

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

La comunicación efectiva: La clave al éxito

AUTOR:

Mawyin Vareles Libia Betsabeth

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

TUTORA

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
27 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, 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 **Mawyin Vareles Libia Betsabeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de febrero del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Mawyin Vareles Libia Betsabeth**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **La comunicación efectiva: La clave al éxito** 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 27 del mes de febrero del año 2020

LA AUTORA

f. _____
Mawyin Vareles Libia Betsabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Mawyin Vareles Libia Betsabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo La comunicación efectiva: La clave al éxito**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de febrero del año 2020

LA AUTORA

f. _____
Mawyin Vareles Libia Betsabeth



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

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

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA M. MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDA. PRICILA SÁNCHEZ U, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN.....	2
1. DIAGNÓSTICO DE GLAMOURS S.A.....	3
1.1 Cultura Organizacional	3
1.2 Comunicación Organizacional	5
1.3 Comportamiento Organizacional	8
2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	11
2.1 Estructura	11
Organigrama:.....	11
Manual de funciones.....	12
Políticas corporativas	13
2.2 Procesos	13
Comunicación Interna	13
Reuniones.....	13
Manual de funciones.....	14
Intranet.....	14
Correo Institucional.....	15
Buzón de sugerencias.....	15
Eventos empresariales	15
Capacitación	15
“On Boarding” (Inducción de Ingreso).....	15
Capacitaciones preventivas.....	16
Capacitaciones correctivas	16
Evaluación de desempeño.....	16
2.3 Personal.....	16
Comunicación Interna	16

Socialización del Organigrama	16
Socialización del manual de Funciones	16
Socialización de las Políticas Corporativas	17
Clima organizacional	17
Eventos empresariales	18
Capacitaciones.....	18
Encuesta de Clima	18
3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	19
3.1 Responsables	19
3.2 Recursos	19
2.2 Metodología	20
CONCLUSIONES	22
RECOMENDACIONES	23
BIBLIOGRAFIA	24

RESUMEN

El siguiente trabajo se centra en la comunicación efectiva que debe tener Glamours S.A. y bajo este precedente tanto la cultura como el comportamiento organizacional se va modificando para poder lograr una estructura estable. En la actualidad la empresa se encuentra atravesando por distintas problemáticas que son: Mala comunicación entre pares y jefes, falta de equidad en la toma de decisiones, duplicidad de funciones, confusión de línea de reporte e inestabilidad laboral. Por eso se da como prioridad trabajar en la comunicación interna de Glamours S.A. Esta problemática a medida que avanza genera bajas en las ventas, y no se encuentran preparados para los cambios que se están llevando externamente, por empresas con el mismo giro de negocio. Los accionistas de Glamours S.A. han mantenido una relación tensa y con ausencia de comunicación efectiva, lo que ha ocasionado que exista fricción en el equipo, ausencia de confianza y una mala gestión en las estrategias. A lo largo de los 8 años no se ha planteado objetivos claros y decisiones acertadas y aceptadas por todos, por eso el cambio organizacional es el camino más apropiado para la mejora de los procesos internos y que Glamours S.A. tenga éxito a través del tiempo. Una vez concluido el análisis del caso, se procederá con la definición de las estrategias que ayudarán a la mejora de la comunicación interna de la compañía y a su vez le darán una visión diferente de lo que la empresa debe convertirse. Adicional se determinará cuáles serán los recursos y las técnicas que serán utilizadas para poder lograr el cambio esperado.

Palabras claves: *Comunicación interna, clima organizacional, comportamiento, percepciones, satisfacción laboral, Comunicación efectiva, Cultura sólida.*

INTRODUCCIÓN

La comunicación Organizacional es un pilar fundamental a la hora de tener éxito en el mercado global de las industrias, es por eso que hoy en día las empresas invierten en herramientas para comunicarse con sus colaboradores. El proceso de comunicación es el proceso de transmitir una información, sin embargo, es indispensable que se ejecute de forma eficiente y clara para generar impacto positivo. Bajo esta premisa se aborda el caso de la compañía Glamour S.A. que es una empresa de belleza que lleva en el mercado cerca de 8 años. Es liderada por Gabriela que es Psicóloga Organizacional y en Ing. En Marketing, Catalina que anteriormente había manejado un emprendimiento de belleza y Jorge amigo de ambas socias que aportó con capital para Glamours S.A. La razón social específica de la compañía es la comercialización de productos y servicios de belleza y estética.

Como punto de partida se analizará el estado en el que se encuentra la empresa Glamours S.A. Este estudio se analizará a través del comportamiento organizacional y cómo es el proceder de la comunicación interna y su consecuencia con el clima organizacional. El cual a lo largo del tiempo se ha ido ejecutando de forma errónea dando apertura a la mala gestión de comunicación lo que dio como resultado inestabilidad, falta de equidad y confianza hacia la empresa. Por eso es fundamental contrarrestar aquellas percepciones que tienen los colaboradores para generar confianza y mejorar los resultados organizacionales. Luego se determinarán las estrategias que se desea implementar para mejorar las problemáticas presentadas en el caso de estudio. También se determinará los recursos que se utilizarán para que el plan se ejecute. Para esto es necesario que cada uno de los miembros se encuentren totalmente empapados del cambio organizacional que se implementarán y a su vez que los líderes responsables del cambio mantenga clara la meta y lo que se desea mejorar.

Finalmente se pretende dar un plan de acción que busque dinamizar las estrategias planteadas dentro de Glamours S.A. para eso es importante que la estructura actual sea cambiada y las estrategias aplicadas.

