



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

**TEMA:**

**Formalización de procesos internos desde el enfoque de  
desarrollo organizacional en la empresa Glamour S.A.**

**AUTOR (ES):**

**Moncayo Yépez Ariana Vanessa**

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

**TUTOR (A)**

**Bonilla Morán Luis Antonio**

**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**, fue realizado en su totalidad por **Moncayo Yépez Ariana Vanessa** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Lic. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 25 días del mes de Febrero del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Moncayo Yépez Ariana Vanessa**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, Formalización de procesos internos desde el enfoque de Desarrollo Organizacional en la empresa 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 días del mes de febrero del año 2019**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Moncayo Yépez Ariana Vanessa**



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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Moncayo Yépez Ariana Vanessa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Formalización de procesos internos desde el enfoque de desarrollo organizacional en la empresa 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. \_\_\_\_\_  
**Moncayo Yépez Ariana Vanessa**



Guayaquil 25 de Febrero del 2019

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Formalización de procesos internos desde el enfoque de desarrollo organizacional en la empresa Glamour S.A..doc</a> (D48508775)
Presentado	2019-03-01 12:28 (-05:00)
Presentado por	arianamoncayoy@gmail.com
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	<b>0%</b> de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Nombre del caso:** Formalización de procesos internos desde el enfoque de desarrollo organizacional en la empresa Glamour S.A.

**Estudiante:**

- Ariana Vanessa Moncayo Yépez

**Docente Tutor:** Lic. Luis Bonilla Morán, 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. \_\_\_\_\_  
**LCDO. BONILLA MORÁN LUIS ANTONIO, MGS.**  
TUTOR(A)

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. GALARZA COLAMARCO ALEXANDRA PATRICIA**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. ELBA NARCISA BERMÚDEZ REYES**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# ÍNDICE

1.1	Diagnóstico organizacional.....	4
1.2	Cultura Organizacional.....	5
1.3	Desarrollo Organizacional .....	7
1.4	Formalización de procesos internos .....	9
1.5	Habilidades gerenciales .....	10
2	DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	12
2.1	Personal.....	12
2.2	Estructura .....	12
2.3	Procesos .....	13
3	IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN .....	13
3.1	Responsables.....	13
3.2	Recursos .....	14
3.3	Metodología .....	15

## RESUMEN

El siguiente proyecto tiene la finalidad de presentar una propuesta de intervención que está basada en la reestructuración de la empresa privada Glamour S.A., con el fin de fortalecer la cultura organizacional formalizando los procesos internos, empoderar a los principales accionistas y propietarios de la misma, diseñar un plan de capacitaciones al personal operativo, de manera que la empresa pueda recuperar su rentabilidad y genere mayor utilidad, proporcionalmente a los precios de inversión. Sin dejar de lado la importancia de generar un clima acorde al modelo de negocio, basado en compromiso y gestión activa del personal en general.

Basado en el diagnóstico, se asevera un problema de formalización de procesos internos, como la comunicación, que lleva a una serie de problemas de satisfacción laboral y un proceso de fidelización con la cultura organizacional, nula. Además de la falta de dirección del personal, ya que los líderes carecen de habilidades gerenciales que permitan dirigir correctamente a la compañía. Por esta razón se ha elaborado la propuesta que contiene estrategias orientadas a la formalización de los procesos internos, como un manual de funciones, reglamento interno y a la vez un plan de capacitación para los cargos altos, medios y operativos, que generarán un cambio significativo en el ser de la organización.

***Palabras Claves: cultura organizacional, desarrollo organizacional, formalización de procesos internos, habilidades gerenciales, capacitación.***

## INTRODUCCIÓN

En las empresas actuales, aquellas conocidas como emprendimientos, es común encontrar muchos problemas relacionados con los procesos internos, ya que lo más importante para estas, es la identificación del negocio que dará más utilidad a corto, mediano y largo plazo. La idea de empresa se va constituyendo en el camino de la misma, y así es como se ignoran muchos temas para el desarrollo del personal. Es por esta razón que es necesario realizar una intervención efectiva, de manera que se pueda incidir en el pensar de los dueños de la compañía, que son los protagonistas de la institucionalización de la cultura en la empresa.

