

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

TEMA:

**Plan de Desarrollo Organizacional para la competitividad de
Glamour S.A.**

AUTORA:

Villavicencio Palma, Ana Belén

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

TUTORA

PSIC. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, MGS.

**Guayaquil, Ecuador
24 de febrero del 2021**



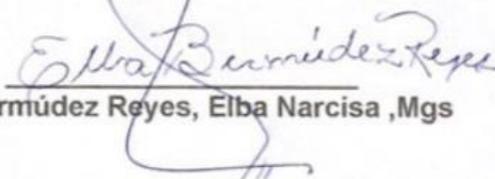
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**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 **Villavicencio Palma, Ana Belén**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)
f. 
Psic. Bermúdez Reyes, Elba Narcisca ,Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
PSIC. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, MGS.

Guayaquil, a los 24 del mes de febrero del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Villavicencio Palma, Ana Belén**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo: **Plan de Desarrollo Organizacional para la competitividad de Glamour S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme lascitas 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 24 del mes de febrero del año 2021

LA AUTORA

anabelenvillavicencio

f. _____
Villavicencio Palma, Ana Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Villavicencio Palma, Ana Belén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Plan de Desarrollo Organizacional para la competitividad de Glamour S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 del mes de febrero del año 2021

LA AUTORA:

f. _____
Villavicencio Palma, Ana Belén



Guayaquil, 23 de febrero de 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Plan de Desarrollo Organizacional para la competitividad de Glamour S.A..doc (D96385123)
Presentado	2021-02-23 19:19 (-05:00)
Presentado por	elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	elba.bermudez.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE GLAMOUR S.A. Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

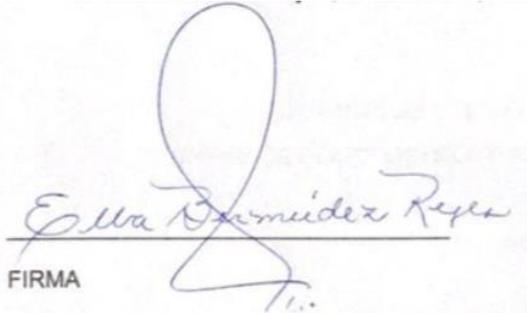
Tema: Plan de Desarrollo Organizacional para la competitividad de Glamour S.A.

Estudiante:

- Villavicencio Palma, Ana Belén

Docente Tutor:

- PSIC. Bermúdez Reyes, Elba Narcisca, MGS.


FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

**PSIC. CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA, MGS.
DIRECTOR DE CARRERA**

f. _____

**LCDA. SÁNCHEZ UBE, PRICILA, MGS.
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

f. _____

**PSIC. CABEZAS CÓRDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS.
DOCENTE REVISOR**

Índice

Resumen.....	IX
Introducción	2
1. Diagnóstico Organizacional	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Causas y consecuencias.....	5
1.4. Justificación y factibilidad.....	6
1.5. Pregunta de investigación.....	7
1.6. Objetivo general.....	7
1.7. Objetivos específicos.....	7
2. Marco Teórico.....	8
2.1. Organización como sistema abierto.....	8
2.2. Estructura organizacional.....	9
2.2.1. Gobierno corporativo.....	10
2.3. Cultura organizacional.....	11
2.3.1. Cultura de servicio.....	12
2.4. Planeación estratégica.....	13
3. Metodología: determinación de estrategias	14
3.1. Estructura.....	14
3.2. Personas	15
3.3. Procesos.....	16
4. Implementación de estrategias	17
4.1. Responsables	17
4.2. Recursos.....	17
4.3. Estrategias	17
4.3.1. Reestructuración del organigrama institucional	17

4.3.2.	Conformación del Gobierno Corporativo de Glamour S.A.....	18
4.3.3.	Fomento de una cultura de servicio.....	22
4.3.4.	Diseño del plan estratégico de desarrollo del Talento Humano	23
5.	Conclusiones.....	28
6.	Referencias.....	30

Tabla de gráficos

Gráfico 1:	<i>Evolución Glamour S.A. – Antecedentes.....</i>	5
Gráfico 2:	<i>Árbol de problemas Glamour S. A.....</i>	6
Gráfico 3:	<i>La Organización como un sistema abierto</i>	8
Gráfico 4:	<i>Tipos de Cultura Organizacional</i>	11
Gráfico 5:	<i>Organigrama Glamour S.A. 2017.....</i>	17
Gráfico 6:	<i>Propuesta Organigrama Funcional Glamour S.A. 2020</i>	18

Resumen

El presente trabajo de titulación examen complejo, modalidad caso práctico y de análisis, aborda la situación actual de la compañía Glamour S.A., la cual, atraviesa diversas problemáticas en su desarrollo organizacional, mismas que le obstaculizan cumplir con sus objetivos estratégicos. En el proceso diagnóstico se determinó que la estructura organizacional que mantienen no responde efectivamente a las necesidades que exige el mercado, además, se identificó su informalidad en los procesos y procedimientos que rigen su gestión del Talento Humano y Gobierno Corporativo. Con base a dicho diagnóstico, se planteó como objetivo general el rediseño de la estructura organizacional a través de estrategias de desarrollo organizacional que permitan integrar al equipo de trabajo y llevarlo a su más alto desempeño para alinearse a la cadena de valor del negocio y le permitan posicionarse a la organización como líder en el mercado nacional de ventas de productos y servicios de belleza y estética. La metodología utilizada en el presente caso de análisis fue cualitativa, mediante la conceptualización y análisis de variables tales como **estructura**, se sugiere un nuevo organigrama funcional; **procesos** y **personas**, se propone un plan estratégico de Talento Humano. Finalmente, como resultado del proyecto, se espera que la empresa Glamour S.A. responda eficazmente a la competencia y logre posicionarse como un referente en el mercado de belleza y estética.