1. DIAGNÓSTICO DE GLAMOURS S.A.

1.1 Cultura Organizacional

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. (Daft, 2011, pág. 376) esto da como misión generar en Glamours S.A. ese sentido de pertenencia que deben tener cada uno de los miembros de la empresa. La cultura organizacional es el ADN de una compañía, porque es la razón de ser de sus acciones. Los trabajadores que la conforman se basan en los estatutos que la componen. Sin embargo, en Glamour S.A. la cultura se encuentra poco estructurada. Daft (2011) afirma "Las culturas sólidas pueden tener un profundo impacto sobre una empresa, lo que puede ser positivo o negativo para ella. "Bajo el siguiente concepto podemos evidenciar que Glamour S.A no posee una estructura clara en los aspectos mencionados, ya que nunca se socializan los valores, ritos y creencias. Lo que si es de conocimiento es la historia, sin embargo, al ser liderada por tres individuos con diferentes creencias no se puede dar la claridad suficiente en aspectos importantes como las estrategias, las políticas y procesos de comunicación.

El capital social se refiere a la calidad de las interacciones entre las personas y si comparten una perspectiva común. Por ejemplo, en las organizaciones con un alto grado de capital social, las relaciones se basan en la confianza, la mutua comprensión y las normas y valores compartidos que permiten que las personas cooperen y coordinen sus actividades con el fin de alcanzar sus metas. Una organización puede tener un nivel alto o bajo de capital social. (Daft, 2011, Pág. 374)

Los miembros de Glamour S.A. poseen un nivel bajo de capital social, puesto que no existe cooperación mutua y las relaciones interpersonales no están basadas en la confianza, por el contrario, existe mucha desconfianza e inestabilidad laboral.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente y es muy fuerte. (Alles, 2007, p. 58)

En Glamour S.A se maneja una cultura solida, pero con orientación negativa lo que significa que los valores que fueron proporcionados por sus líderes están arraigados

a los patrones de conducta de sus colaboradores. Ya que, al existir en sus fundadores inestabilidad, ausencia de comunicación e injusticia en la toma de decisiones, dan como efecto los patrones de conductas negativas evidenciadas en sus trabajadores y generan la inestabilidad laboral ya que muchas veces aun conociendo las normativas y valores los incumplen y en sus departamentos se ven fragmentada la cultura, ya que constantemente imponen la suya. La cultura es la base que va a fundamentar como se va a proceder ante los diferentes escenarios organizacionales, también son aquellos patrones de conducta que están estandarizados y asimilados por cada uno de los miembros, por tal motivo Gabriela, Catalina y Jorge al no comunicarse y estandarizar las bases, crearon un ambiente inestable y vulnerable.

Según Chiavenato (2004) afirma que: "Para obtener ese cambio, los gerentes deben conscientemente cambiar la cultura organizacional por medio del cambio de actitudes, creencias y actividades de todas las personas.". Los accionistas de Glamour S.A. deben ver el cambio de manera interna, ellos son el pilar y si ellos no cambian, las personas que conforman la compañía no podrán lograr aquel cambio esperado. Es importante recalcar que cada persona tiene un pensamiento propio y características que las vuelve diferente a los otros, sin embargo, es relevante que cada uno sea consciente de la percepción que está proyectando a los otros. Los trabajadores de Glamour S.A. son el motor de la empresa y si ellos no encuentran en sus líderes la estabilidad que se requiere para realizar correctamente su trabajo, difícilmente la compañía llegará a tener el éxito que se espera.

También, se puede decir, en términos de dimensiones específicas, que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Con lo anterior, ya es posible localizar los énfasis, esto es, los focos de acción del cambio organizacional: 1. la infraestructura 2. la estructura formal de la organización 3. la tecnología 4. los procesos 5. los productos y servicios 6. la cultura organizacional y 7. el comportamiento humano (Acosta, 2002, p.11)

Por tal motivo para que exista un cambio real se debe evaluar las variables que menciona Acosta y así realizar estrategia que ayuden a mejorar los resultados en productividad, pero también el clima ya que esto permitirá que la compañía se encuentre posicionada en el mercado. Acosta (2002) afirma que: "Cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien de un área o bien de la

empresa en general". Por ese motivo es importante reestructurar cambios dentro de la organización. Estos cambios se darán a través de estructura, modificando el organigrama para estandarizar los cargos y a su vez las funciones que tendrá cada individuo dentro de la organización, adicional se pretende crear políticas que generen orden en los patrones de conductas y así se pueda estandarizar los límites de comportamiento organizacional, por otra parte la comunicación interna será estandarizada por medio de herramientas que faciliten la interacción y generen confianza entre los miembros del equipo.

1.2 Comunicación Organizacional

La comunicación es un pilar para un ambiente agradable, pero esta debe ser asertiva, puesto que el mensaje que se desee comunicar debe ser dado de forma amable, respetuoso y claro para que así se pueda evitar errores en las interpretaciones por parte de los receptores. En Glamour S.A. se ha evidenciado una comunicación poco clara y cambiante, lo que ha dado como resultado consecuencias negativas en los miembros, tales como inestabilidad, insatisfacción y desmotivación.

Según Castro (2014): "La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura y sus normas " (Pág.5). La gran problemática que se repite constantemente es la ausencia de la correcta comunicación ejercida de sus fundadores; se puede presenciar diferentes escenarios en los que dan como resultado inestabilidad. Las acciones que se tomaron no pasaron por una socialización previa y el primer socio en tomar decisiones sin consultar fue Jorge, se puede inferir que su posición dentro de la sociedad al tener el 60% de las acciones de la compañía lo hacen decidir por encima de sus compañeras. Aunque su decisión no haya sido errónea, el como fue tomada hizo que se generó una rivalidad.