La cultura es el todo de la organización, ya que contiene elementos visibles y no visibles, aspectos propios de los colaboradores y a la vez es una suma de lo que los fundadores han promovido. La cultura se gesta desde el pensar de sus fundadores, empieza con la idea preconcebida, por cada uno de ellos, como se va a constituir la empresa junto con la razón de ser de la misma y luego ésta idea se deberá ir plasmando en el pensar de cada uno de los trabajadores que conformen la misma.

“Es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable y que apoye estas estrategias, de tal manera que sus empleados las adopten como parte de sus valores y cultura personal”. (Olivares citado por Carro Suárez, Sarmiento Paredes, Rosano Ortega, 2017, p. 353).

La idea de poder llevar a flote una organización exitosa es la visión de todos los empresarios que la inician. Siempre se mantiene la expectativa de contar con elementos como rentabilidad, seguridad y que logre inmortalizarse en el tiempo; la realidad se ve matizada por el sistema nacional en el que se encuentra la organización, y a la vez por el pensar de todos los integrantes de la misma. Por ello se crean políticas y manuales de procedimientos, para que en las organizaciones haya un orden a pesar de la realidad que las rodea.

La entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte. Para sobrevivir los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y restablecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional, y es a este proceso reactivo de obtención de reservas de energías a lo que se denomina entropía negativa o negentropía. (Gelanzé, 2014, p.289)

Entonces se comprende, que el desorden es un proceso normal por el que deben pasar las organizaciones. Al ser un elemento inevitable para el sistema organizacional, aun así existe la idea de efectuar una planificación para el caos, la previsión se convierte en una ventaja en momentos de desesperación. Muchos teóricos de recursos humanos han intentado explicar este fenómeno de distintas formas, pero aquello que es importante comprender es que todo sistema puede sobrevivir y mantener su estatus sí se cuenta con una estructura organizacional fuerte y formalizada.

Las organizaciones creadas por emprendedores nacen de una idea poco estructurada, es muy creativa y tiene un alto porcentaje de rentabilidad, pero la realidad choca con la organización una vez que esta se ve en una crisis. Al igual que en el caso, se puede ver que no cuentan con una estructura definida, o procesos internos bien estipulados lo que luego se convierte en un malestar general para la organización y sus colaboradores.

En el caso se ve que ambas fundadoras empezaron la organización con una idea novedosa y que dio resultados, pero los problemas surgieron por la ineficiente función gerencial, ignorar y saltarse procesos como un manual de procedimientos y funciones, un proceso de selección, inducción, sistema salarial, entre otros. Al insertar al tercer socio en la compañía, se gesta un nuevo problema ya que al no existir una estructura formal, las decisiones se toman sin previa consulta y no hay una retroalimentación en el proceso.

Para realizar una intervención efectiva se procederá a revisar temas como desarrollo organizacional, cultura organizacional, formalización de procesos, y habilidades gerenciales. Así como también se desarrollaran estrategias de intervención en base a las áreas de mejora en la empresa y a la vez la metodología para poder cumplir con el objetivo de esta intervención.

# DESARROLLO

## Diagnóstico organizacional

La empresa se enfrenta a un problema de estructura organizacional, por lo tanto se ven afectados los elementos de la cultura también, ya que no existe un diseño formal de la compañía, por lo tanto los procesos se llevan a cabo con errores que tienen efectos nocivos para la cultura y el clima organizacional.

<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
Defectuosa actividad gerencial y administrativa.	Conflictos de intereses y decisiones no compartidas.
Inexistencia del manual de funciones y procedimientos.	Desorden e insubordinación.
Informalidad en los procesos	Duplicidad de funciones, confusión.

La administración es una actividad cotidiana que requiere de personas que conozcan de los conceptos generales, de manera que puedan hacer ejercer administración de los distintos recursos existentes en las organizaciones. Hoy en día, ya no se reconoce al personal como un recurso, sino que se usan otros nombres como talento, capital, entre otros.