Palabras Claves: *estructura organizacional, cultura, comportamiento, gobierno corporativo, gestión del talento humano, desarrollo organizacional, estrategias*

Introducción

Glamour S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de belleza y estética. Inició sus operaciones bajo la dirección de una emprendedora con visión, Gabriela, quién luego de dos años junto con su socia Catalina, deciden fundar la compañía con un capital que le permitió alquilar un local y recibir un promedio de 200 clientes mensuales. Sin embargo, su inversión inicial no logró obtener ganancias, sino recuperar el capital invertido y sus costos operativos.

Para el 2013, un amigo en común de las fundadoras, decide capitalizar a Glamour S.A. e invierte junto con un grupo de accionistas en la compañía. Dicha acción le permite percibir a la organización un margen de utilidad neta del 70%. Por su crecimiento, durante el 2014, Glamour S.A. ya contaba con una estructura de 14 personas, entre jefaturas y personal operativo.

A través de un grupo focal, se logra identificar inconformidad por parte del equipo de trabajo, este malestar está asociado a la confusión en la línea de reporte, duplicidad de funciones, sentido de inequidad e injusticia, entre otros factores, los cuales están afectando al clima laboral y a la productividad y rentabilidad de Glamour S.A.

En la actualidad, una organización tiene que responder no solo al propósito común de generar ganancias, sino también a garantizar y actuar bajo el principio de responsabilidad social con sus colaboradores, la comunidad y el medio ambiente.

Finalmente, a partir del diagnóstico y análisis del caso, Glamour S.A. reúne las condiciones para someterse a un cambio organizacional que le permita transformar sus problemáticas en planes de acción y mejora continua para la consecución de sus metas organizacionales.

1. Diagnóstico Organizacional

Para obtener una visión integral sobre la realidad de la organización Glamour S.A. Es necesario identificar los antecedentes y realizar un estudio de diagnóstico organizacional, el cual tiene como propósito reconocer y estudiar los procesos de la compañía para optimizarlos si no están funcionando adecuadamente. De acuerdo a los autores Bravo, Valenzuela, Ramos y Tejada (2019):

el diagnóstico organizacional es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento. (p.2)

En ese sentido, el diagnóstico organizacional, es una herramienta conveniente para conocer la situación actual de la empresa Glamour S.A. y las dificultades que obstaculizan su crecimiento o desarrollo. Luego de ese proceso, se permitirá plantear acciones en beneficio de la empresa y su rentabilidad.

1.1. Antecedentes

Glamour S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de productos y servicios de belleza y estética que se fundó en el año 2012 por dos accionistas igualitarios que detectaron una oportunidad de negocio en el segmento de la belleza.

Luego de su primer año en el mercado, se integra a la organización un socio capitalista mayoritario, mismo que incrementa la utilidad de la compañía en un 70% y que permite aumentar la nómina de colaboradores para hacer frente a la demanda de los clientes y sus necesidades. Sin embargo, en el año 2014 surgen inconformidades por parte del personal por factores relacionados a la línea de reporte, ambigüedad y duplicidad de funciones, percepción de inequidad y justicia, ineficiente comunicación organizacional, ausencia de objetivos y visión a largo plazo.

Para el 2015 Glamour S.A. también sufre un impacto en su rentabilidad como resultado de la aparición de robustos competidores y destacados por sus fortalezas en la cultura de servicio y know - how del mercado.

A raíz de la situación crítica que la organización padecía, Jorge, accionista mayoritario y Jefe Financiero, tomó la decisión de contratar el servicio de asesoría organizacional para implementar mejoras, pese a ello, este acto fue apreciado por los demás accionistas como una decisión arbitraria, impulsiva y como falta de respeto por no ser consultado.

Gabriela y Catalina, fundadoras y socias, no estuvieron de acuerdo con el diagnóstico del Consultor. Ambas consideraron que el problema central estaba focalizado por el excesivo personal y falta de estrategias financieras, por lo cual, liquidaron a 4 colaboradores. Se obtuvo un ahorro en la nómina, pero con ello, surgieron sentimientos de inestabilidad en el puesto de trabajo por parte de los demás funcionarios.

En el último semestre del 2016 Glamour S.A. logra expandirse a las ciudades de Quito, Cuenca, Machala y Ambato y le permite cerrar el año con una utilidad neta del 50%. Sin embargo, internamente la organización continuaba con un clima inestable, lleno de incertidumbre y conflictos.

Para el 2017 ya son cinco empresas que compiten con Glamour S.A. Por lo cual, Jorge, Gabriela y Catalina, deciden implementar un outsourcing de talento humano con el principal objetivo de administrar la nómina y desarrollar estrategias desde la gestión del talento humano y es así como por primera vez se plantean una meta desafiante, y es ser reconocida en el 2020 como la empresa número uno a nivel nacional en ventas de productos y servicios de belleza y estética.