Según Andrade (pág. 48 2005): "la comunicación interna son un conjunto de actividades que realiza la organización atreves de medios de comunicación para motivar y contribuir con el trabajo de su equipo y así llegar a los objetivos de la empresa.". Por tal motivo Glamour S.A. está fallando en su comunicación interna, creando confusión con varios aspectos como lo son: la duplicidad de funciones entre

los fundadores, en la ausencia de objetivos, en una incorrecta estructura de mando, y en los procesos de reclutamiento al no estar esclarecidas las funciones de los cargos requeridos. Lo que la convierte en una comunicación agresiva entre sus fundadores, porque al no ponerse de acuerdo en las decisiones importantes la negociación llega a ser hostil o nula. Es muy importante que todos proyecten un objetivo fundamental y que logren una comunicación estratégica que tenga por objetivo mantener relaciones armoniosas y basada en la honestidad y ética entre sus colaboradores, pero el cambio debe empezar desde Jorge, Gabriela y Catalina.

La ausencia de comunicación estratégica, creó el segundo escenario que afectó directamente al clima y la reputación de la compañía, ya que se despidieron a 4 trabajadores antiguos que terminaron siendo reclutados por la competencia y así llevándose información relevante y confidencial y a su vez creó un mal clima dentro de los colaboradores, por el efecto drástico y arbitrario con el que fue tomada la decisión de despedir de manera intempestiva.

Andrade (2005) afirma que: "La comunicación informal puesto no utiliza una red estandarizada para poder compartir los comunicados o la estructura de la empresa, ya que usualmente se comunica verbalmente. "

Por eso es importante que la compañía tenga políticas estandarizadas de comunicación, esto ayudará a mantener un orden y claridad entre sus colaboradores puesto que esto generará confianza y cada uno tendrán los objetivos y tareas claras. Entre las acciones que se cometieron dentro del caso a trabajar es cuando Jorge realizó un Focus Group, sin embargo, aunque escuchó las inconformidades de los trabajadores no actuó bajo esos precedentes, por ende, su intervención no mantuvo los fundamentos necesarios para poder mejorar los inconvenientes. Por tal motivo la comunicación efectiva debe empezar desde los fundadores de Glamour S.A., puesto que un siguiente escenario nos demuestra como la rivalidad aumenta al punto de que una decisión tan importante como es manejarse bajo un modelo de franquicias. Aunque su economía haya mejorado, de forma interna se encontraba inestabilidad e inconformidad. Por eso es importante remarcar que la comunicación es una fuente principal para que fluya la cultura, porque es la forma en cómo se socializa los valores, la misión y visión de la compañía. Por eso lo primero que se debe evaluar en una empresa son las barreras que se están presentando para que no se de una

correcta comunicación. El problema en Glamour S.A. no es el que no comunican, sino que lo que dicen no es acertado y coherente.

Glamour S.A. debe establecer una red de comunicación adecuada y actualizada para que cada persona del equipo este familiarizada con las novedades de la empresa y así seguir una sincronía adecuada. Por lo que se debe definir los distintos tipos de comunicación que se debe estandarizar. Andrade (2005) dice que: "La comunicación es integral". Por eso se debe determinar que la comunicación debe ser vertical, puesto se da de forma jerárquica, por otro lado, se debe mejorar la comunicación horizontal, es decir entre los miembros de Glamours S.A., También es importante estandarizar la comunicación formal; es decir los canales de comunicación por donde se dará las noticias. También es importante recalcar lo que Andrade (2005) dice: "La comunicación es una responsabilidad compartida"

Según Castro (2014) "La comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa que respeta la posición propia de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados". En Glamours S.A. la mala gestión de comunicación que se da entre Catalina, Jorge y Gabriela hace que no se cree una comunicación asertiva por lo que es importante que se trabaje en la confianza entre ellos.

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. (Daft, 2011, pág. 376)

Es indispensable que en Glamours S.A. debe facilitar el proceso de comunicación, este debe darse de manera organizada y estandarizada, a su vez es importante que se mejore la estructura por eso Gabriela, Catalina y Jorge deben generar vínculos de información para gestionar correctamente la comunicación organizacional. Esto ayudará a tener un mayor control y mejorar la percepción de los trabajadores.

1.3 Comportamiento Organizacional

El comportamiento son las acciones que realiza cada individuo las cuáles repercuten en el grupo en donde se encuentre, puesto que de estas acciones se crean ideologías o patrones de conductas, dando apertura a la creación de una cultura.

El comportamiento organizacional, como temática, refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento o desarrollo. (Alles, 2007, p. 19)

El comportamiento que se da en Glamours S.A. es confuso y con poca estabilidad, ya que no existe el trabajo en equipo y tampoco una óptima línea de reporte. Esto significa que cada individuo mantiene una percepción diferente de la realidad en la que se encuentra, por eso es importante que se proyecte y mantengan posturas claras al momento de definir las realidades de una compañía o las decisiones que se deseen implementar. Glamour S.A. mantiene comportamientos perjudiciales para la estabilidad de los colaboradores, el principal es la ausencia de la consulta, se toma decisiones de manera arbitraria y sin ningún tipo de conciliación, también falta de ética y comunicación lo que genera un clima pesado, puesto las percepciones de los trabajadores son negativas y de mucha inconformidad. Cuando Jorge sin consultar contrato a un consultor fue una acción que generó malestar, despedir a colaboradores es otra decisión que genera comportamientos inestables, luego de dos años ambos deciden estar de acuerdo y contratan a una consultora de Talento Humano y recién pueden estar de acuerdo en una decisión de gran relevancia, dando un primer paso a una correcta comunicación y un correcto cambio de comportamiento organizacional.