En una organización es elemental contar con un manual de funciones y procedimientos que regule los procesos y las funciones que cada uno de los colaboradores realiza. El caso refleja un constante malestar a causa del desorden, la sobrecarga de trabajo es otro de los efectos, y este es uno de los más preocupantes ya que esto significa que el colaborador podría elegir desvincularse de la compañía.

Los Gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional.(Gómez, 2015, p.2)

Es así como se gestionan organizaciones que luego llegan a convertirse en grandes potencias. La visión de los fundadores de las empresas, es aquella fuerza impulsora que guía a todo el sistema organizacional, por lo tanto es su responsabilidad ser capaces de mantener el equilibrio y evitar el caos o manejarlo. Así mismo otra de las claves importantes es delegar, compartir responsabilidades con los demás integrantes, gestar líderes que sepan llevar el control de las actividades de los colaboradores.

Glamour S.A. no contaba con estas actividades, las fundadoras intentaron abarcar con todas las actividades, gerenciales, administrativas y hasta operativas. Siendo esto un determinante para causar estragos que generaron problemas más visibles y que a la vez se unieron a las distintas carencias ya existentes. Es vital señalar también la falta de compromiso mutuo, ya que otro atenuante del problema fue la falta de fidelización del empleado con la empresa.

### **Cultura Organizacional**

En todas las organizaciones, nos encontramos con un proceso de socialización distinto, esto se gesta a partir de la visión y del ser de sus fundadores. A la vez también se sabe que la cultura es el todo de una empresa, no existe mejor forma de explicar la razón de todos los procesos

que se dan a diario, sino se habla de la cultura, que lo abarca todo. Para poder intervenir y crear un cambio, es necesario partir desde la cultura empresarial.

Glamour S. A. atraviesa un problema en el que se debe tratar de la cultura, ya que existen temas de estructura que deben mejorar. Además de que al ser una empresa nueva que no cuenta con un departamento de Talento humano, ni con procesos de administración bien estructurados, se ve mucho más vulnerable a tener problemas a nivel de cultura.

“La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización”. (Pedraza Álvarez, Obispo Salazar, Vásquez González y Gómez Gómez, 2015, p.18). Así se entiende que todo aquello por lo que pasa una organización, es entonces parte de lo que se conoce como cultura.

La cultura es el todo en las organizaciones, se pueden dar definiciones de los mejores autores del tema, pero es necesario que se entienda simplemente para que se estudie la cultura en las empresas y así poder efectuar el cambio. La cultura parte desde los elementos visibles hasta los no visibles en una compañía, aparece desde que los fundadores crean la empresa, el pensar de ellos moldea el ser de la misma y luego el proceso continúa con la contratación de los nuevos colaboradores.

En el caso es muy notable que el problema de raíz sea respecto a la cultura, ya que se visualizan problemas de valores, elementos de la compañía y el pensar de los colaboradores. Estos tres aspectos, son esenciales para comprender lo que se conoce como cultura organizacional, en Glamour S.A., la cultura organizacional se gesta a partir de la gestión diaria, cómo se lleva el trabajo, la interacción de todos los colaboradores y la forma en que los procesos se han establecido.

Los valores que se lleguen a compartir en una empresa, se dan también desde que los fundadores crean la empresa, es decir en el proceso de institucionalización de la cultura. La institucionalización es aquel suceso que

se da cuando los fundadores conocen ya la razón de ser de la empresa, este proceso aparece cuando se empieza a dar cuando deciden el nombre de la compañía y la razón de ser de la misma. Desde allí se da la institucionalización y los fundadores trabajarán para que se mantenga así hasta que ellos decidan lo contrario.

En Glamour S.A. se dio un proceso de institucionalización de la cultura, a pesar de que no fue visible ni muy obvio para la comprensión del caso, al ser una pequeña empresa creada por emprendedores, este fue un proceso que se dio y que es esencial tomar en cuenta para poder generar un cambio significativo. Entonces así se puede comprender que la organización ignora muchos temas en los procesos y en su estructura, pero al igual que las demás si cuenta con un proceso de institucionalización de la cultura.