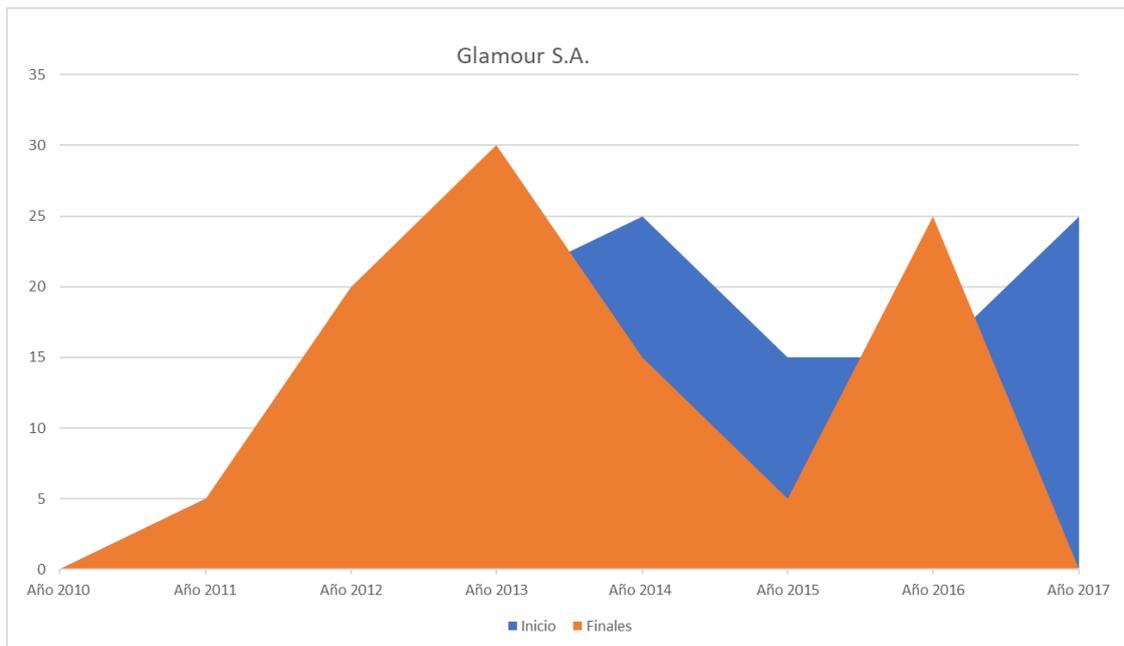


Gráfico 1: Evolución Glamour S.A. – Antecedentes

Fuente: Elaboración propia

1.2. Planteamiento del problema

Como resultado del diagnóstico, se identificó que la estructura organizacional de Glamour S.A. es básica e informal y no responde a un organigrama funcional conformado por un gobierno corporativo que tome las decisiones estratégicas e integre los objetivos para el posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano para el año que se visualiza.

Además, la ausencia de una visión clara a corto, mediano y largo plazo, impulsó un ambiente laboral inestable y una cultura débil y no institucionalizada en la calidad del servicio interno y externo.

1.3. Causas y consecuencias

A continuación, se describen las diversas causas y efectos que se identificaron en la empresa Glamour S.A. y su correlación:

Árbol de problemas

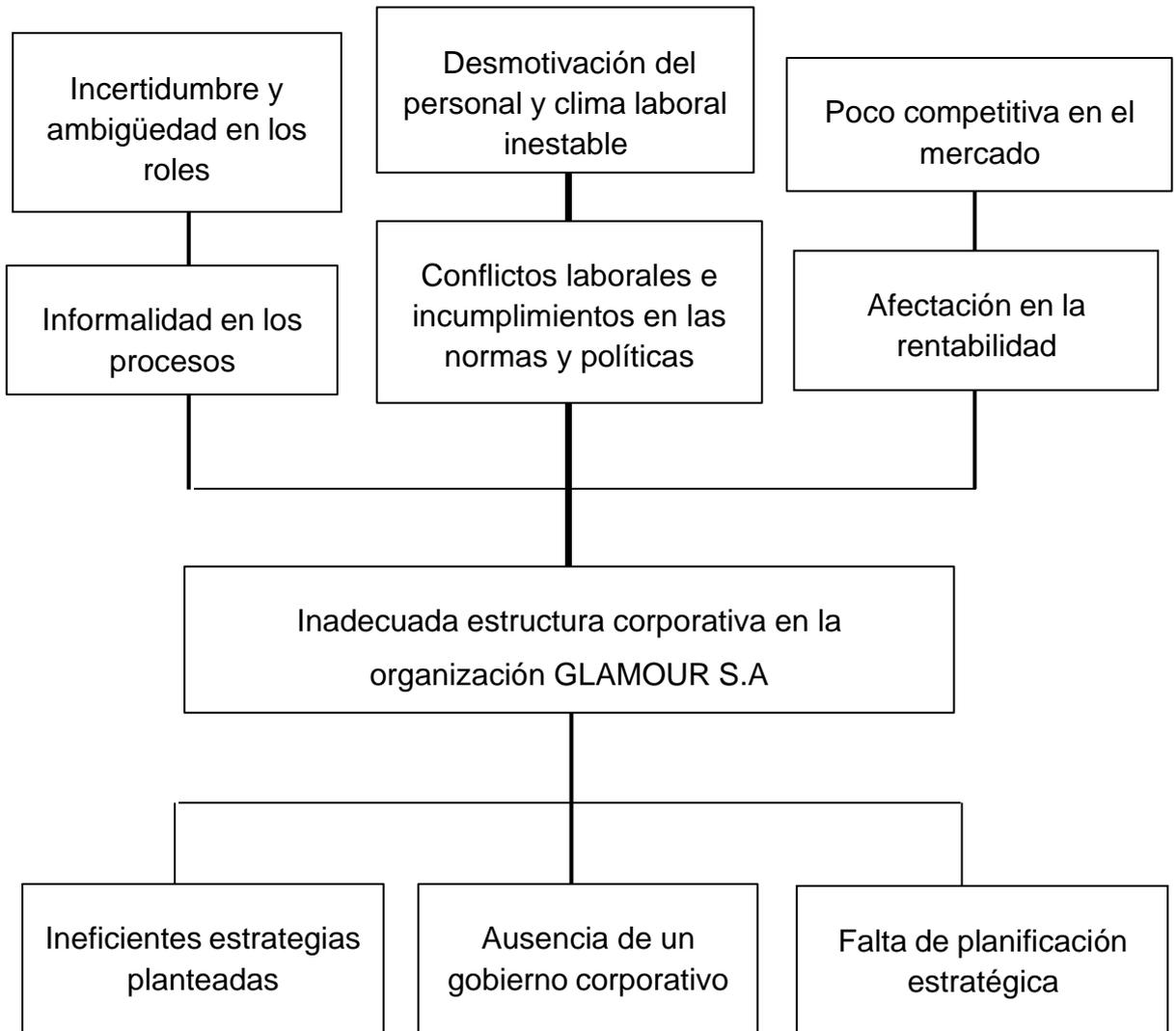


Gráfico 2: Árbol de problemas Glamour S.A.

Fuente: Elaboración propia

1.4. Justificación y factibilidad

Los problemas identificados en Glamour S.A. son factibles y propios de una empresa que crece de manera acelerada en facturación y nómina en un corto periodo de tiempo, por ello, su enfoque se descuida y no se establecen plantean objetivos estratégicos alineados a una estructura funcional que permita competir en el mercado de manera sostenible y sustentable.

Para el año 2017 Glamour S.A. debería desarrollar una estructura sistémica y funcional, es decir, que la organización defina plasmar los procesos, los recursos y las personas de una manera integrada para alcanzar su crecimiento y desarrollo en el mercado, este planteamiento se alcanzará a través de la constitución de un gobierno corporativo, implementación de un modelo de desarrollo organizacional y la redefinición de la visión, valores corporativos y cultura orientada hacia la satisfacción del cliente interno y externo.

1.5. Pregunta de investigación

Para efectos del presente caso se análisis se planteó la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las estrategias de desarrollo organizacional que debe implementar la compañía Glamour S.A. para posicionarse como la empresa líder en ventas de productos y servicios de belleza y estética?*

1.6. Objetivo general

Rediseñar la estructura organizacional de la empresa Glamour S.A. a través de estrategias de desarrollo organizacional para posicionarla como líder en el mercado nacional de ventas de productos y servicios de belleza y estética.

1.7. Objetivos específicos

- Constituir un gobierno corporativo que regule los principios, normas y procedimientos de la compañía
- Fomentar una cultura focalizada en el servicio al cliente interno y externo
- Establecer modelo de desarrollo organizacional que integre la visión y misión de la organización

2. Capítulo: Marco Teórico

2.1. Organización como sistema abierto

El término sistema, en su concepción más simple, es definido como un conjunto de elementos relacionados entre sí. Por ello, la Teoría General de Sistemas también ha derivado sus estudios en las organizaciones, ya que se caracterizan por ser “un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado” (Ramírez, citado por Silva, 2009, p.154).

Considerando la definición de sistema, este consta de cuatro elementos principales, tales como: entradas (inputs), procesamiento, salidas (outputs) y retroalimentación o feedback. La teoría también plantea dos tipos de sistemas, abiertos o cerrados, esta clasificación se propone de acuerdo a la forma como interactúan con el ambiente.

El sistema cerrado no registra intercambio con el ambiente, por consecuente, no tiene capacidad ni posibilidad de crecimiento o adaptación a los cambios. Por el contrario, el sistema abierto, recibe numerosas entradas y salidas que persiguen la homeostasis o equilibrio en un ambiente de variantes y transformaciones diarias.

Las organizaciones, son un claro ejemplo de cómo funcionan los sistemas abiertos, ya que están en permanente interacción con su entorno y es dinámica por naturaleza.



Gráfico 3: La Organización como un sistema abierto

Fuente: Silva, Características de los sistemas en las organizaciones perspectivas (2009, p.155)

En ese sentido, son medios eficientes que integran insumos y pasan por un proceso de transformación para obtener salidas en productos o servicios. En otras palabras, las compañías o instituciones se distinguen por su facultad de integrar y encaminar sus actividades hacia el cumplimiento de objetivos, los cuales buscan obtener resultados que agreguen valor a su entorno. Es por ello, que las organizaciones tienen la posibilidad de comunicarse con el ambiente, por ejemplo, con sus competidores, proveedores, clientes, entre otros stakeholders.