Para Amoros (2007) "El comportamiento organizacional es el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto de los individuos y grupos dentro de una organización. "

En el comportamiento organizacional intervienen diversos factores tales como los valores individuales, percepciones, conflictos, actitudes, culturas, personalidad, emociones y ánimos.

El comportamiento que se ha evidenciado en los diferentes personajes dentro del caso abordado debe ser evaluado a nivel individual y como este repercute en el grupal el cuál se detallan de la siguiente manera:

Gabriela es la fundadora de la marca Glamour S.A. Es una mujer visionaria y emprendedora; estudio Psicología Organizacional y Marketing por lo que le da un gran conocimiento en ventas y en la admiración de un proyecto como también el correcto estudio del comportamiento empresarial dando un enfoque más humano en su gestión. La gestión que realizo en los inicios de Glamour S.A. tenía un objetivo claro, que era crecer como compañía y aumentar en facturación y en número de trabajadores. Sin embargo, al no tener una planificación estratégica su comportamiento comenzó a ser volátil y reactivo. Como Fundadora de Glamour S.A. junto con su socia no llegaron acuerdos importantes, como la estandarización de procesos, estrategias de ventas con proyección, misión, visión y valores organizaciones es decir no se creó cultura. Se desaprovecho los conocimientos teóricos de Gabriela por su carrera y se olvidó que el Talento Humano de una compañía es clave para su éxito. La inestabilidad a la hora de la comunicación también ocasiono que no se llegarán a concretar decisiones o se creara iniciativa de cambio.

Catalina es la segunda fundadora de Glamours S.A. dedicada al sector de belleza puesto contaba con un emprendimiento previo de servicios de estética, lo cual le otorgaba un buen conocimiento del mercado y una oportunidad para crear contactos. Catalina al igual que Gabriela no mantenía una comunicación efectiva, se manejaba de forma desordenada y ocasionaba una gestión poco estratégica. Es un personaje impulsivo, esto se evidencio cuando se despidió a los 4 colaboradores antiguos junto con Catalina sin consultar a el tercer socio mayoritario.

Los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas. Los gerentes realizan su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. (Robbins, 2009, pág. 6)

Por eso es indispensable que cada uno de los socios actúen como líderes capaces de liderar a su equipo para cumplir las metas deseadas. Por otro lado, se encuentra Jorge que es el tercer socio, el cual lleva la mayoría de las acciones de la empresa, puesto cuenta con el 40%. En este caso Jorge debe ser considerador como el accionista mayoritario y bajo un esquema organizacional podría ser el presidente de

la compañía. El comportamiento de Jorge ha sido de una persona con conocimientos numéricos y que sus decisiones son más estratégicas que las de Gabriela y Catalina. Sin embargo, no tiene una buena gestión a la hora de comunicar sus ideas y causa un mal clima con sus social al no hacerlo, por ende, ocasiona que todos actúen de forma apresurada y generan un clima de tensión y no fomentan el liderazgo ni el trabajo en equipo.

Los trabajadores de Glamours S.A. han observado un comportamiento basado en la inestabilidad organizacional, no existe sentido de pertenecía debido a que sus jefes no crean compromiso por medio de gestión de cultura, hay percepciones erróneas acerca de la falta de equidad y justicia. Constantemente se ven confundidos con sus funciones o reporte ya que hay duplicidad de funciones. Generando un clima pesado y con tendencia a la rotación. Es importante resaltar que la calidad de vida laboral corresponde a como el cliente interno se siente, como percibe su ambiente y si este está en constante conflicto la productividad será errónea, y si es una empresa que debe estar en constante contacto con el cliente externo no va a existir una correcta experiencia con la marca.

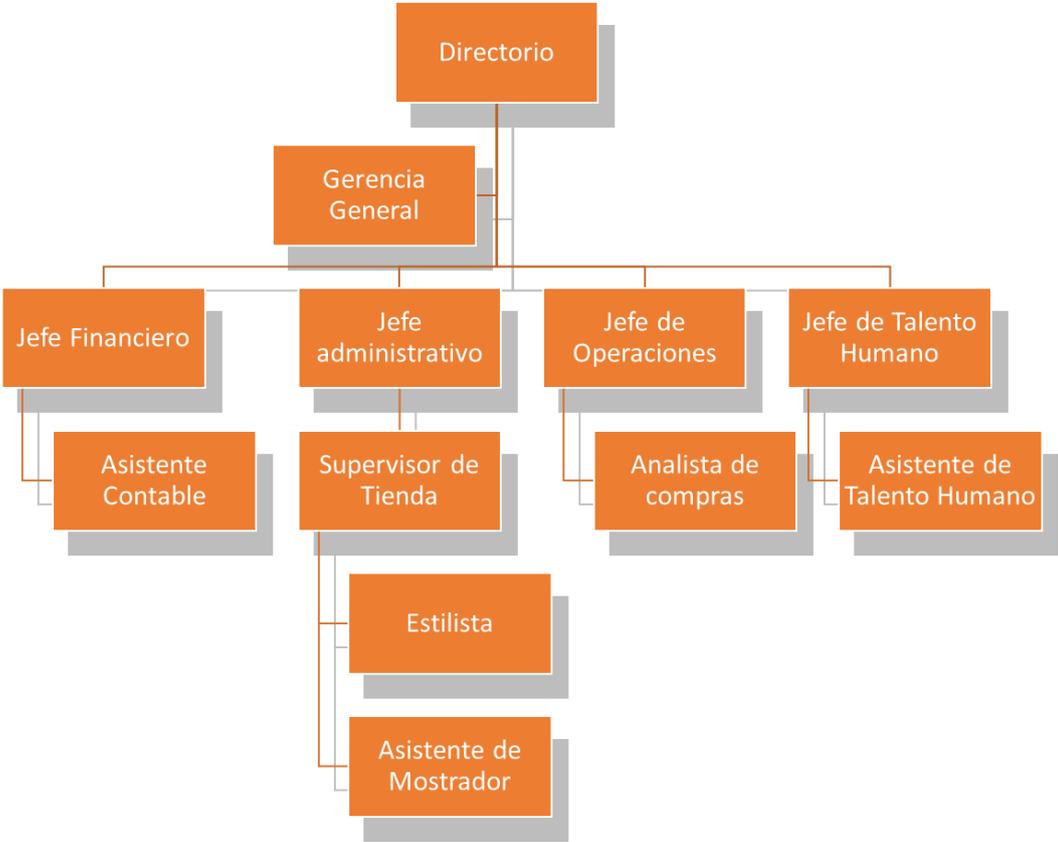
Según Robbins (2009): "Para triunfar en la administración de hoy se requiere tener buenas aptitudes interpersonales. Son la comunicación y el liderazgo lo que distingue a directivos" Esto nos permite evidenciar que el liderazgo cumple un papel importante en la gestión que tienen los líderes de Glamours S.A., por otro lado esta la correcta comunicación que se debe generar entre ellos.