La cultura organizacional no es un tema de libros y autores, sino que trasciende de los papeles y pasa a ser un tema de la realidad organizacional. Cada fundador, empresario, colaborador y emprendedor tiene como obligación comprender la cultura, trabajar diariamente con un esquema de la misma, para que sus funciones tengan una razón de ser, porque sea visible o no, la cultura es parte diaria del ser de la compañía.

### **Desarrollo Organizacional**

En las empresas se da un proceso que es inevitable y que se da realmente en todos los sistemas, sean grandes, medianos o pequeños. El cambio, como concepto, resulta tener muchos conceptos, alrededor del tiempo, se le ha dado varios significados y varias ciencias han querido explicarlo de distintas formas, pero todos podemos entender al cambio, como un proceso normal, inevitable y que puede traer consecuencias positivas o negativas, dependiendo de la forma en que lo gestionen.

“Es una acción planeada dentro de una organización para deshacerse de lo existente y lograr un fin que demandará nuevos retos en un entorno cambiante” (Robbins citado por Hernández, 2014. P.16). Así se puede entender que el cambio es necesario para poder mantener a flote la organización, sin cambio no se gestan avances ni mejoras, en efecto, uno de

los sinónimos que se usan para definir cambio es mejora, por lo tanto, si se habla de cambio, nos referimos a mejorar condiciones en la organización.

Para una empresa pequeña como Glamour S.A. ciertos temas de estructura y gestión de funciones, se lleva al azar. El concepto de cambio aquí se convierte en un tema esencial para lograr mejoras a nivel general y a la vez para supervivencia de la misma. El desarrollo organizacional tiene como objetivo proponer mejoras constantes, llevar a las organizaciones a generar un sistema de procesos que permita el crecimiento de la misma.

Todas las organizaciones, sea cual sea el tamaño de las mismas, evoluciona en algún momento, el problema con este proceso natural es la preparación de la misma. Cuando en una empresa, como en Glamour S.A. no hay una gestión definida para el proceso de cambio, este se torna en un problema y llega a hacer desaparecer muchas empresas. Uno de los procesos de cambio en esta compañía, fue agregar a un nuevo fundador, que a la vez trajo nuevas ideas para efectuar un cambio, pero la organización al no contar con la planificación debida, se chocó y generó un problema.

El desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución, es decir, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización. (Segredo. 2015, p.5)

El proceso de cambio en las organizaciones es totalmente humano, es decir que se da gracias a la intervención del talento humano en las empresas, el capital gesta el cambio y la empresa junto con sus directivos se encarga de moldear el proceso para que este sea ventajoso. Es por ello que es necesario contar con procesos formales, una estructura formalizada también que facilite el proceso.

En Glamour S.A. se dio un choque negativo por la ineficiente gestión de cambio, la compañía se encuentra en un momento muy inmaduro aún, a pesar de haber ganado muchas utilidades en un año, sus fundadoras no saben de la gestión del cambio, no contaban con planificación para poder asimilar el cambio que se daría al agregar a un nuevo fundador, además que

al crecer como empresa, esto supone un crecimiento a nivel de plantilla de colaboradores y por lo tanto es un cambio a grandes escalas.

El desarrollo organizacional es un proceso normal en todas las empresas, no existe proceso más constante en todos los sistemas, como lo es el cambio, para que las empresas maduren y encuentren el crecimiento, es necesario que se encuentren debidamente listas para el cambio. Para que se dé este proceso, es necesario que todos los colaboradores se encuentren debidamente capacitados para poder sobrellevarlo sin problemas y que esto no signifique el fin de la misma.

### **Formalización de procesos internos**

La empresa se enfrenta a un problema general de informalidad, de procesos hechos al azar por su propia condición de nueva y a la vez por ser un emprendimiento, puede llegar a concebirse la informalidad como una forma de llevar toda la gestión empresarial. Por esto es necesario implementar un manual de funciones que servirá de indicador general para todas las actividades realizadas en la misma.

El Manual de Funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa. (Rodríguez citado por Peña Sánchez, 2014, p.14).