Glamour S.A. no es la excepción y se ve influenciada por dimensiones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, legales e incluso ambientales, por ello, la empresa debe adoptar una cultura flexible a lo cambios.

2.2. Estructura organizacional

“Se define a la estructura como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de un sistema para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos” (Mintzberg, citado por Soto, p. 7).

Toda organización, independientemente de su tamaño, necesita de una estructura organizacional o una manera de organizarse que responda a sus necesidades y procesos. En otras palabras, la estructura organizacional, es el diseño para organizar y estandarizar una compañía con el propósito de lograr sus objetivos estratégicos planteados.

En Glamour S.A. se ha identificado que su estructura no es funcional, por lo cual, considerando al autor referente Henry Mintzberg, se recomienda que la compañía incorpore una estructura lineal. Por su forma simple, tiende a ser flexible y mantiene ágil a la toma de decisiones, ya que la línea de comunicación es eficaz y conserva cercanía entre las jefaturas y subordinados.

Además de incorporar una estructura lineal, es indispensable que la organización se agrupe por funciones.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan. (Minsal y Pérez, 2007, p.2)

De acuerdo a lo que mencionan los autores, una organización funcional permitirá explorar la máxima especialización, lo cual, en un sector de belleza y estética contribuye a obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. Además, habilita línea directa de comunicación, aspecto que beneficia a Glamour S.A.

2.2.1. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo se conceptualiza como el conjunto o marco de normas, pautas y prácticas que regulan la estructura de una compañía. En otras palabras, es un sistema que adoptan las empresas para dirigirse y controlar la consecución de sus objetivos.

Incorporar este elemento en las organizaciones también supone pensar en el liderazgo, ya que este término gira y apela a un liderazgo con responsabilidad, transparencia y con eficiencia.

Por lo cual, la implementación de un gobierno corporativo para Glamour S.A. supone grandes beneficios, ya que uno de sus principales objetivos es “promover la cultura y la responsabilidad frente a los grupos de interés, contribuir a la estrategia y el liderazgo de la administración, monitorear y evaluar los procedimientos de la administración, estructura del consejo de administración” (González y Sosa Sánchez, citado por Neita, 2013, p.14).

Es importante mencionar que para lograr un eficiente gobierno corporativo es indispensable identificar y administrar varios aspectos, tales como, considerar opiniones, mantener una escucha abierta, integrar intereses y convertirlos en comunes.

2.3. Cultura organizacional

Comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009, p. 67)

De acuerdo a lo que manifiestan los autores, la cultura organizacional, es un conjunto de tradiciones, creencias, supuestos y valores que comparten los integrantes de una organización. Existen diversos tipos de cultura, sin embargo, para el presente caso de análisis se tomará de referencia a la clasificación diseñada por los autores Cameron y Quinn.



Gráfico 4: Tipos de Cultura Organizacional

Fuente: Cameron y Freeman, citado por Gonzáles, Liquidano y Carlos, *Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes* (s.f., p.6)

Dicho modelo señala la tendencia que puede tener la organización frente dos variables: flexibilidad, discreción y dinamismo o por el contrario hacia la estabilidad, orden y control frente a los cambios que puede presentar el contexto en el que se desenvuelve la empresa.

De acuerdo al caso de análisis, la compañía Glamour S.A., evidencia una cultura organizacional débil, por lo cual, se debe diseñar planes de acción

encaminados a institucionalizar y fortalecer una cultura de Clan y de Mercado.

La cultura de Clan, invita a Glamour S.A. a promover una sinergia organizacional, mediante el trabajo en equipo, la participación activa, el compromiso y el consenso entre los miembros de la empresa. Sin embargo, mantener un equilibrio y alcanzar el objetivo de posicionarse como líder en el sector de la belleza y estética, Glamour S.A. también debe incorporar una cultura de Mercado, la cual está focalizada hacia su entorno y su mayor preocupación es ejecutar el trabajo de forma eficaz. Es importante mencionar que, por lo general, los colaboradores en una cultura de mercado son competitivos y orientados hacia los resultados, por consiguiente, necesitan de un estilo de liderazgo directivo.

Finalmente, “cada cultura organizacional refleja un perfil de atributos como lo son: el estilo de gestión, planes estratégicos, el clima, el sistema de recompensas, liderazgo y los valores básicos de la organización” (Cameron y Quinn, citados por Gonzáles, Liquidano y Carlos, s.f., p.10).

2.3.1. Cultura de servicio

En la actualidad, las organizaciones deben estar dispuestas a integrar las mejores estrategias del talento humano, recursos tecnológicos y técnicos para otorgar una experiencia excepcional al consumidor.

“Las percepciones de la calidad y los juicios de satisfacción han sido reconocidos como aspectos fundamentales para explicar las conductas deseables del consumidor” (Zeithaml, Berry y Parasunaman, citado por Mora, 2011, p. 148).

En otras palabras, la cultura de servicio de Glamour S.A., debe estar orientada hacia el compromiso de los miembros de la organización hacia las relaciones o vínculos que puede generar con el cliente o consumidor a través de momentos de verdad que impulsen la satisfacción de servicio.

