencia de los colaboradores, su desempeño y el compromiso de éstos. El TH debe estar distribuido dentro de la organización, de acuerdo con los conocimientos y competencias que tenga el colaborador, para ayudar a la ejecución de procesos.

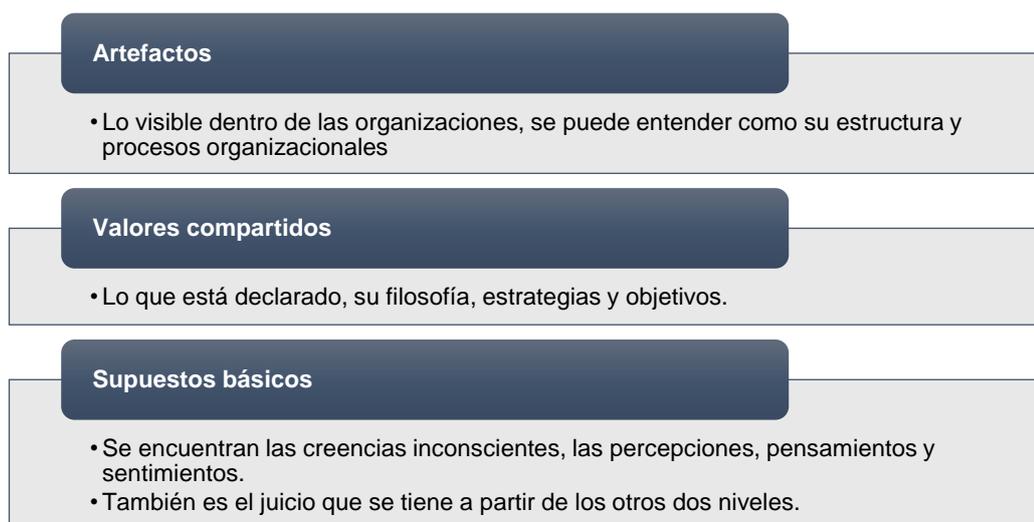
Las habilidades que el personal tenga también forman parte de esta distribución debido a que esto facilitará que las funciones sean ejecutadas de manera más eficiente y eficaz, con un manejo correcto de recursos. Las ETH facilitan la construcción de un nuevo modelo de Gestión y que se alinea a estrategias organizacionales, políticas, estructura, procesos, procedimientos y comunicación que soportan los servicios que tiene el capital humano.

## 2.4. Cultura Organizacional

Se entiende como Cultura Organizacional al conjunto de valores, normas y hábitos que son compartidos entre equipos, grupos y personas que conforman una organización.

La cultura organizacional es intangible, gobierna en el actuar de la gente dentro de las organizaciones, a su vez, son los valores y normas a grupos e individuos generando la construcción de compromiso mutuo en la organización. (Bennis, citado por Carrillo, 2017).

La manera en cómo está impuesta la cultura dentro de las organizaciones determina que los clientes sientan más afinidad con unas u otras empresas. La CO está compuesta por tres niveles que se pueden reconocer de la siguiente manera:



**Ilustración 1.**  
Elaboración propia.

Por otro lado, PricewaterhouseCoopers (2016), manifiesta que para implementar o cambiar la cultura organizacional es necesario considerar aspectos tales como la definición de la cultura que se busca tener dentro de la empresa, a su vez, definir la cultura actual y las dimensiones que la integran, la identificación de fuerzas impulsoras del cambio organizacional, sean estas internas o externas y la manera en cómo impactan al cambio que se quiere lograr. Los objetivos que posee el cambio organizacional van orientados a lograr una mayor eficiencia y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones. Así se podrá implementar el cambio cultural y por último establecer un plan de acción ligado a comportamientos específicos y medibles.

La cultura impacta el desempeño que tenga el personal dentro de las organizaciones, pero los resultados que se obtengan también refuerzan la cultura debido a que se identifica si existe resistencia o si es necesario implementar otro tipo de cultura con la cual el personal responda favorablemente ante el cambio dado.



**Figura 4.**

**Fuente:** PwC. (2016). Aspectos que considerar para lograr el cambio cultural. [Documento].

La manera en cómo está impuesta la cultura dentro de las organizaciones determina que los clientes sientan más afinidad con unas u otras empresas, ésta se puede percibir en el día a día, es decir, en la manera en cómo los colaboradores y demás personas se relacionan dentro de la institución.

Cada organización es responsable de mantener su cultura, es por esto que muchas compañías son reconocidas por particularidades que presentan y permite que los clientes externos la escojan entre las demás, dependiendo del servicio que ofrezcan, se manifiesta en el trato que reciben sus colaboradores, sus clientes y la comunidad en la que se encuentre.

Las empresas tienen gran personalidad y una cultura empresarial que les define en su modo de actuar y, en definitiva, en su modo de vender y atender al cliente. Porque a través de la cultura organizacional se rigen toda una serie de normas y valores que los trabajadores deben asumir y reflejar de cara al cliente, de cara a su público objetivo. (Emprende PYME, 2016)

Por otro lado, las organizaciones pueden tener una cultura fuerte o débil.

Las empresas con una cultura organizacional fuerte se caracterizan ya que tienen los valores muy firmes y aceptados por todos sus integrantes, es decir que los colaboradores tienen clara su misión, visión y objetivos organizacionales.

Sin embargo, las organizaciones que poseen una cultura débil, por lo general, se puede notar que cuentan con un personal desmotivado y poco comprometido, no se sienten seguros de poder tomar decisiones y también se percibe una dirección poco interesada por sus colaboradores, entre otros aspectos.

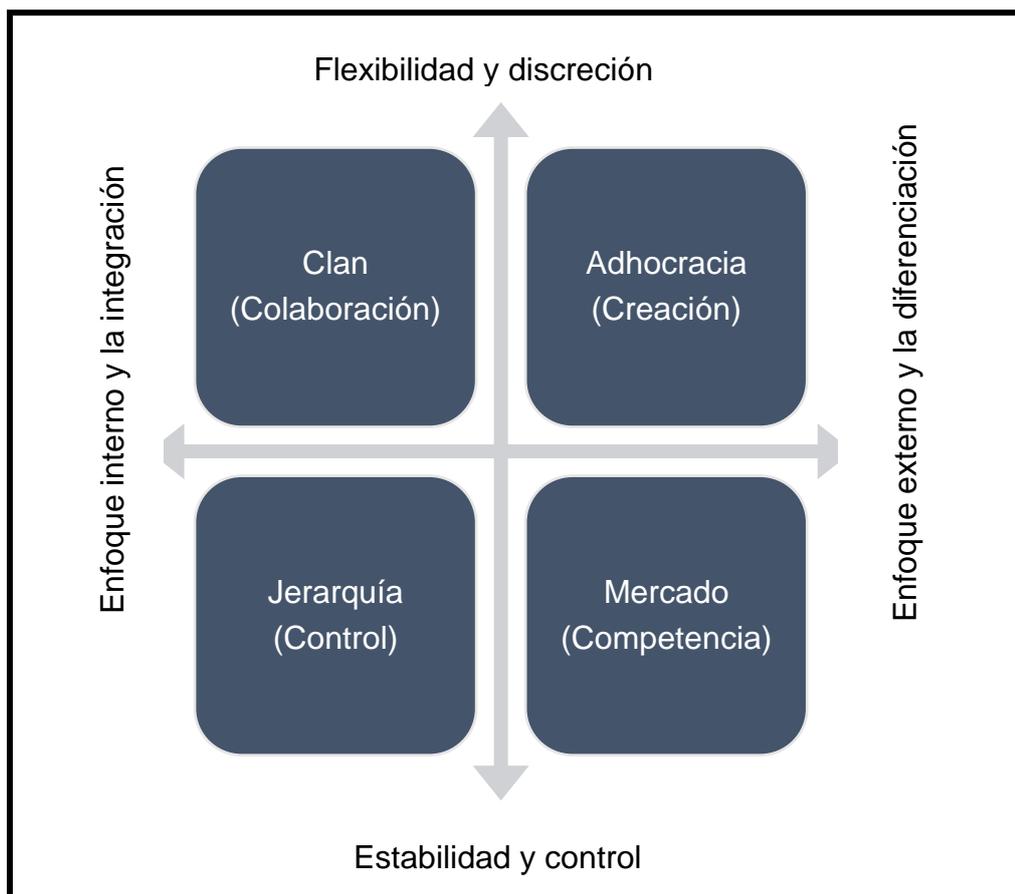
Debido a la cultura organizacional, el cliente externo y los colaboradores pueden conocer cómo es el medio en el que se desenvuelven, es decir, tener un conocimiento de cómo es la organización.