Al ser esta una realidad importante a considerarse dentro de toda organización, se sabe que en Glamour S.A. esto no era parte de su gestión. Ya que las fundadoras decidieron acaparar con todas las funciones entre los colaboradores contratados y ellas. Estas decisiones trajeron consigo, sobrecarga de trabajo, baja utilidad y colaboradores más desmotivados por la inequitativa carga laboral. Por esta razón el manual de funciones pasar a ser un instrumento indispensable para mejorar la gestión de colaboradores, ya que se regulan las funciones, los tiempos por actividad y tarea y se controla el número de errores en la gestión.

Las empresas que formalizan sus procesos, están optando por mejorar el futuro de la organización, ya que de esta manera gestan una cultura de procesos formales, pueden dar un mejor servicio a la comunidad y de esta manera también logran captar más personas en el mercado laboral ya que al contar con una estructura clara, los procesos internos de talento humano se hacen más eficientes de llevar y todos los colaboradores pueden sentirse capacitados en sus funciones.

El manual de funciones pasa a ser parte crucial de la gestión de talento humano en todas las organizaciones, sean pequeñas, medianas o grandes. Las multinacionales que cuentan con estructuras mucho más complejas, usan el manual de funciones como herramienta primordial para la gestión diaria, ya que esta facilita la selección de personal, genera orden entre las actividades de los colaboradores y por lo tanto se da un uso adecuado de recursos empresariales.

En Glamour S.A. Todos los problemas pasaron a ser problemas, por no contar con una estructura formal, por llevar todos los procesos sin previsión, ni contar con planificación para llevar situaciones cotidianas. La empresa se crea desde la idea de generar utilidades y al ver que se pudo obtener ganancias y que crecieron en aspectos como plantilla y espacio geográfico, se vieron en la necesidad de mejorar procesos no existentes.

El problema aparece cuando no se comparten valores ni significados entre colaboradores, a pesar de ser los fundadores y dueños de la compañía, en una empresa, es necesario que todos cuenten con un sistema cultural compartido por todos y cada uno de ellos. Una vez que se formalicen los procesos, la compañía va a ahorrar mucho dinero ya que se eliminan errores, la gestión se vuelve menos defectuosa y a la vez se crece en utilidad y los colaboradores se fidelizan más con el ser de la organización.

### **Habilidades gerenciales**

En las empresas se cuenta con líderes que conocemos normalmente como las cabezas de la misma. En la jerga de muchas empresas suele variar, siendo esto también por un tema de estructura de la organización. Los

gerentes de las organizaciones son aquellos que con sus destrezas y conocimientos moldean los equipos de trabajo y a la vez traen consigo un cambio significativo a la compañía. Por ello es necesario que cuenten con habilidades específicas que se vayan nutriendo con el tiempo y que aparezcan en tiempos de necesidad.

Los miembros se apoyan unos a otros, colaboran libremente y se comunican abierta y claramente entre sí. Dicho de otra manera un equipo es un grupo de personas con habilidades, destrezas y talentos complementarios, comprometidos con un propósito común, con objetivos de alto desempeño y un enfoque por el que se hacen mutuamente co-responsables. (Katzenbach-Smith citado por Arroyo, 2012, p. 185)

Para que una organización pueda entonces ser altamente efectiva y responda a las necesidades y retos de su entorno, debe contar con líderes con habilidades especiales, para sobrellevar la labor diaria y que a la vez puedan proponer nuevas alternativas de intervención en problemas que se presenten. Un gerente que pueda llevar un equipo de trabajo hacia nuevos retos y que le dé el acompañamiento necesario, es necesario en estructuras empresariales de todo tipo.

En Glamour S.A. sus líderes son sus fundadores, ellos pasan a ser los gerentes por temas de estructura. Es evidente que no cuentan con las habilidades necesarias para sobrellevar este trabajo, ya que no conocen el funcionar de la misma por la evidente informalidad en los procesos. Por ello es necesario que sean preparados para llevar equipos, al ser una empresa nueva con una sucursal ya, cuentan con equipos distintos.