2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

2.1 Estructura

Organigrama:

La estructura organizacional es clave dentro de una compañía, en ella se encontrará el orden lógico de cómo funciona basándonos en cargos claves y líneas de reporte. En el presente caso se evidencia una estructura escueta y con líneas de reportes escasas y poco estructuradas. Bajo esta primicia se planea realizar el siguiente organigrama:



El organigrama que se diseñará es Funcional, el cual busca establecer de forma jerárquica los cargos existentes en Glamours S.A. Por lo tanto, la siguiente distribución permitirá ver la relación entre gerentes y empleados apuntando a las funciones de cada colaborador y de esta manera ver la distribución de los departamentos. De esta manera se solucionará el problema de comunicación por la duplicidad de funciones que se presentan diariamente y a su vez existirá un orden

lógico en cada función establecida. Ayuda a que exista una mayor rapidez en la comunicación y da claridad en las funciones de cada colaborador.

El organigrama busca estandarizar los procesos bajo la separación clara de los cargos existentes y sus respectivas jefaturas, como primer punto tenemos al Directorio que está conformado por los 3 socios de la compañía que mantendrán un rol de evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; como también esclarecer los objetivos organizacionales y las funciones de cada individuo.

De esta manera los tres socios se enfocarán en planes estratégicos y no en la cotidianidad de las tareas operativas, manteniendo una correcta comunicación y llegando a correctos acuerdos para que puedan beneficiar a la compañía y a sus grupos de interés. Por otro lado, se planea crear jefaturas en los tres puestos claves como lo son el departamento financiero, Administrativo antes llamado de servicios y el de operaciones. A su vez cada jefatura tendrá a su cargo a personal clave el cual le repostaran directamente a ellos y los jefes reportaran al Gerente general que será contratado para que realice la gestión interna y vele que los planes estratégicos de su directorio se estén cumpliendo. Adicional se implementará el departamento de Talento Humano que será el responsable de manejar la estrategia de comunicación de la compañía.

En la actualidad Glamours S.A. cuenta con una Analista de compras, una Supervisora de Tienda, 5 Estilistas y 4 Asistentes de Mostrador con turnos rotativos. Bajo el cambio que se pretende realizar se espera tener 4 jefes distribuidos en las siguientes áreas: Administración, Operaciones, Talento Humano y Financiero. También se aumentará un asistente contable, un supervisor de tienda que tendrá a su cargo a 6 estilistas y 4 asistentes de mostrador; se aumentará el área de Talento Humano donde estarán dos asistentes de talento humano.

Manual de funciones

En Glamour S.A. levantará un manual de funciones como estrategia, por ende, se buscará definir cuáles son cargos existentes para luego estandarizar las actividades y el rol que desempeñara cada trabajador de Glamours S.A., de esta manera se podrá tener definido los objetivos de cada uno de los miembros.

Para esto se levantará reuniones con cada miembro del equipo y así definir sus funciones actuales vs las que debería tener su cargo.

Políticas corporativas

Las políticas son fundamentales a la hora de crear orden y equidad dentro de una organización, para esto la siguiente estrategia apunta a poder contrarrestar la percepción de los colaboradores con la falta de equidad y justicia que se evidencia dentro de los procesos internos.

- **Políticas Corporativas**

Las políticas que se desea estandarizar para que sean socializadas por medio de talleres corporativos de parte de la consultora de talento humano son los siguientes:

- **Políticas Organizacionales:**

1. Política de permisos
2. Política de Vacaciones
3. Políticas de Higiene y Seguridad
4. Políticas de Desarrollo Organizacional / Capacitaciones
5. Política salarial

- **Políticas Comerciales:**

1. Políticas de atención al cliente

- **Políticas Financieras:**

1. Políticas de Información Financiera

- **Políticas administrativas:**

1. Políticas de gestión de compras

Cada una de las políticas seleccionadas son de gran utilidad a la hora de llevar un correcto control, facilitara a que se forme una cultura basada en la equidad y ayudará a que los patrones de conductas sean alineados a la visión y misión que se espera que tenga Glamours S.A.