Entonces, con lo ya mencionado se puede decir que la Cultura Organizacional ha sido aceptada y acogida cuando sus colaboradores se sienten identificados con ella, si la cultura está bien definida los colaboradores sienten el éxito de la organización como propio.

Cruz (2006) Menciona que la cultura desempeña funciones dentro de las organizaciones, estas son:

- Crear distinciones entre una organización y las demás
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal
- Unir a la organización
- Ser mecanismo de control, es decir, que guíe y moldee las actitudes de los colaboradores
- Transmitir aprendizaje, conocimientos.

Sin embargo, Cameron y Quinn, citado por Delfín & Acosta (2016) indica que existen dimensiones dentro de la cultura organizacional, la cual permite que los colaboradores manifiesten su personalidad y que pueden ser aceptadas en beneficio de los objetivos que posee la organización.



**Figura 5.**

**Fuente:** Elaboración propia. Basado en Cameron y Quinn, citado por Delfín & Acosta (2016). El modelo de evaluación de competencias.

Según la figura 5 se pueden observar las cuatro dimensiones citadas por Cameron y Quinn, éstas son:

1. **Clan:** Aquí la organización es amigable y agradable para trabajar, los colaboradores tienen comunicación y comparten entre ellos. Uno de sus aspectos más relevantes es que el compromiso de los miembros que la integran es alto, el tipo de líder que se puede identificar es aquél que es facilitador, mentor y constructor de equipos.
2. **Adhocracia:** Tiene cierto rasgo parecido a la cultura Clan ya que la organización sigue siendo agradable para trabajar, aquí la organización también está en constante crecimiento y van adquiriendo recursos. El tipo de líder que se identifica es innovador, emprendedor y visionario.
3. **Jerarquía:** La organización ya es un lugar estructurado y formalizado para el trabajo. Existe más formalidad en los procesos y hay más control. Las reglas y políticas cumplen un papel indispensable dentro de las organizaciones con este tipo de cultura. El tipo de líder que se identifica es coordinador y organizador.
4. **Mercado:** A diferencia de la cultura de jerarquía esta cultura se maneja con los otros mercados, es decir, sus grupos de interés para ir generando una ventaja competitiva, por lo general está orientada a los resultados y/u objetivos. El tipo de líder que se identifica es directivo, competidor y productor.

Este modelo se centra en dos dimensiones, las cuales son

- Foco interno y externo

En la parte interna se entiende los procesos y personas o colaboradores y por el lado externo se entiende el entorno y los grupos de interés que tiene la organización.

- Flexibilidad y control

Por la flexibilidad se entiende el nivel de decisión que se le da al individuo o colaborador de la organización y el control se entiende por el monitoreo que dan los líderes a los colaboradores.

De este modelo se derivan cuatro tipos de cultura organizacional que son:

- 1. Cultura orientada al apoyo o colaboración (clan):** ésta sobresale cuando se complementa la flexibilidad y el foco interno, se apuesta por la comunicación.
- 2. Cultura orientada a la innovación o creación (adhocracia):** se identifica cuando se complementa la flexibilidad con el foco externo. Vive cambiando, se le permite al individuo aportar, no es estricta.
- 3. Cultura de reglas o jerarquía (control):** se identifica cuando el control se une con el foco interno. Todo está estandarizado, la comunicación que maneja es formal, estricta, de arriba hacia abajo.
- 4. Cultura de objetivos o mercado (competencia):** se identifica cuando el control se une con el foco externo. La cultura está orientada a indicadores, el individuo o colaborador es recompensado.

Otros aspectos relevantes mencionados por el mismo autor son el liderazgo, la efectividad y la gestión de la calidad total, estos aspectos son orientados o identificados a partir de la cultura dominante que hayan adoptado dentro de las organizaciones.

## **2.5. Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es el conjunto de procesos comunicativos que se encuentran dentro de la organización y que se conocen para el cumplimiento de objetivos estratégicos. Apoya a la formación de la imagen e identidad organizacional y por supuesto forma parte de la cultura y clima organizacional, puesto que, sin comunicación los demás procesos fallan.

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. (Favaro, 2006)

Como ya es de conocimiento, las organizaciones están formadas de subsistemas, cada uno de éstos manejan su información.

Es necesario que toda la organización maneje una comunicación global, la cual facilite el entendimiento de mensajes que son necesarios socializar con el resto de los colaboradores.

La comunicación organizacional se desarrolla para crear buenas relaciones entre los miembros de equipos conformados o áreas de la organización, por lo general los mensajes que son transmitidos se dan por varios medios de comunicación y éstos tienen como finalidad la comunicación como tal, motivación y sobretodo el alcance o logro de objetivos departamentales y de la organización.

Se puede distinguir una comunicación eficiente cuando se han cumplido los objetivos que espera la organización sin mucho costo o esfuerzo; lo que afirma que los canales de comunicación fueron claramente definidos y el mensaje que se quiso transmitir fue correctamente entregado. También se debe tener en cuenta que la comunicación va ligada a la percepción que tienen los colaboradores acerca del mensaje que se quiere transmitir.

Existe la comunicación interna y externa, la comunicación interna se la maneja dentro de la organización, sin embargo, la comunicación externa es aquella que los colaboradores manejan con las personas externas a la empresa, como por ejemplo sus clientes.

Indudablemente, es probable que se cometan errores, distorsiones u omisiones en esta selección, pero al mismo tiempo, esto ayudará a depurar la información para después ser utilizada en la misma. Las organizaciones, como cualquier sistema, sólo aceptan como información lo que hace resonancia en su estructura, es decir, son altamente selectivas. (Díaz, 2014)

Se debe diferenciar también entre la comunicación efectiva y eficiente.

La primera se da cuando el emisor ha transmitido de manera correcta el mensaje al receptor, es aquí donde se acepta aquella *propuesta comunicativa*, es más probable que este tipo de comunicación se de cara a cara, aquí se confirma si el mensaje se ha entendido de manera correcta y sobretodo se da una retroalimentación mutua en donde se dará a conocer el alcance del emisor para darse a entender ante las demás personas.

Por otro lado, la comunicación eficiente se da de por parte del jefe hacia los subordinados y con el fin de lograr los objetivos requeridos por la organización, no se da un encuentro entre el jefe y los subordinados sino que se opta por correos electrónicos, memos, circulares, entre otros que hagan llegar de manera específica lo que se busca por parte de los colaboradores. A diferencia de la comunicación efectiva el jefe raramente recibe una respuesta o retroalimentación, por esto no se sabe si el mensaje fue entendido de manera correcta o fue aceptado.

Cuando hablamos de comunicación organizacional es necesario referirnos a las *redes formales de comunicación* y éstas son creadas o diseñadas por la gerencia para indicar quiénes deben comunicarse con quién para realizar tareas o actividades y, a su vez se definen líneas claras del personal.

Existe también la *comunicación descendente* y se encuentra cuando los superiores dan instrucciones, explicaciones, procedimientos, feedback y adoctrinamiento.

Por su parte, la *comunicación ascendente* se da cuando los colaboradores envían o dan mensajes a los superiores, por ejemplo las tareas realizadas, problemas existentes dentro del área, sugerencias entre otros.