La duplicidad de tareas es otros de los problemas visibles en la Glamour S.A., esto se da porque no existe la división de tareas, ya que sus líderes no cuentan con las habilidades para delegar tareas y funciones. Una vez que en una empresa se cuenta con equipos y la organización se encarga de dotarlos del conocimiento necesario, estos mismo integrantes pasan a ser equipos autodirigidos, es decir autónomos, que pueden sobrellevar las funciones sin necesidad de que le digan que hacer.

Entonces las habilidades gerenciales, son necesarias para poder sobrellevar los equipos de trabajo. No es un tema de incompetencia ni tiene que

significar una pérdida de dinero, el contar con equipos de trabajo dotados de habilidades. Los gerentes son necesarios en las compañías por sus habilidades al momento de llevar equipos, ya que pueden dotarlos de su conocimiento, experiencia y a la vez generan aprendizaje en los colaboradores.

## **DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Toda empresa necesita contar con un plan estratégico, de hecho todas las organizaciones siempre nacen de una idea y luego son las estrategias empleadas, las que mantienen al negocio, lo importante es aprender a diferenciar entre aquellas estrategias que facilitan el proceso de crecimiento en la empresa, o sí simplemente se están llevando a cabo actividades que podrían ser estrategias

### **Personal**

De acuerdo al análisis previamente realizado en la empresa Glamour S.A., las estrategias que se llevarán a nivel de personal son un programa de capacitación para los fundadores de la compañía sobre habilidades gerenciales, para que de esta manera puedan aprender sobre el manejo de equipos de trabajo, adquieran competencias necesarias para poder llevar su labor correctamente.

En la segunda parte de las estrategias a nivel de personal, es necesario también crear una escuela de formación en ventas y servicio al cliente para todo el personal medio y operativo, de manera que se pueda mejorar la gestión de ventas que también se encuentra afectado. Además de que al contar con una escuela que permita al personal mejorar sus funciones también lo motiva a ser parte de la empresa.

### **Estructura**

Al leer el caso de la empresa Glamour S.A. se comprende también que el problema de raíz es por una estructura informal que es débil y por lo tanto está inmersa a cualquier situación, lo que la hace vulnerable al macrosistema que la mantiene. Es por esto que a la vez se necesita de un cambio a nivel estructural, definir correctamente los procesos necesarios y a

la vez contar con un consultor/a de Talento humano para poder llevarlos correctamente.

Al ser una pequeña empresa, que ya cuenta con una sucursal, es necesario contar con un consultor/a de Talento humano que se encargue de llevar los procesos de selección, capacitación y de los demás subsistemas existentes. La compañía ignora estos temas porque piensa que son poco necesarios o porque suponen otro gasto más y menos utilidad de la que ya tienen, pero al contar con un encargado de los procesos de talento humano, también se podrá generar una planificación estratégica en la misma, que va a servir para poder prevenir los gastos que aparezcan y a la vez contar con los recursos necesarios ante cualquier situación.

### **Procesos**

Por otra parte es necesario inmediatamente que en la empresa Glamour S.A. se cree un manual de procedimientos y funciones, junto con los descriptivos de cargo y el organigrama. La empresa se ve afectada en gran escala por no contar con una estructura bien definida, sus fundadores no saben qué clase de estructura tienen, los colaboradores no comprenden a quienes deben reportarse y por qué deben hacerlo.

Entonces resulta indispensable que se lleve a cabo la elaboración de este manual para mejorar los procesos, formalizarlos para así poder llevar a cabo una función ágil y eficiente, que haya un buen uso de recursos en la compañía, ya que al estar todo muy al azar se pasan por alto temas importantes y esto significa un gran pérdida para la organización. Además de generar mejor clima laboral entre los colaboradores, ya que no se daría la duplicidad de tareas ni la excesiva sobrecarga laboral.

## **IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

### **Responsables**

Los principales involucrados en este proceso de cambio son los fundadores de la empresa Glamour S.A. Los tres tienen el compromiso de la gestión de este cambio, que se dé como se espera y que a la vez se pueda llevar esto a través del tiempo que la compañía tenga en el mercado. Como son

ejecutivos emprendedores que tal vez no comprenden todos los procesos, es necesario que el consultor/a de Talento humano trabaje junto con ellos para la implementación.