Es importante mencionar que la cultura de servicio también se manifiesta a través de aspectos o elementos visibles o tangibles y los invisibles o también conocidos como intangibles. Por ejemplo, cuando se habla de los aspectos visibles se refiere a las conductas, creencias, mensajes que definen o enmarca a la organización, mientras que los invisibles los constituyen los sentimientos, actitudes e incluso sentimientos negativos que se pueden generar hacia la organización.

2.4. Planeación estratégica

Una estrategia es la determinación de la misión o propósito fundamental de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr fines planteados. También puede ser concebida como un plan a largo plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, es el resultado de una decisión ejecutiva, se relaciona con la determinación del propósito organizacional, la cual debe llevarse a cabo para una planificación eficaz. (Koontz, Weihrich y Cannice, citados por García, Durán, Cardeño, Prieto, García y Paz, 2017, p.2)

Según lo que mencionan los autores, la planeación estratégica es una herramienta o instrumento de gestión que guía u orienta el camino que deben perseguir las organizaciones para lograr los objetivos estratégicos planteados, tomando en cuenta las variables, cambios, transformaciones y exigencias que el entorno impone.

Glamour S.A. no ha desarrollado una planeación estratégica que sea funcional para su estilo de negocio, por lo cual, están desaprovechando todos beneficios que le puede otorgar, por ejemplo, incrementar la eficiencia en las operaciones, mejorar la toma de decisiones y que estas se alineen a los objetivos de la compañía, identificar prioridades, establecer elementos diferenciadores entre los competidores, entre otros beneficios favorables.

También es importante mencionar que los responsables de llevar a cabo la planeación estratégica son los altos ejecutivos, mismos que conocen de forma integral la situación actual que atraviesa la compañía y lo analizan con las variables del medio (elementos tecnológicos, legales, financieros, etc). Es por ello, que Glamour S.A. debe desarrollar habilidades gerenciales en sus directivos para hacer uso de este tipo de herramientas que benefician de forma directa a la organización.

3. Capítulo: Metodología - Determinación de estrategias

El proceso que se utilizó para analizar y abordar el caso de estudio de la compañía Glamour S.A. fue la metodología de desarrollo organizacional o gestión del cambio planificado, el cual, comprende las siguientes cuatro fases:

- I. Diagnóstico
- II. Diseño de las estrategias de intervención
- I. Planificación estratégica
- IV. Evaluación

Por su parte, las estrategias del Talento Humano, se plantearon bajo el esquema: Estructura – Personas – Procesos.

3.1. Estructura

Estrategia 1. Reestructuración del organigrama institucional

Las estructuras organizacionales tienen un valor importante en cualquier organización, ya que disponen los canales de autoridad, líneas de reporte y responsabilidad para una buena dirección y control de las acciones establecidas para la consecución de los objetivos estratégicos. Por lo cual, este plan de acción propone rediseñar la estructura organizacional de la empresa Glamour S.A. a una estructura lineal, funcional y sistémica.

Se busca que Glamour S.A. contemple un organigrama funcional y que responda a las necesidades de su expansión y franquicias alrededor del territorio nacional, por ello, el proyecto incluye el análisis de crecimiento de la empresa, su estructura actual, la definición, formalización y socialización de la nueva configuración organizacional hacia sus miembros de trabajo.

Estrategia 2. Conformación del Gobierno Corporativo de Glamour S.A.

Por medio de esta estrategia se busca establecer un eficaz funcionamiento de la empresa Glamour S.A., ya que luego de establecer un organigrama funcional para los propósitos que persigue la organización, es indispensable

conformar un gobierno corporativo que provea lineamientos, normas, políticas, reglamentos y procedimientos que integren a todos los organismos de la compañía y que permita tener un óptimo desenvolvimiento y comportamiento organizacional.

Este plan pretende dar solución a los conflictos laborales e incumplimientos en las normas y políticas que presenta Glamour S.A. en la actualidad y que, por consecuente, generan bajos niveles de motivación entre el personal y desencadena un clima laboral inestable.

Estrategia 3. Fomento de una cultura de servicio

El plan de acción contempla marcar de forma sostenible y diferenciadora a la compañía Glamour S.A. a través de la definición y promoción de una cultura basada en el servicio. Este tipo de cultura focaliza sus procesos en torno a los clientes, por lo cual, toda la cadena de valor de la empresa se ve involucrada para garantizar que sus clientes actuales y potenciales perciban la mejor experiencia.

La cultura organizacional de Glamour S.A. no debe ir disociada a la cultura de servicio que se pretende alcanzar e implementar, por ello, este plan comprende el diagnóstico de la cultura actual, la definición de los cambios, la identificación de los comportamientos deseados y esperados, la misión o propósito del servicio para alinearlos a la estructura y procesos de la organización.

3.2. Personas

Estrategia 4. Diseño del plan estratégico de Desarrollo del Talento Humano

Por medio de esta estrategia se busca desarrollar e implementar proyectos y programas estratégicos que potencialicen las habilidades y competencias de los colaboradores de Glamour S.A.

El desarrollo de este plan de acción implica la estructuración y estandarización de procesos en el área de talento humano, la identificación y

clasificación del talento, el desarrollo profesional individual y colectivo a través de programas de capacitación que se encaminen a mejorar los conocimientos, técnicas, habilidades y rendimiento del personal de Glamour S.A. para hacer frente y de forma eficaz a los problemas o dificultades que puedan presentarse en el día a día de su gestión y finalmente evaluar los resultados que obtiene el colaborador en función al plan establecido.