En la comunicación organizacional se encuentra la *comunicación horizontal* y se la encuentra entre el personal que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización y la usan para compartir información, coordinar tareas y resolver conflictos.

Por último se encuentra la *comunicación informal* y esta se da entre colaboradores que ya tienen una afinidad o proximidad, comparten intereses ya sean de tipo personal o laboral.

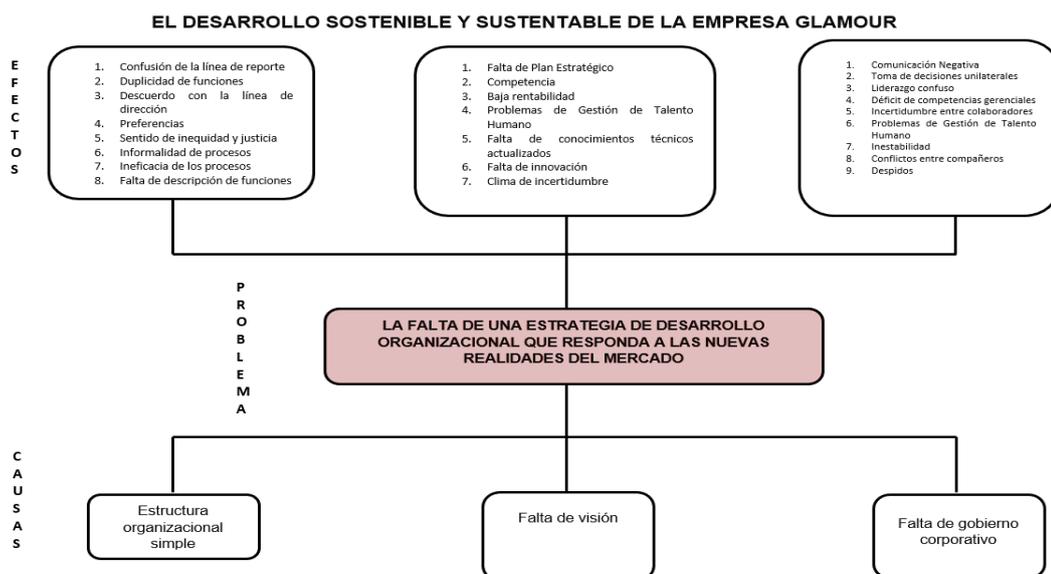
## CAPÍTULO III

### 3. Definición de la estrategia de intervención

A partir de los problemas generales actualmente existentes dentro de Glamour S.A. se inició el proceso diagnóstico, para determinar el problema real, lo cual permitirá definir una estrategia de intervención. Glamour S.A. con el pasar de los años, reveló que existe una gestión organizacional poco eficiente, es a partir de aquí, que puede pensar en la necesidad de un proyecto de desarrollo organizacional y plantear las estrategias necesarias para que esta empresa continúe su gestión comercial exitosamente.

En el gráfico 4, se desarrolla el análisis de causas y efectos de los problemas generales. Estos problemas son causados la una estructura organizacional simple, falta de visión de negocio y la falta de gobierno corporativo, lo que ha producido que Glamour S.A. baje su rentabilidad dentro del mercado y sobretodo se vea amenazada su sostenibilidad empresarial.

Se demuestra la complejidad alcanzada por la organización y la naturaleza competitiva del negocio, por lo tanto, la continuidad de una estructura organizativa simple ya no responde a las necesidades actuales, generando una serie de situaciones que requieren de urgente atención.



**Gráfico 4.** Causas y efectos de problemas existentes dentro de Glamour S.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

Glamour S.A. no solo aumentó en tamaño, sino que sus operaciones se volvieron más complejas, por lo tanto, requiere de una nueva estructura, con un gobierno corporativo que oriente la visión, con claros de niveles jerárquicos y líneas de reporte, para evitar confusiones entre colaboradores, duplicidad de funciones, informalidad de sus procesos, mala comunicación, injusticias, malestar en los colaboradores, etc. que se convierten en obstáculos para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Por otro lado, los objetivos estratégicos con los que ha operado hasta el momento no están alineados a la innovación, la creación del valor agregado, desarrollo del talento humano y a la calidad del servicio al cliente, ventajas que sí han desarrollado sus competidores en un corto tiempo.

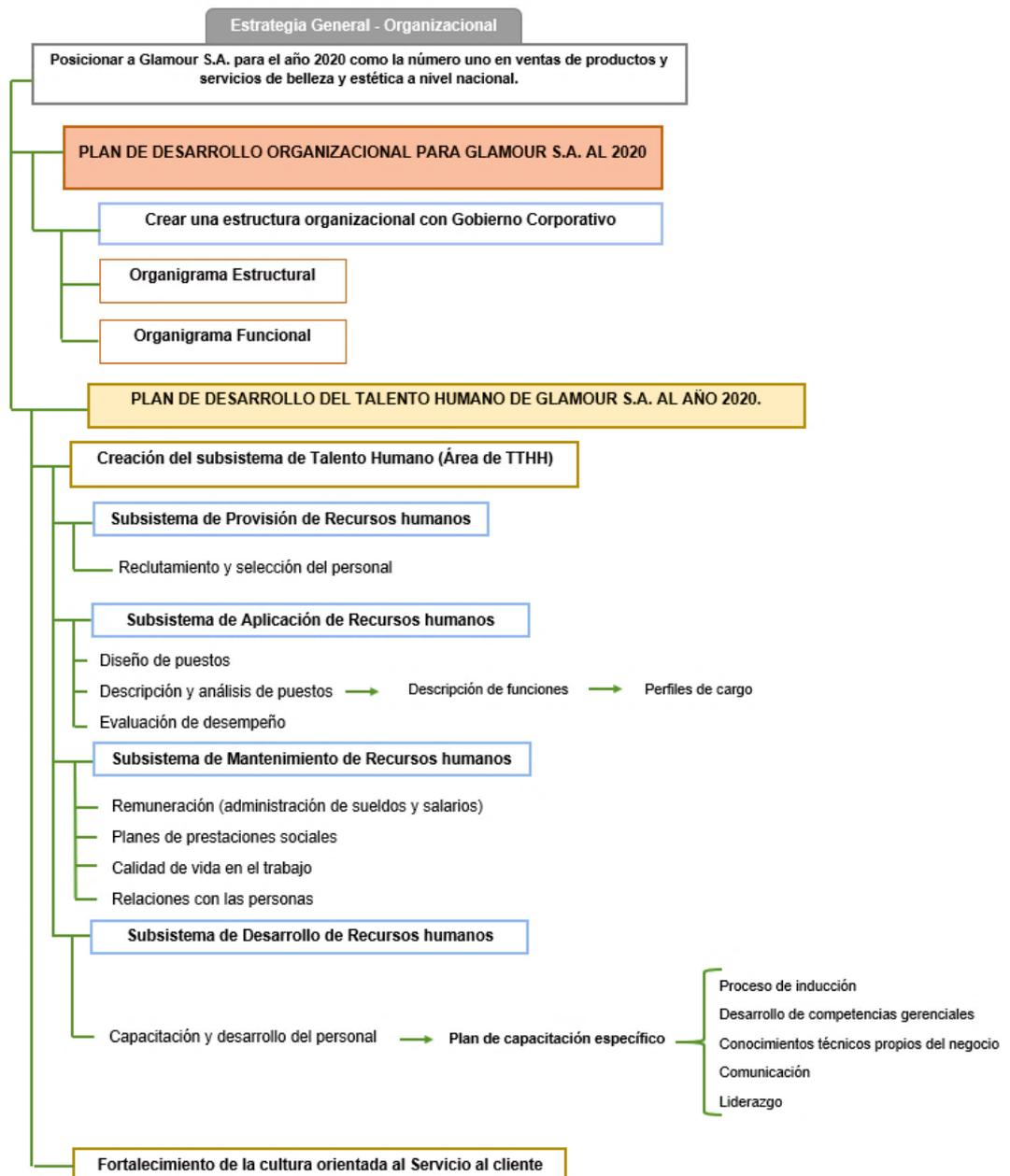
Por esto la empresa se ha visto en serios problemas y no han sido capaces de enfrentar a sus competidores.