Para poder gestar un cambio real en la compañía se debe empezar por un cambio entre los fundadores de la compañía, para luego pasar al cambio entre sus colaboradores. El orden en las funciones diarias es otro aspecto que se da gracias al apoyo de los fundadores quienes toman las decisiones importantes en la organización.

Los fundadores tienen la responsabilidad de llevar el cambio y de dotar a todos sus colaboradores del conocimiento e instrumentos necesarios para poder llevar a cabo el proceso de cambio. A pesar de contar con otras personas que apoyen en el proceso, como lo son los profesionales de Talento humano, igual serán ellos los principales protagonistas de este proceso.

### **Recursos**

Para el programa de capacitación de habilidades gerenciales, es necesario contar con una sala con un proyector, una laptop, las diapositivas elaboradas por el experto de Talento humano, sobre las habilidades gerenciales, competencias propias de los líderes.

“La propuesta de modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones, siendo estas, la dimensión de desarrollo humano, la dimensión condiciones laborales, y la dimensión productividad”. (Tamayo, Del Río y García, 2014, p.73).

Así mismo se puede entender que es necesario integrar todas las dimensiones dentro de una empresa, ya que como sistema, esta no puede obviar ninguna de las partes que la conforman dentro del proceso de cambio. Ya que al comprender que el cambio es la mejora para la organización, se puede también entender que el reconocimiento de las

dimensiones dentro de la organización necesita están en orden para que la misma pueda mejorar integralmente.

Para la escuela de formación de habilidades de ventas y servicio al cliente, se necesitará también de este espacio ya anteriormente indicado, además de agregar, sillas, mesas, bolígrafos, hojas reciclables para que cada colaborador pueda contar con estos elementos y así se lleve el programa satisfactoriamente.

### **Metodología**

La metodología a utilizarse será mixta, ya que se utilizarán instrumentos cualitativos como entrevistas y grupos focales para poder llevar la parte de las habilidades gerenciales. Pero también se utilizarán instrumentos como las encuestas para los colaboradores, aquellos que servirán para lograr cuantificar las necesidades entre el personal.

Para el proceso de elaboración del manual de procedimientos y funciones, se necesitará de entrevistas con el personal existente, operativo y fundadores, de manera que estas entrevistas sirvan como acercamiento para definir las funciones, actividades, tareas y los tiempos. Todo esto servirá para poder establecer el orden nuevamente en la compañía.

## **CONCLUSIONES**

Las organizaciones son entes de cambio constante, en todo sistema es necesario que aparezca el cambio como respuesta a una necesidad, sin el cambio todo se torna monótona y aparece la comodidad en los colaboradores. Para muchos el cambio es una condición de alerta y pone en peligro la seguridad, pero esto se traduce a una respuesta mediocre, ya que sin el cambio todo pasa a ser lo mismo, no existe la competencia perfecta ni mucho menos al avance en el mercado laboral.

No se puede gestar el cambio sin los recursos adecuados, o sin el talento humano predilecto. El cambio se va dando gracias a las fuerzas impulsoras, que pueden ser los clientes, la misma competencia y que se espera que sean los colaboradores siempre. Es importante señalar que también el proceso se encuentra con fuerzas resistentes que no quieren ser parte del cambio, y que llevan el proceso al borde del abismo.

Sin embargo es el deber de las organizaciones dotar al personal y prepararse debidamente para este proceso normal, sin una debida planificación o el personal preparado para sobrellevar un proceso de mejora organizacional, sería inútil proponerlo, ya que sería un desperdicio de recursos y se pondría en peligro la integridad de la organización y hasta su existencia.

Por ello es necesario que en toda organización, sea cual sea su tamaño o tipo de negocio, se sepan llevar los procesos de manera formal y que a la vez se defina una estructura, para así poder llevar todo de manera clara y eficaz. El camino de la productividad y rentabilidad va de la mano con el proceso de fidelización de la cultura y con una correcta gestión del cambio organizacional.