2.2 Procesos

Comunicación Interna

Reuniones

Una reunión estratégica sirve para evaluar el desempeño, revisar decisiones gerenciales, analizar las estadísticas, comunicar los informes trimestrales o incluso reuniones entre jefaturas. Por eso es importante implementar entre las estrategias las reuniones corporativas entre las gerencias y las jefaturas para poder medir los objetivos mensuales que tiene cada área y así poder generar una mayor

comunicación entre los departamentos. Las reuniones serán lideradas por el directorio y cada Jefatura da los resultados y novedades de su departamento. Adicional las reuniones será el medio para comunicar la estructura y políticas de la organización.

Manual de funciones

Un manual de funciones es esencial para la reestructuración de la compañía, para eso debe realizar la definición de objetivos de cada área a trabajar, repartiendo quienes serán los responsables. Luego se procederá a recopilar información sobre el detalle operativo de las áreas, en este caso tenemos: El área financiera, producción, administrativa y Talento Humano. Después se procederá a realizar la estructura del manual. En esta fase se detallará el contenido. Finalmente se realizará la socialización al personal.

El manual de funciones facilitará la comunicación interna y evitará la confusión entre los miembros de Glamours S.A. Los cargos que se deben estandarizar son aquellos que se detallaron en el organigrama, que son los siguiente:

1. Funciones del Directorio
2. Jefatura Financiera
3. Jefatura Administrativa
4. Jefatura de Operaciones
5. Asistente de compras
6. Asistente de mostrador
7. Asistente contable
8. Estilista

Intranet

Se implementará la intranet donde se busca facilitar la comunicación interna y así mejorar la rapidez de esta manera los trabajadores tendrán información clave con el fin de que tenga acceso en sus puestos de trabajo de forma simultánea. De esta manera se centraliza la información y se pueden crear espacios digitales para que cada miembro tenga la oportunidad de dar ideas, realizar foros de temas interesantes y de valor para los colaboradores. Es importante recalcar que la estrategia apunta a la transformación digital y a que su uso de sinergia en el equipo.

Correo Institucional

Se implementará un correo institucional en donde se comunicará las gestiones cotidianas, esto permitirá tener en orden los procesos o transacciones y también validará gestiones importantes entre colaboradores, adicional es una inversión puesto que la compañía está en crecimiento. Esto también ayudará a tener un mayor control en los mensajes.

Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias es un medio de comunicación anónimo que ayudará a conocer los que piensan y sienten los colaboradores de Glamours S.A. el anonimato ayudará a que las personas sean más sinceras en sus opiniones.

Eventos empresariales

El evento empresarial será de gran ayuda en el proceso de comunicación este medio puede servir para presentar nuevos productos, para anunciar cambios, para unir lazos entre los colaboradores, estos eventos rompen la rutina.

Capacitación

“On Boarding” (Inducción de Ingreso)

Es muy importante implementar un sistema de inducción para los nuevos colaboradores que establezca una bienvenida a la compañía con el fin de generar un impacto positivo y que apoye a una cultura basada en las buenas relaciones y de comunicación efectiva. El On Boarding consiste en la impartición lo siguiente:

1. Misión
2. Visión
3. Historia
4. Organigrama
5. Políticas
6. Recorrido por las instalaciones
7. Presentación a los miembros del equipo

Capacitaciones preventivas

Las capacitaciones preventivas son para actualizar al personal en las herramientas que tienen para su trabajo, esto se planea dar en el contexto tecnológico puesto maneja el proceso de cómo utilizar la intranet y el correcto uso del correo electrónico. También ayudará en proyectos futuros.

Capacitaciones correctivas

Las capacitaciones correctivas se darán para mejorar la gestión de desempeño de cada colaborador. Estas capacitaciones mejoran los resultados, especialmente con la atención al cliente externo.

Evaluación de desempeño

Luego del plan de capacitaciones que se desea gestionar se planea una evaluación de desempeño que cuantifique los resultados de los trabajadores de Glamours S.A. esto permitirá manejar resultados reales para ver las falencias y crear estrategias apropiadas.

2.3 Personal

Comunicación Interna

La comunicación interna estará bajo la responsabilidad del departamento de Talento Humano.

Socialización del Organigrama

Por medio de una reunión general se convocará a todos los trabajadores de Glamours S.A. con el fin de comunicar la nueva estructura de la empresa. Esto ayudará que todos tengan claro cuál es su rol dentro de la compañía.

Socialización del manual de Funciones

Para este proceso se procederá a realizar entrevistas con cada uno de los miembros donde se levantará información de las funciones que realizan actualmente y se dará una estandarización de funciones más detalladas según el cargo. Luego se procederá a gestionar el contenido por medio de reuniones con cada uno de los miembros de la compañía.

Socialización de las Políticas Corporativas

Las políticas serán impartidas por medio de talleres, con el fin de dinamizar las políticas y que su aprendizaje sea adecuado para su correcto aprendizaje.