Entonces, requiere que a partir de la visión propuesta, genere una nueva estrategia que le permita ser competitiva en el mercado y le garantice el desarrollo sostenible del negocio.

A continuación, en la figura 5 se observarán las estrategias a nivel organizacional, aquí se diseñará la estructura funcional que contenga al gobierno corporativo que necesita esta organización.

El Gobierno Corporativo permitirá que la organización tenga claros los canales de comunicación y a su vez se defina el liderazgo que crea la confusión entre colaboradores.

Por parte de las estrategias de Talento Humano diseñadas está la creación del Departamento de TH y se ha implementado esta estrategia debido a que no es necesario mantener esta gestión como un servicio prestado si existe dentro de Glamour S.A. una persona especializada en Psicología Organizacional, esto generaría más gastos y no existe el presupuesto para esto ya que en la actualidad están recuperándose de la crisis por la que atravesaron antes de las franquicias creadas.



**Gráfico 5.** Estrategias organizacionales de Glamour S.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

La estrategia de la creación del área de Talento Humano se plantea luego de la identificación de problemas que posee Glamour S.A., en este caso no es necesario conservar este proceso como un servicio prestado debido a que existe una persona capacitada para asumir el mando de esta área.

Se realizó un diagnóstico previo de la empresa y se procedió al diseño de las estrategias ya mencionadas en el gráfico 5.

Retomando lo dicho, el área de Talento Humano propuesta llevará a cabo los procesos inexistentes dentro de la organización y dará seguimiento a los mismos.

Se generarán los procesos de Reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo del personal así como evaluación de desempeño.

Como siguiente estrategia se diseñó el fortalecimiento de la cultura de servicio al cliente, en la actualidad Glamour S.A. cuenta con una cultura de tipo adhocrática, la cual tiene el mercado como su punto de partida hacia cualquier acción que quieran realizar, se basa en la innovación y es necesario que el personal sea creativo, sobre todo por el medio en el que se desenvuelve.

Implementando esta estrategia se logrará tener una diferenciación de esta empresa con el resto, que el cliente esté satisfecho con el trato recibido al momento de utilizar los servicios y/o productos que ofrece Glamour S.A.

Así también existirá una ventaja competitiva que ayudará a esta empresa a enfrentar cambios y a la competencia, por supuesto dependerá de la respuesta de los clientes ya que si desde el inicio éstos se sienten bien con la manera de atención serán aquellos que publiciten a Glamour S.A. y ayudarán a posicionar a ésta en el lugar número uno, tal y como es el objetivo.

Como último punto se realizarán planes de capacitación que contengan los siguientes tópicos:

- Proceso de inducción
- Desarrollo de competencias gerenciales
- Conocimientos técnicos propios del negocio
- Comunicación
- Liderazgo

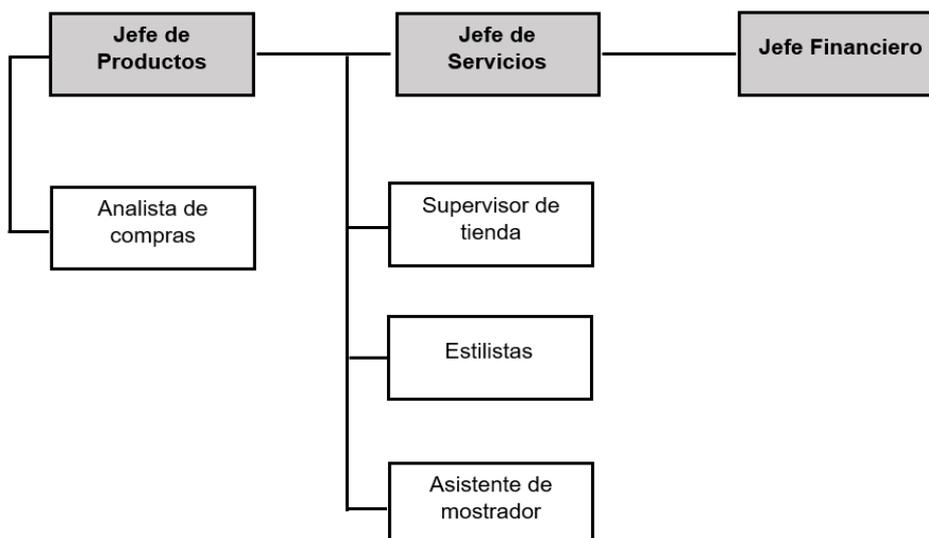
## CAPÍTULO IV

### 4. Implementación de las estrategias de Desarrollo Organizacional.

#### 4.1. Estrategia General:

La estrategia principal debe estar alineada a la visión que posee la empresa, por lo tanto, a partir de ésta se desarrollan las estrategias de Talento Humano,

El primer paso será crear una estructura organizacional estructural que cuente con gobierno corporativo y que permitirá que se definan las relaciones internas entre colaboradores y se marque la línea de dirección que hará que la organización vaya hacia el objetivo esperado para el año 2020.



Estructura organizacional actual de Glamour S.A. (2014)

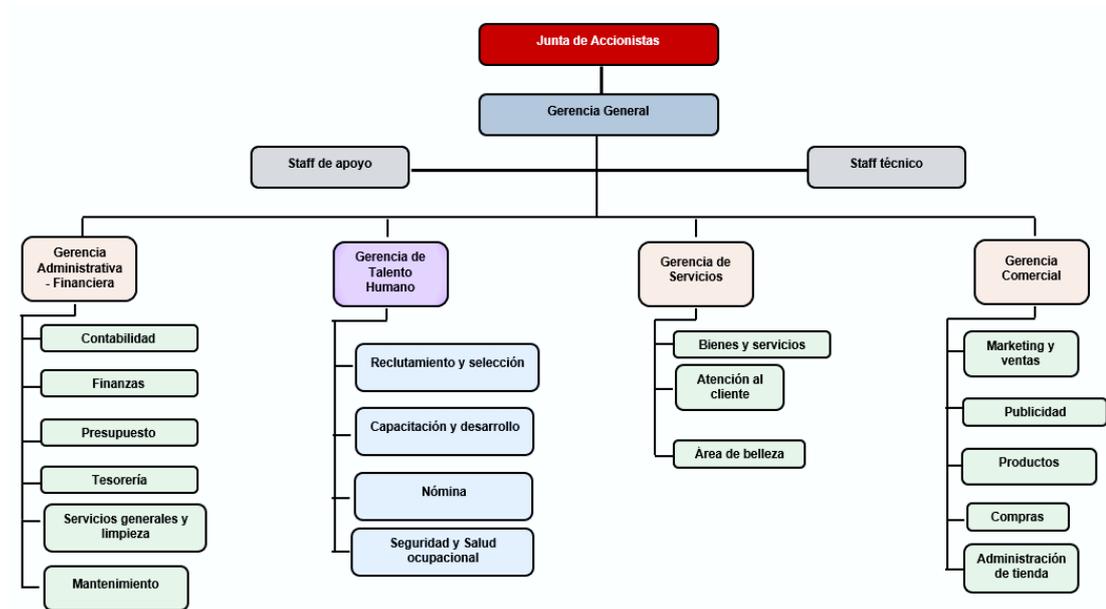
**Fuente:** *Elaboración propia.*

Glamour S.A. tiene una estructura simple, la cual posee un cuerpo de colaboradores que realizan todo tipo de funciones debido a que no cuentan con definiciones claras de sus puestos.