## REFERENCIAS

- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Disponible en [https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5120/1/Habilidades\\_gerenciales\\_desarrollo\\_de\\_destrezas\\_competencias\\_y\\_actitud%20Capitulo%20IX.pdf](https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5120/1/Habilidades_gerenciales_desarrollo_de_destrezas_competencias_y_actitud%20Capitulo%20IX.pdf)
- Carro-Suárez, Jorge, Sarmiento-Paredes, Susana, & Rosano-Ortega, Genoveva. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Gelanzé, F. (2014). La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión. Disponible en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc37/art13.pdf>
- Gómez, L. (2015). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder. Disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11761/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20COMPETENCIAS%20Y%20HABILIDADES%20GERENCIALES.pdf;jsessionid=97FC07CDA7FB96262A4D62EDF88286EA?sequence=1>
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462/851>
- Peña, J. y Sánchez. J. (2014). Diseño de un manual de procedimientos y funciones como fundamento principal para la posterior implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 en la empresa Amcom S.A. Disponible en

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2192/1/Manual%20de%20funciones.pdf>

Segredo, A. (2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S1575181315000212/1-s2.0-S1575181315000212-main.pdf?\\_tid=c63c6030-bb64-448c-b476-cca431c17b29&acdnat=1550573021\\_3067d219d947803958611ab47b99eea2](https://ac.els-cdn.com/S1575181315000212/1-s2.0-S1575181315000212-main.pdf?_tid=c63c6030-bb64-448c-b476-cca431c17b29&acdnat=1550573021_3067d219d947803958611ab47b99eea2)

Tamayo, S. Y.; Del Río, C. A.; García, R. D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Elsevier Doyma*, 5(11), 70-77. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700217/1-s2.0-S2215910X14700217-main.pdf?\\_tid=c22a6b89-d9d0-4791-aeac-4ceddee6fa8f&acdnat=1550580648\\_9455aadd03e0ac4ed8f70f670083dfd9](https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700217/1-s2.0-S2215910X14700217-main.pdf?_tid=c22a6b89-d9d0-4791-aeac-4ceddee6fa8f&acdnat=1550580648_9455aadd03e0ac4ed8f70f670083dfd9)



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Moncayo Yépez Ariana Vanessa**, con C.C: # 0927841148 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Formalización de procesos internos desde el enfoque de desarrollo organizacional en la empresa Glamour S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciatura 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: **Moncayo Yépez Ariana Vanessa**

C.C: **0927841148**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Formalización de procesos internos desde el enfoque de desarrollo organizacional en la empresa Glamour S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Ariana Vanessa Moncayo Yépez		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Luis Antonio Bonilla Morán		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	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>	27
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Habilidades gerenciales.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional, desarrollo organizacional, formalización de procesos internos, habilidades gerenciales, capacitación.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El siguiente proyecto tiene la finalidad de presentar una propuesta de intervención que está basada en la reestructuración de la empresa privada Glamour S.A., con el fin de fortalecer la cultura organizacional formalizando los procesos internos, empoderar a los principales accionistas y propietarios de la misma, diseñar un plan de capacitaciones al personal operativo, de manera que la empresa pueda recuperar su rentabilidad y genere mayor utilidad, proporcionalmente a los precios de inversión. Sin dejar de lado la importancia de generar un clima acorde al modelo de negocio, basado en compromiso y gestión activa del personal en general.</p> <p>Basado en el diagnóstico, se asevera un problema de formalización de procesos internos, como la comunicación, que lleva a una serie de problemas de satisfacción laboral y un proceso de fidelización con la cultura organizacional, nula. Además de la falta de dirección del personal, ya que los líderes carecen de habilidades gerenciales que permitan dirigir correctamente a la compañía. Por esta razón se ha elaborado la propuesta que contiene estrategias orientadas a la formalización de los procesos internos, como un manual de funciones, reglamento interno y a la vez un plan de capacitación para los cargos altos, medios y operativos, que generarán un cambio significativo en el ser de la organización.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono: +593-4-</b> <b>(registrar teléfonos)</b>	<b>E-mail: (registrar los emails)</b>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			