3.3. Procesos

Se pretende que la compañía Glamour S.A. con la implementación de las estrategias maneje una gestión de procesos transversales en donde el flujo de actividades abarque la cadena de valor del negocio.

Para la implementación del plan estratégico de talento humano se ha identificado los procesos de los siguientes subsistemas:

- Selección: descripción de cargos, reclutamiento, contratación e inducción
- Compensaciones: valoración de cargos, sueldos y salarios
- Capacitación y desarrollo: diagnóstico de necesidades de capacitación, planes de carrera y sucesión
- Comunicación interna: canales, mensaje y difusión

La correcta implementación de estos procesos y subprocesos de talento humano junto con las demás estrategias mencionadas, contribuirán a la visión de Glamour S.A. de posicionarse como la empresa líder en ventas de productos y servicios de belleza y estética.

4. Capítulo: Implementación de estrategias

4.1. **Responsables:** Se identificó a los responsables del desarrollo del proyecto, estos son: Directivos y Líderes de las diferentes áreas de la compañía Glamour S.A. y el consultor externo también encargado de direccionar el plan de acción.

4.2. **Recursos:** Para llevar a cabo el plan estratégico se requiere: recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

4.3. Estrategias

4.3.1. Reestructuración del organigrama institucional

El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera. (Burns & Stalker; Donaldson; Lawrence & Lorsch, citado por Marín, 2012, p.45-46)

De acuerdo a lo que plantean los autores, no existe una sola forma de estructura funcional para una compañía, ya que su configuración se ve influenciada por varios elementos y factores externos a la organización. A continuación, se grafica la estructura actual de Glamour S.A.

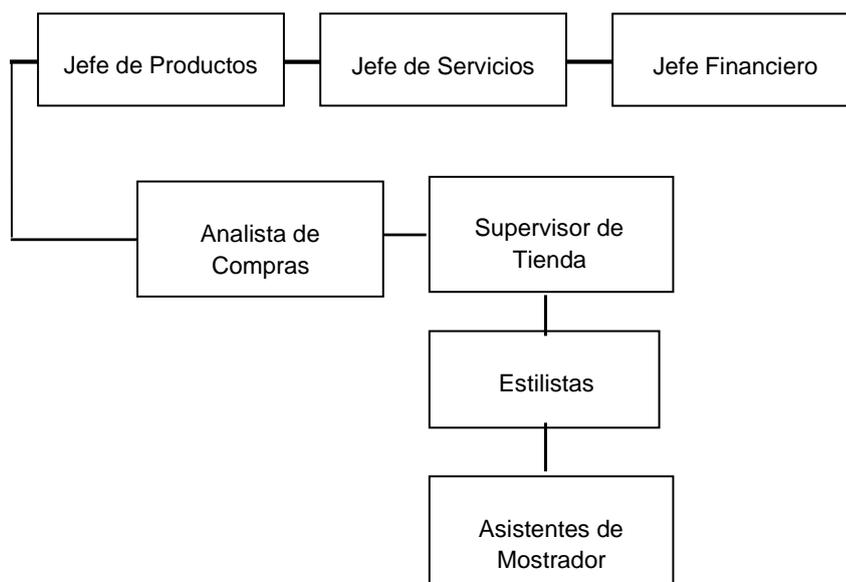


Gráfico 5: Organigrama Glamour S.A. 2017

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico 3, la estructura que presenta la empresa, es disfuncional ya que no existe la figura de un líder o alto ejecutivo que dirija la toma de decisiones y el plan estratégico de la organización. El resultado de su estructura responde a un crecimiento organizacional que cada año exigía contrataciones para hacer frente a la demanda de los clientes, sin embargo, no significa que sea la adecuada. Por lo cual, a través de un análisis organizacional, se presenta la propuesta de la estructura que debería tener para el año 2020, puesto que Glamour S.A. se planteó el objetivo de ser líderes en el mercado de la belleza y para ello, requieren de una estructura funcional, lineal y sistémica junto con áreas que mantengan sinergia.