En esta estructura no son necesarios trabajadores con una gran especialización, sino que se busca la eficiencia en su puesto.

Por supuesto esta estructura ya no responde ante las demandas del medio en el que se desenvuelve esta organización.

Ante esto, la estructura organizacional que se propone es la siguiente, donde se refleja la estructura administrativa de la organización.



*Organigrama estructural proyectado  
Elaboración propia.*

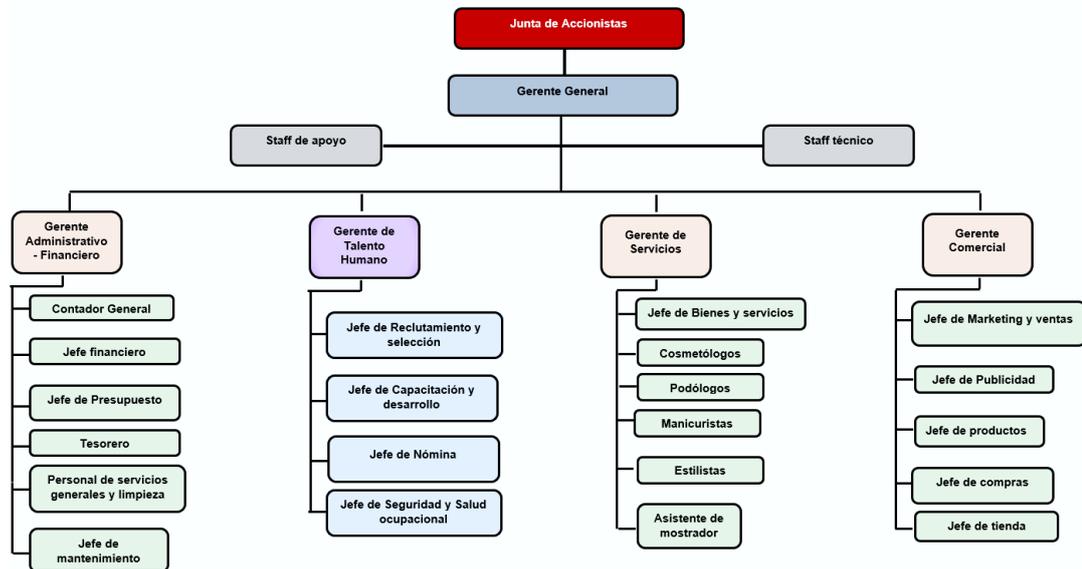
Dentro de Glamour S.A no se establecen las relaciones entre los accionistas y tampoco se tiene definido quien cumple el papel de Gerente General por lo que no existen las reglas que hacen característico al gobierno corporativo y tampoco se da una correcta toma de decisiones, no existe una estabilidad ni genera credibilidad y tampoco se contribuye al crecimiento de ésta.

El GC va en conjunto con la gestión operativa, esta empresa se encuentra en una etapa en la cual sus operaciones son más complejas y también se ha logrado expandir el negocio, por lo tanto, mientras no se establezcan relaciones entre los accionistas y demás líneas de dirección existe un riesgo en la percepción de la imagen de la organización, debido a que no hay manera de poder idear y contar con un plan estratégico que ayude a los eventos futuros y que es fundamental para seguir en el crecimiento y generar una identidad cultural dentro de esta organización.

Al crear el GC para Glamour S.A. se crean las relaciones y reglas que son necesarias para la gestión estratégica que esta organización necesita, se debe entender que el GC se crea de acuerdo con la naturaleza y necesidad que posea esta organización.

También se propone la siguiente estructura:

Estructura organizacional funcional y es aquí donde se presenta a la organización en forma general.



Estructura organizacional funcional propuesta

**Fuente:** Elaboración Propia.

Glamour S.A desde sus inicios no contaba con una visión clara de negocio para orientar el negocio. Fue en el año 2017, que recién define que “quiere ser la número uno en ventas de productos y servicios de belleza y estética a nivel nacional”.

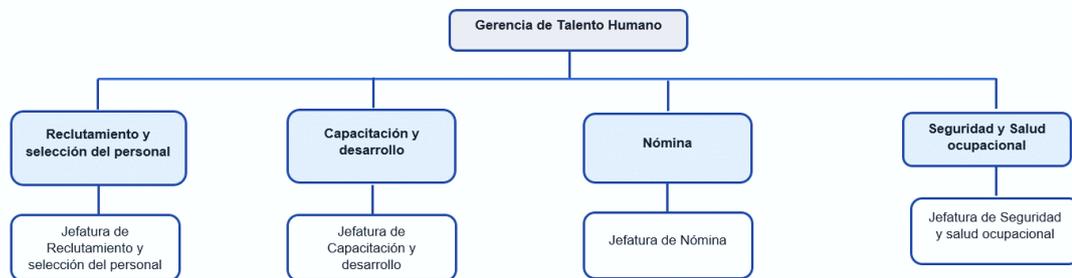
Los objetivos estratégicos con los que ha operado hasta el momento no están alineados a la innovación, la creación del valor agregado, desarrollo del talento humano y a la calidad del servicio al cliente, ventajas que si han desarrollado sus competidores en un corto tiempo.

La empresa se ha visto en serios problemas y no han sido capaces de enfrentar a sus competidores. Por lo tanto, requiere que, a partir de la visión propuesta, genere una nueva estrategia que le permita ser competitiva en el mercado y le garantice el desarrollo sostenible del negocio.

Para esto es necesario establecer el departamento de Talento Humano que será el responsable de llevar a cabo los procesos inexistentes dentro de Glamour S.A., entre estos procesos se encuentra la creación de las descripciones de cargo y manuales de funciones, con el fin de que no existan

confusiones entre los colaboradores al momento de realizar las tareas asignadas.

Por lo tanto, el Departamento de Talento Humano propuesto es:



Diseño del Departamento de Talento Humano. (Estructural)

Fuente: Elaboración propia.



Diseño del Departamento de Talento Humano. (Funcional)

Fuente: Elaboración propia.

Este departamento será el encargado de realizar proceso como:

### **Reclutamiento y Selección del personal.**

Esta organización busca que se realice una eficaz cobertura de las vacantes deseadas y seleccionar a personal que esté apto para realizar las tareas que demande su puesto de trabajo.

Debido a que Glamour S.A. cuenta con una Psicóloga Organizacional, la misma está apta para identificar si los candidatos están capacitados para cubrir las vacantes o si están demasiado o poco capacitados y se dice esto ya que si existen este tipo de candidatos éstos no serán capaces de adaptarse al puesto de trabajo o a la cultura organizacional que se quiere acoger.

Por otro lado, éstos terminarán abandonando la empresa lo que generará más gastos y retrasos en los procesos que requieren ser ejecutados.

Es necesario que se cumpla este proceso, ya que esta empresa no cuenta con personal capacitado que posea conocimientos sobre el negocio, por lo tanto, aquí se ve afectada la imagen de Glamour S.A., la base de este problema es la ineficiente selección de personal que han tenido durante estos años, desde sus inicios, también por la desvinculación de sus colaboradores para tener cierto ahorro dentro de la organización.

### **Descripción y Análisis de cargos**

Dentro de Glamour S.A es necesaria la coordinación de las actividades que cada colaborador realizará, agrupando cada uno por áreas que son esenciales para el funcionamiento de esta empresa. La división de trabajo dará comienzo a la gestión de las personas o colaboradores y de aquí se busca la maximización del rendimiento de estos.

El análisis de cargo se realizará por medio de entrevistas hacia el personal para ir eliminando la duplicidad de funciones existente y que facilite la orientación dentro de la organización.

Con este proceso se busca crear un nexo entre los colaboradores y la organización, en este caso Glamour S.A., esto será lo que le dé incluso más identidad a esta organización, ya que aquí se logrará mejorar la atención brindada por parte de ellos hacia el cliente externo

Los puestos de trabajo serán diseñados de tal manera en que los colaboradores lo hagan propio y puedan cumplir las funciones especificadas con el fin de tener un buen desempeño y ayudar a la organización a cumplir los objetivos deseados.