Clima organizacional

Se procederá a realizar un estudio de clima organizacional donde se podrá evidenciar como se encuentra la compañía y cuáles son los problemas principales que se están dando dentro de la compañía, este debe ser realizado anualmente. Para eso es importante plantear las siguientes estrategias para mejorar el clima. Lo ideal es proponer una cultura de apoyo, en donde los colaboradores estén orientados al servicio entre pares y jefes, con el fin de fortalecer competencias como el trabajo en equipo y la comunicación efectiva y así poder llegar a los objetivos de manera apropiada. Para poder realizar la siguiente estrategia se realizará:

1. Programa que evalúe la experiencia de servicio interno basado en una encuesta digital, en la que cada par y jefe evaluará como fue el trato dado por sus compañeros de forma semanal.
2. Implementación de reconocimientos no monetarios Los incentivos no monetarios que se implementarán son los siguientes:
 - ✓ Reconocimiento al mejor compañero: se medirá los indicadores que salgan de sus atenciones con el cliente interno
 - ✓ Reconocimiento al mejor asesor de atención al cliente externo: se basará en la encuesta de satisfacción dada al cliente externo para conocer su experiencia con el servicio.
 - ✓ Brindar capacitaciones y talleres con diversidad de temas a tratar que apunten a el crecimiento personal.
 - ✓ Reconocimientos públicos vía mail e intranet.
 - ✓ Diseño de días significativos con temáticas relevantes para ser celebrados entre los trabajadores como: navidad, fin de año, día del niño (para los trabajadores con hijos), día de la madre.
 - ✓ Ofrecer una membresía de descuento en los productos o servicios dados en la compañía por ser trabajador.

Adicional también se puede incentivar a la productividad en ventas con reconociendo monetarios como bonos por mayor cantidad de ventas o sobrecumplimiento, estos reconocimientos son monetarios.

Eventos empresariales

También los programas de actividades fuera de la empresa ayudan a el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y también ayuda a mejorar los procesos de comunicación, las actividades que se pueden realizar son:

- Tardes de futbol
- Olimpiadas
- Team Building.

Capacitaciones

Las capacitaciones también son un factor muy importante para el crecimiento y la mejora de la comunicación interna y de esta forma se podrá reforzar habilidades blandas y también capacitaciones técnicas que puedan requerir los miembros de la compañía con el fin de esclarecer las dudas que puedan existir en sus funciones o el rol que representan dentro de la compañía, por eso esta estrategia es clave para mejorar el clima de la compañía y desarrollar una correcta comunicación y cultura. Este proceso será de gran ayuda para la empresa como tal y las personas.

Encuesta de Clima

Las encuestas de clima ayudarán a medir si las estrategias están funcionando.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

3.1 Responsables

Los responsables para la implementación de los planes que fueron abordados con anterioridad es el departamento de Talento Humano, Gerente General y el Directorio. El departamento de Talento Humano será el protagonista principal puesto esta área trabajará la gestión de comunicación organizacional, Clima y Evaluaciones de desempeño una vez dadas las capacitaciones correspondientes. Por otro lado, se encuentra el Gerente General que será responsable del cumplimiento de políticas y procedimientos impartidos a los colaboradores, puesto su desempeño de líder ayudará a generar una adecuada y armoniosa relación entre los Jefes y trabajadores en general; su papel en la gestión de comunicación también será clave porque su directriz debe estar basada en los nuevos estatutos corporativos. Por último, el Directorio será una pieza clave ya que ellos deben estar estrechamente vinculados con los cambios y la toma de decisiones en las estrategias. Es importante que todos los miembros de la organización sean responsables de que estas nuevas estrategias se desarrollen de forma exitosa y demuestren el compromiso que tienen por la compañía.

3.2 Recursos

Los recursos que se necesitarán para la implementación de las estrategias serán algunos. Para el manual de funciones se utilizarán materiales de oficinas tales como hojas, carpetas, computadora, internet y recursos financieros, Adicional una sala de reuniones para su correcta comunicación. Por otro lado, para la creación de la política corporativa se necesitará un proveedor grafico para su impresión bajo un modelo de libro para cada colaborador, adicional una laptop para crear el diseño.

Para la creación de la intranet y el correo institucional se pedirá a una agencia de sistemas que proceda a la creación, para esta inversión se necesita recursos financieros. Para el buzón de sugerencias se necesitará una caja, marcadores, cartulinas y goma con el fin de que su diseño sea creativo y recursivo. Para los eventos corporativos se necesitará elementos diversos según sea la temática y una sala de reuniones.

El plan de capacitación que se desea implementar se necesitará recursos humanos, presentaciones, sala de reuniones, artículos de oficinas como papel y plumas.

Las evaluaciones de desempeño se utilizarán materiales de oficina, también será de gran utilidad la intranet y el correo institucional ya creado puesto que por este medio se comunicará lo que ya se mostró en las reuniones, capacitaciones o talleres como un breve resumen para los colaboradores.

2.2 Metodología

La metodología que se utilizará será cualitativa y cuantitativa. En el aspecto cualitativo se tomará las reuniones mensuales que se tiene entre directorio, gerente y jefes con el fin de evaluar los resultados y conocer sus opiniones acerca de los objetivos planteados y el desarrollo de su personal. Adicional el departamento de Talento Humano ayudará en la gestión de mejora de clima organizaciones basándose en entrevista que se realizarán luego de la implementación de estrategias con el fin de ayudar a que la compañía siga los parámetros esperados. También el Buzón de sugerencias da información importante de lo que opinan los trabajadores, esta herramienta también ayudará a tener una visión más completa de lo que la compañía debe mejorar. Por otro lado, en lo cuantitativo se incluirán las evaluaciones de desempeño, las cuales se dan por puntajes que son tabulados para sacar los resultados de los colaboradores. En las encuestas de clima también se podrá sacar resultados cuantitativos.