Este proceso aportará al orden dentro de Glamour S.A. ya que por medio de esto se puede especificar si existen vacantes para suplir determinados puestos y a su vez saber cuántas personas ocupan un solo cargo; también ayuda a identificar si un colaborador está apto para asumir otro cargo o acceder a un plan de carrera, ya que este proceso va de la mano con las competencias que requieren los mismos.

En Glamour S.A. debido al tipo de negocio en el que se desenvuelve es necesario que su personal se encuentre a la vanguardia y estén en constante desarrollo y aprendizaje, para acceder a los planes antes mencionados (sucesión o planes de carrera).

Por último, se debe tener en cuenta que Glamour S.A. está pasando por una etapa de evolución la cual quiere decir que este proceso debe ser actualizado, ya que existen nuevas demandas del medio que posiblemente requerirán la anulación o la implementación de más cargos.

### **Perfiles de cargo**

El manual de perfiles de cargo es el instrumento eficaz que ayudará al desarrollo de la estrategia de la empresa Glamour S.A.

Al crear los diferentes puestos de trabajo se van estableciendo normas de coordinación entre ellos ya que es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Por lo tanto, al definir la manera en cómo deben operar los colaboradores de esta organización se da la apertura a que éstos conozcan su rol dentro de la organización y a su vez se mejora la comunicación, integración y desarrollo.

Por supuesto al momento de la creación de los perfiles de cargo se podrá identificar al personal que esté más apto para formar parte de Glamour S.A., ya que cada perfil cuenta con requerimientos específicos y el candidato o colaborador preferiblemente deberá aportar con conocimientos o estudios que sean de beneficio para su desempeño y la organización

Glamour S.A. no cuenta con personal que posea conocimientos técnicos de las funciones que desempeña por eso entre las estrategias propuestas está el general los siguientes procesos:

## **Evaluación de desempeño**

Este proceso se aplicará debido a que mediante este instrumento se puede observar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance a las metas estratégicas mediante las habilidades, conocimientos y también actitudes que posea el personal de Glamour S.A.

Por otro lado, la evaluación de desempeño ayuda a fortalecer las relaciones entre jefe y colaborador ya que aquí se nota el interés que tiene el líder o jefe por su subordinado porque luego de esta evaluación se da la retroalimentación que ayudará a los colaboradores a mejorar ciertos aspectos que se han encontrado durante este proceso.

Los colaboradores siempre tienen en mente el cómo están realizando su trabajo por lo que la mayoría de éstos esperan y necesitan que se les brinde feedback para conocer su desempeño y partiendo de esto sabrán si deben o no modificar y/o mejorar su comportamiento dentro de la organización.

Frente a lo mencionado, es necesario que Glamour S.A., cuente con este proceso debido a que así se evidenciaría que aspectos son necesarios reforzar entre los existentes y futuros colaboradores, de manera en que puedan ofrecer el servicio esperado por los consumidores de la marca y sobretodo llegar al objetivo deseado, posicionar a la marca y seguir dentro del mercado.

## **Capacitación y desarrollo profesional**

Glamour S.A. necesita incorporar entre sus procesos la capacitación y desarrollo ya que ayuda a los colaboradores a mantenerse alineados con las necesidades que presente la organización, es decir, va a la par con su crecimiento y evolución. Estos procesos permitirán que los colaboradores de esta empresa se sientan motivados y que su desarrollo sea exitoso.

Se debe recalcar que la capacitación se realiza primero y es aquí donde los colaboradores de Glamour S.A. accederán a más conocimiento y aprendizaje, luego de esto encontrarán el desarrollo dentro de sus áreas y la organización como tal.

Para ejecutar planes de capacitación y desarrollo es fundamental contar con el apoyo de la alta administración, en este caso y a partir del organigrama creado y previamente presentado nos referimos al Gerente General. Como otro aspecto importante se consideran los avances tecnológicos, ya que influyen en estos planes debido a que la organización se encuentra en un cambio constante y, gracias a la tecnología los colaboradores pueden obtener más conocimientos de una manera constante.

Este proceso va de la mano con la necesidad de adaptación y cambios que tenga la organización, a su vez con la interacción existente entre la organización y el ambiente.

Con esta estrategia se pretende que los colaboradores de Glamour S.A. se involucren y así desarrollen las habilidades y conocimientos que poseen con el fin de que ejecuten de manera eficiente su propio trabajo.

Entonces, mediante esta estrategia se conduce a esta organización a una mayor rentabilidad y a que los colaboradores enfrenten de manera positiva los cambios, se crea una identidad corporativa debido a que los colaboradores se sentirán comprometidos y partes de Glamour S.A y a que ésta obtenga una mejor imagen.

Como otra estrategia de Talento Humano, es necesario que se fomente la cultura de Servicio al cliente.

Esta estrategia se desarrolla para que Glamour S.A. cuente con un valor agregado después de tener el personal capacitado. Este tipo de cultura se la conoce también como *Cultura orientada al detalle* y ésta se refiere al grado que tiene o que se espera que los colaboradores sean analíticos, precisos y por supuesto presten atención a los detalles para mantener al cliente externo satisfecho.

Dentro de las organizaciones aparte de sus normas y reglas estipuladas es necesario trabajar continuamente en mantener la cultura de la organización y sabiendo esto, los directivos, la cabeza de la organización y líderes deben ser los modelos a seguir de la cultura que se quiere crear, promocionar y fomentar dentro de la organización.

Para lograr mantener este tipo de cultura es necesario que el cliente interno, es decir los colaboradores estén satisfechos con su trabajo y organización. Mantener un buen clima dentro de Glamour S.A. generará que los colaboradores estén a gusto con sus funciones y esto se refleje en la manera en que tratan a los clientes.

Por supuesto, este cambio no se genera de un día para otro, es un proceso que debe desarrollarse continuamente para que no exista resistencia sino una aceptación y se establezca de manera permanente.

Hay que tener en cuenta que para fortalecer la cultura de servicio al cliente dentro de Glamour S.A. se toman en cuenta cuatro aspectos importantes como el producto y/o servicio, es decir lo que ofrece la organización que se asume que ya tiene una calidad alta incorporada que permite atraer la atención y consumo del cliente.

Los procedimientos aquí se toman en cuenta los pagos, cobros, entregas, entre otros, que no deberían afectar o demorar la experiencia del cliente al momento del consumo dentro de Glamour S.A.

Las instalaciones, es necesario que el lugar en donde el cliente hace el contacto genere un impacto positivo que aumente las ganas de volver a usar o adquirir los servicios y/o productos ofrecidos y este aspecto es uno de los más importantes porque Glamour S.A. se encuentra en la etapa de expansión y ya cuenta con franquicias en las principales ciudades del país.

Y por último, esta empresa debe contar con tecnología disponible, los sistemas de información que utilice la organización son indispensables debido a que el cliente puede observar la funcionalidad que posee la empresa. Por otro lado, la tecnología ayuda a elevar el estatus de la organización y genera una mejor experiencia de compra para los usuarios.

Es por esto que se busca que Glamour S.A. incorpore este tipo de cultura, ya que, debido al medio en donde se desarrolla es necesario mantener al cliente relacionado con la organización y sobretodo que quiera volver a involucrarse con todo lo que esta empresa tiene para ofrecer.

Finalmente, como ya se dijo el personal también será capacitado para que adquieran el compromiso y adopten esta cultura ya que aparte del beneficio que trae para la empresa creará un ambiente más dinámico para cumplir con las funciones asignadas.

### **Implementación del Plan de capacitación específico**

La organización requiere capacitación en áreas que son indispensables para elevar su rentabilidad y sostenibilidad dentro del mercado, por lo que este plan se llevará a cabo con capacitaciones en temas específicos debido a que existen aspectos más relevantes que necesitan ser tratados y gestionados de la mejor manera con el fin de crear un impacto positivo por parte de la organización hacia los colaboradores y el cliente externo.

Existen pasos indispensables para realizar las capacitaciones, el primero sin duda es detectar las necesidades que posee la organización y ya se realizó dentro de Glamour S.A., el personal no posee conocimientos necesarios dentro de este tipo de negocios.

El siguiente paso es la clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación, estas se darán de la siguiente manera:

Se iniciará con temas orientados al personal como tal y estos son el proceso de inducción, liderazgo, desarrollo en competencias gerenciales y comunicación.

Por otro lado se realizará capacitación en conocimientos propios del negocio que aunque va dirigido al personal de Glamour S.A. se lo realiza con el fin de brindar un mejor servicio a los clientes de esta empresa.

Dicho esto las capacitaciones se darán de la siguiente manera:

- **Proceso de inducción**

Es necesario abordar en este tema debido a que este proceso es aquel que permitirá a Glamour S.A. orientar a sus presentes y futuros colaboradores sobre las funciones a realizar además de compartir lo que se espera por parte de ellos y de brindar las debidas instrucciones acerca de lo que ofrece la organización a sus clientes.

Se incluirá aspectos como la socialización de políticas, objetivos, el funcionamiento que posee Glamour S.A. así como información relativa a esta organización, un recorrido que permita conocer sus instalaciones, para orientarlos y crear un ambiente que sea reconocido por los colaboradores.

Por otro lado mencionar el ámbito de la Seguridad y Salud ocupacional, aquí los colaboradores conocerán los equipos con los cuales trabajarán y las medidas necesarias para preservar su bienestar.

Es en este proceso que se reforzará también el contrato psicológico, es decir lo que la empresa ha ofrecido desde el momento del reclutamiento para generar un compromiso e identificación por parte de los colaboradores con Glamour S.A.

- **Desarrollo de competencias gerenciales**

Esta capacitación tiene como fin que el personal que cumplen funciones gerenciales sea capaz de mejorar sus hábitos o acciones para lograr los objetivos que posee Glamour S.A.

Se enfoca en el desarrollo de las habilidades necesarias que necesita un líder de manera que la persona capacitada sea capaz de adoptar nuevos comportamientos de índole organizacional, es decir, todo relacionado a su puesto de trabajo y la manera en cómo se relaciona con el personal al que dirige.

Con esta capacitación mejorará la capacidad que tiene cada líder para comunicarse y negociar con el cliente interno y externo. También la manera

en cómo se da la toma de decisiones y la resolución de conflictos por parte de este personal.

#### - **Conocimientos técnicos propios del negocio**

Debido a que Glamour S.A. se desenvuelve en un medio tan competitivo es necesario que su personal cuente con conocimientos propios del negocio y que se mantengan actualizados con los avances tecnológicos, lo que generará también la creatividad e iniciativa que ayudarán a cimentar cada área de la organización.

Los colaboradores serán entrenados en las operaciones que tiene Glamour S.A. (salón de belleza y spa), también en el servicio al cliente orientado al detalle que hace representativo a este tipo de negocio.

Los colaboradores aprenderán técnicas que son necesarias dentro de este mercado y tendrán conocimientos múltiples de los productos que se utilizan para así poder realizar servicios de alta calidad y asesorar a los clientes en función a sus necesidades. Se brindará capacitación en lo último en tecnología y tendencias del mercado, lo que permite embellecer, mantener la salud, y el aspecto en general de los clientes.

Conocerán más sobre tendencias de belleza, marcas de belleza, marketing de belleza, el negocio como tal, publicidad y blogs de belleza, para mantener actualizado al personal y sobretodo que estén a la vanguardia ofreciendo servicios de primera calidad a los clientes.

#### - **Comunicación**

Se tratará este tópico con el fin de mejorar la interacción entre los colaboradores, así también generar conductas que sean positivas para la organización y con esto mejorar el clima organizacional.

Para iniciar este proceso se requiere de una Política de comunicación y un Plan de Gestión de la comunicación interna, debido a que es aquí donde se debe enfocar esta capacitación. Con el fin de que los colaboradores puedan entender las instrucciones dadas y así recibir una retroalimentación debida por parte de líderes y demás personal.

Dentro de esta capacitación se generarán acciones que mejorarán la oportunidad de contacto con los demás colaboradores.

Se busca que el personal de Glamour S.A. conozca y desarrolle competencias que les permita mejorar la comunicación organizacional y a su vez conocer los procesos que posee esta empresa, la comunicación grupal, interpersonal, la formación de equipos de trabajo y las comunicación formal, informal, interna y externa necesaria.

Por otro lado es necesario que el personal tenga comunicación asertiva con el fin de lograr las metas departamentales y por supuesto organizacionales.

Se deberá dar a conocer los procesos de comunicación que existe dentro de Glamour S.A. a partir de la estructura que posee, es decir comprender la importancia de la comunicación entre colaboradores y líderes.

#### **- Liderazgo**

Los colaboradores deben ser capaces de influir positivamente entre sus compañeros, de aquí se define quién es el líder de cada equipo por lo que dentro de esta capacitación se ofrecerá el desarrollo de herramientas y habilidades para dirigir a sus equipos y así cumplir los objetivos organizacionales

Entre estos temas también se tratará la capacidad que debe tener el líder dentro de Glamour S.A. para delegar de forma efectiva a los colaboradores, debido a que esta organización cuenta con un flujo considerable de clientes y actividades que deberán ser cumplidas todo el tiempo, por lo cuál existirán ocasiones en que será necesario repartir funciones entre todos para lograr una efectiva atención hacia el cliente externo.

También se busca desarrollar la habilidad de gestión de cambios, ya que éstos serán los encargados en saber manejar los cambios para que su equipo lo acepte de manera positiva cuando existan tiempos de turbulencia dentro de Glamour S.A.

Como tercer paso dentro de las capacitaciones se encuentra la definición de objetivos, Glamour S.A. cuenta con su objetivo proyectado al año 2020, por lo que para el cumplimiento de este es necesario realizar el siguiente plan de capacitación.

Este es diseñado de la siguiente manera:

### Plan de capacitación anual.



Y es aquí donde se da el cuarto paso que es la elaboración del programa de capacitación, seguido de la ejecución y evaluación de resultados de este plan, consecutivamente.

## CONCLUSIONES

Glamour S.A. por mucho tiempo estuvo centrando su gestión en torno a productos y servicios que ofrecían a sus clientes pero descuidaron a la organización, sus procesos y su personal. Dejaron de lado el hecho de que debían crecer junto con su estructura para ser capaces de responder ante los cambios del medio en el que se desenvuelven.

Lo que ocasionó que se produzcan conflictos tales como inestabilidad, confusión en línea de reporte, informalidad de procesos, entre otros. Es por esto que se diseñaron estrategias que abarque la estructura de Glamour S.A. y sus procesos, lo que va relacionado también con las estrategias de Talento Humano.

Estas estrategias proponen el diseño de la estructura organizacional que debe tener esta organización de acuerdo a la etapa en la que se encuentra y la creación del área de Talento Humano puesto que no es necesario conservar este subsistema como un servicio prestado, que es así como se manejaba durante varios años.

Asimismo se hace énfasis a un factor principal dentro de estas estrategias de desarrollo organizacional y este es el fortalecimiento de la cultura de servicio al cliente, ya que esta organización brinda servicios y/o productos por lo cual es importante mantener al personal capacitado en este aspecto, brindar un servicio y atención orientado al detalle, para que de esta manera los clientes sigan eligiendo a Glamour S.A. como su primera opción.

Por consiguiente, esta empresa deberá pasar por procesos que le permitirán acceder al desarrollo sostenible y el aumento de rentabilidad, así también, su personal estará capacitado y se sentirán comprometidos con la misma.