Para la realización de todo el proceso se tomará 4 meses, en donde se empezará en la etapa del diagnóstico hasta la ejecución de las estrategias.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
		SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS
Diagnosticar las problemáticas de Glamours S.A.	Realizar entrevistas a los accionistas mayoritarios	■			
	Realizar entrevistas a los accionistas al personal	■			
	Revisar las funciones de cada colaborador		■		
	Revisar el organigrama		■		
	Revisar los procesos de comunicación		■		
Creación de Políticas y Estructura	Convocatorias a los accionistas		■		
	Diseño de la nueva estructura del organigrama		■		
	Creación de las políticas	■			
	Negociación con proveedores para las herramientas de comunicación	■			
Creación de manual de funciones	Socialización de la estructura y las políticas	■			
	Entrevistas con los trabajadores para determinar las funciones específicas	■			
	Diseño del Manual		■		
	Sociabilización del manual de funciones		■		
Contratación y capacitación de la intranet			■		
Creación de herramientas de comunicación interna			■		
Diseño del modelo de capacitación	Diseño del proceso de capacitaciones		■		
	Socializar el pensum anual		■		
	Implementación de evaluaciones de desempeño			■	
Clima Organizacional	Aplicar las estrategias de clima				■
	Medir las estrategias semestral mente			■	

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional es la clave del éxito en las organizaciones, es la base fundamental que debe ser ejercitada por las personas que conforman la compañía, también debe ser liderada por un departamento clave que ejecute planes de comunicación acertados en donde cada uno se involucre y cooperen con el cambio. Todos los jefes, asistentes, gerentes y directores deben generar la diferencia con las nuevas políticas y mantener una comunicación transparente y precisa entre ellos. Para esto se necesita que cada uno de los miembros del equipo se comprometan con las nuevas estrategias que se quieren implementar en Glamours S.A.

En esta nueva generación de compañías no debe haber ninguna limitación para mantener una comunicación efectiva, puesto vivimos en la era de la transformación digital, aquí es donde se debe mantener más informado a todos por medio de herramientas tecnológicas o tradicionales con el fin de mantener un ambiente agradable entre los colaboradores. Estas acciones generan confianza entre jefes y subordinados como también genera más compromiso con la empresa, este cambio también involucra en cómo se abordará el liderazgo que tienen los jefes. Actualmente las empresas deben manejar políticas que mejoren la convivencia y entre ellas mantener una visión holística entre comunicación y liderazgo, puesto que ambas, aunque son diferentes intervienen directamente la una con la otra y si se ejecutan de forma correcta el impacto que generen será positivo.

Las estrategias propuestas ayudarán para generar cambios positivos en la organización tanto para el capital humano como para la gestión financiera, puesto apostamos a que los trabajadores se sentirán valorados y eso dará como resultado su motivación y compromiso hacia la compañía, y poder lograr ser un equipo consolidado y de esta manera generar una cultura de cambio.

RECOMENDACIONES

- Mantener actualizada las estrategias de comunicación interna.
- Capacitar recurrentemente a los trabajadores en comunicación efectiva y resolución de problemas.
- Evaluar los resultados semestralmente bajo indicadores.
- Reuniones periódicas con los trabajadores para conocer los avances y las preguntas que tenga acerca de los procesos.
- Incentivar mediante talleres y actividades la cultura de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología. No. 11. Pág. 9 – 24. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/13630/1/1194-6035-1-PB.pdf>.
- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú. Escuela de Economía USAT.
- Andrade, H. (2005). La comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica. España. Editorial Netbiblo S.I.
- Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional: Técnicas y Estrategias. Colombia. Editorial Universidad del Norte.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. México. Décima edición. Editorial South-Western. Traducido del libro Organization Theory and Design.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.



**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, **Libia Betsabeth Mawyin Vareles**, con C.C: # 0956026348 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La comunicación efectiva: La clave al éxito** 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, **27 de febrero de 2020**

f. _____

Nombre: **Mawyin Vareles Libia Betsabeth**

C.C: **0956026348**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La comunicación efectiva: La clave al éxito		
AUTOR(ES)	Libia Betsabeth Mawyin Vareles		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova Belén Elizabeth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía y Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de febrero del 2020	No. DE PÁGINAS:	34 PÁGINAS
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento organizacional, Comunicación, Cultura Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación interna, clima organizacional, comportamiento, percepciones, satisfacción laboral, Comunicación efectiva, Cultura sólida.		

El siguiente trabajo se centra en la comunicación efectiva que debe tener Glamours. S.A. y bajo este precedente tanto la cultura como el comportamiento organizacional se va modificando para poder lograr una estructura estable. En la actualidad la empresa se encuentra atravesando por distintas problemáticas que son: Mala comunicación entre pares y jefes, falta de equidad en la toma de decisiones, duplicidad de funciones, confusión de línea de reporte e inestabilidad laboral. Por eso se da como prioridad trabajar en la comunicación interna de Glamours S.A. Esta problemática a medida que avanza genera bajas en las ventas, y no se encuentran preparados para los cambios que se están llevando externamente, por empresas con el mismo giro de negocio. Los accionistas de Glamours S.A. han mantenido una relación tensa y con ausencia de comunicación efectiva, lo que ha ocasionado que exista fricción en el equipo, ausencia de confianza y una mala gestión en las estrategias. A lo largo de los 8 años no se ha planteado objetivos claros y decisiones acertadas y aceptadas por todos, por eso el cambio organizacional es el camino más apropiado para la mejora de los procesos internos y que Glamours S.A. tenga éxito a través del tiempo. Una vez concluido el análisis del caso, se procederá con la definición de las estrategias que ayudarán a la mejora de la comunicación interna de la compañía y a su vez le darán una visión diferente de lo que la empresa debe convertirse. Adicional se determinará cuáles serán los recursos y las técnicas que serán utilizadas para poder lograr el cambio esperado.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0982497325	E-mail: libiamawyin@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419	
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		