Todas las organizaciones constituyen un sistema abierto, las cuáles mantienen interacción tanto con el ambiente interno y externo por esto, es necesario que su gestión para evolucionar y lograr los objetivos sea desde su interior, tomando en cuenta todos los aspectos ya mencionados como son sus procesos, personal y estructura, solo así la organización podrá subsistir dentro del mercado.

Por otro lado se debe recordar que las relaciones entre el personal es un punto importante, ya que de aquí partirá el desarrollo que se busca por lo que es necesario tener una buena comunicación entre áreas y colaboradores.

Adicionalmente se logrará un compromiso y buen desempeño ya que el clima en donde se desenvuelven será agradable, siempre y cuando se tenga una correcta gestión y se cuenten con líderes capacitados con habilidades gerenciales que guíe a su equipo a los objetivos del área y por consiguiente de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a los directivos de la organización formar parte de los cambios a realizarse dentro de Glamour S.A. ya que de esta manera agregan más valor al proceso y se confirma la aprobación de éste.
- También se recomienda realizar diagnósticos organizacionales periódicamente debido a que así se podrá identificar si la empresa presenta alguna necesidad que deberá ser tratada con prioridad dependiendo de la urgencia de ésta.
- El cambio a realizarse deberá ser debidamente socializado de manera clara con los colaboradores para evitar algún tipo de resistencia y lograr la efectividad de este proceso que contribuirá a la interiorización de este con el fin de cumplir los objetivos impuestos por Glamour S.A.
- Realizar el seguimiento pertinente a cada una de las estrategias planteadas para que la gestión sea más eficaz y se evalúe si se ha cumplido lo propuesto.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Perú: USAT- Escuela de Economía.
- Armendáriz, I. (28 de febrero de 2018). Planeación estratégica y fortalecimiento de los canales de comunicación para mejorar el compromiso de los colaboradores de la Empresa Deskmanager. Guayaquil, Ecuador: Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec>
- Carrillo, S. (2017). Cultura Organizacional. Arquitectura social. *Cultura Organizacional*. Guayaquil, Ecuador.
- Cassutti, M. (Abril de 2016). Administración de las organizaciones. *Estructuras mecánicas y estructuras orgánicas*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. Obtenido de <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/el-proceso-decisorio-la-planificacion-y-el-desarrollo-de-la-estructura-organizacional/bibliografia/>
- CEREM COMUNICACIÓN. International Business School. (20 de Junio de 2016). *El caos del crecimiento. La curva de Greiner*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/el-caos-del-crecimiento-la-curva-de-greiner>
- Cerón, J., Atiencia, E., López, J., Fernández, D., & Llangarí, V. (2017). Estrategia de fortalecimiento en el Talento Humano. *EUMED.NET*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). La Cultura Organizacional - Orientación de las personas. En *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed., págs. 175 - 176). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). Mexico: Mc Grawhill.
- Chinn, D. (s.f.). *Modelos Organizacionales*. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-modelo-organizacional-5938.html>
- Cruz, J. (Junio de 2006). *El grado de viabilidad y la optimización de recursos en la implantación del Cuadro de Mando Integral en México según los tipos de Cultura Organizacional*. (U. I. México, Ed.) Obtenido de <http://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/376/014738s.pdf?sequence=1>
- Delfín, F., & Acosta, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*(40).

- Deloitte. (s.f.). *¿Qué es el gobierno corporativo? Transparencia y confianza*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Díaz, S. (2014). Comunicación organizacional. "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO" (ESTUDIO REALIZADO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO) . Quetzaltenango, Guatemala: Repositorio de la Universidad Rafael Landívar.
- Emprende PYME. (2016). *¿Qué es la cultura organizacional?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-cultura-organizacional.html>
- Favaro, D. (2006). *Comunicación organizacional. Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Obtenido de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>
- FOCUS. Escuela Internacional de Gestión Comercial y Liderazgo. (2015). *La cultura de servicio en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.focusinternacional.org/2015/05/29/la-cultura-de-servicio-en-las-organizaciones/>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *REDALYC*, 393. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- Guízar, R. (2013). ¿Por qué apoyarse en el DO? En *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta ed., pág. 8). México: MCGraw Hill.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (Cuarta ed.). México: McGraw Hill Education.
- Jofré, E. (Mayo de 2002). *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios*. Obtenido de <http://dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décima primera ed.). México: Prentice Hall.
- Mondy, R. (2010). Capacitación y desarrollo estratégico. En *Administración de Recursos Humanos* (pág. 198). Mexico: Prentice Hall.
- Orozco, A. (2008). Los manuales de funciones. *MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA HIERROS HB S.A.* , 30 - 31. Pereira, Colombia: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. Obtenido de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306074.pdf;sequence=1>

- Ossa, R. D., & Ghisays, A. (Junio de 2012). *La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial*. Obtenido de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063255.pdf>
- Peralta, X. (2018). Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera. Guayaquil, Ecuador: Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10366/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-160.pdf>
- Pérez, M. (2017). *Importancia del gobierno corporativo*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/opinion/Importancia-del-gobierno-corporativo-20171018-0004.html>
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *People & Organization*. Obtenido de Cultura Organizacional: <https://www.pwc.com/mx/es/People-and-Organisation/pdf/p-o-cultura-organizacional-pwc-mexico.pdf>
- Psicología Online. (Marzo de 2018). *Estructura Simple*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/estructura-simple-1761.html>
- Red de Cámaras de Comercio. (2016). *¿Qué es Gobierno Corporativo?* Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>
- Riquelme, M. (17 de octubre de 2017). *Organización funcional ventajas y desventajas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/organizacion-funcional-ventajas-y-desventajas/>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera ed.). México: Pearson Education.
- RUNA HR. (Diciembre de 2017). *Estrategias organizacionales para tu empresa*. Obtenido de <https://runahr.com/recursos/hr-management/conoce-las-clases-de-estrategias-organizacionales-que-puedes-implementar-en-tu-empresa/>
- Sanchez, J. (2013). *El manual de funciones de la empresa*. Obtenido de <https://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- Santana, B. (05 de Diciembre de 2011). *Teoría de los sistemas*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial.: <https://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas/>



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



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



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Castillo Zúñiga, Alison Mabel** con C.C: # 0920389475 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.** 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, **25 de febrero de 2019**

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

Nombre: **Castillo Zúñiga, Alison Mabel**

C.C: **0920389475**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>ALISON MABEL, CASTILLO ZÚÑIGA.</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>ELBA NARCISA, BERMÚDEZ REYES.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la educación.		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Psicología Organizacional.		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional.		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	25 de febrero de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>(61 páginas)</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Desarrollo organizacional, Planificación estratégica, Estrategias organizacionales y de Talento Humano.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Coworking, liderazgo, comunicación organizacional, estrategias, objetivos, compromiso organizacional, estructura organizacional, desarrollo organizacional, gobierno corporativo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>En el presente trabajo se realiza un diagnóstico situacional de la empresa Glamour S.A. con el fin de crear estrategias de desarrollo organizacional que permita la sostenibilidad de ésta y la supervivencia dentro del mercado en el que se desarrolla debido a su naturaleza de negocio.</p> <p>En búsqueda de posicionar a Glamour S.A. como la empresa número uno a nivel nacional en negocios de belleza se diseñan estrategias que constan de la creación de una estructura funcional y estructural que servirá para guiar a los colaboradores y que conozcan las líneas de reporte y relaciones que deberán seguir.</p> <p>Por otro lado se elaboran estrategias orientadas al Talento humano y así el mismo se sienta comprometido no solo para la obtención de objetivos sino también para aumentar su empeño e intención de permanecer en la organización, a su vez, que sea capaz de resolver conflictos y responder a las demandas de los clientes que utilizan sus servicios.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-982207492	<b>E-mail:</b> alisoncastillo@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 – 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			