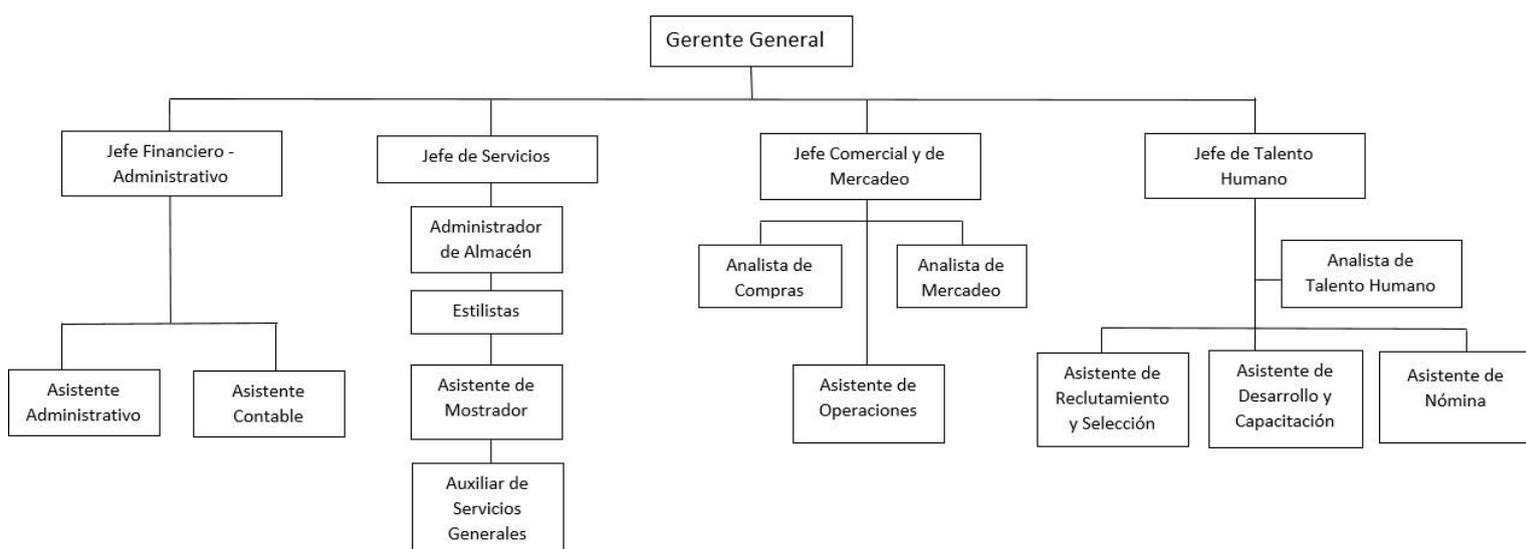


Gráfico 6: Propuesta Organigrama Funcional Glamour S.A. 2020

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Conformación del Gobierno Corporativo de Glamour S.A.

El Gobierno Corporativo (GC) es una forma de trabajar con altos estándares de transparencia y profesionalismo, que terminan impactando en la eficiencia de una empresa y, lo más importante, generan confianza en todos los mercados, fortalecen las relaciones de una organización con sus grupos de interés; entre ellos, los inversionistas, particularmente los de mercados internacionales; los cuales, aprecian que una compañía tenga bien definidas sus "buenas prácticas". (Espinoza, Gallegos y Espinoza, 2020, p.1).

La conformación e implementación de un Gobierno Corporativo para Glamour S.A. supondrá grandes beneficios, tales como mecanismos de control sobre la gestión, el desempeño de los directivos y el plan estratégico de la compañía, el cumplimiento normativo de las políticas y reglamentos para todos los colaboradores que conforman la empresa y sus relaciones interpersonales. A continuación, se presenta la propuesta para GlamourS.A., la cual contempla:

Principios	Responsabilidad Social Corporativa Desarrollo Humano Sostenible Respeto a los Derechos Humanos y Medio Ambiente
Políticas	Cumplimiento con la Legislación y Código del Trabajo Desarrollo del Talento Humano
Normas	Código de ética y conducta Seguridad y Salud Ocupacional
Reglamentos	Reglamento interno de colaboradores Glamour S.A.
Valores	Responsabilidad Corporativa Integridad Confianza Equidad Respeto

A continuación, se caracterizan brevemente los conceptos anteriormente planteados:

Principios: Conjunto de parámetros éticos que permiten a la sociedad, o en este caso, a una organización regular, conducir y orientar los comportamientos de los colaboradores dentro de la cultura corporativa. Los principios que se sugiere son:

- **Responsabilidad Social Corporativa:** Acciones, deberes y/o compromisos que asume la compañía de forma voluntaria frente a diversas actividades que desempeñan las empresas u otros

organismos, los cuales, tienen un alto impacto a nivel social y medio ambiental. Es importante mencionar que asumirlo influye de forma positiva en la reputación de la organización, ya que también busca contribuir al desarrollo integral del ser humano.

- **Desarrollo Humano Sostenible:** Pretende garantizar el bienestar progresivo y psicosocial de los colaboradores, ubicándolo al ser humano, como elemento indispensable y fundamental para el crecimiento sostenible de la compañía.
- **Respeto a los Derechos Humanos y Medio Ambiente:** La organización tiene el deber de garantizar, defender y proteger, sin distinción alguna (raza, sexo, ideología política, religión, etc), los derechos de todos sus colaboradores.

Políticas: Son el conjunto de normas o pautas que se asocian o vinculan con la toma de decisiones para la obtención de los objetivos. Se recomienda para Glamour S.A. considerar las siguientes políticas para su correcta gestión del negocio y calidad:

- **Cumplimiento con la Legislación y Código del Trabajo:** Considerar los artículos que regulan la contratación de personal, pagos e indemnizaciones, entre otros.
- **Desarrollo del Talento Humano:** Regulaciones que buscan mejorar los procesos organizacionales en beneficio de los colaboradores.

Normas: Conjunto de reglas que orientan la conducta del sujeto para lograr una mejor convivencia en sociedad. Entre las más importantes para una cualquier organización son:

- **Código de ética y conducta:** Tiene como objetivo principal guiar la conducta de los colaboradores dentro de la organización en un ambiente de convivencia basado en el respeto, armonía, cordialidad y tolerancia hacia las diferencias.

- **Seguridad y Salud Ocupacional:** Son normativas preventivas de protección, seguridad, salud y bienestar para el personal de cualquier tipo de empresa.

Reglamentos: Conjunto de parámetros de carácter obligatorio que se establecen entre la organización y el colaborador con el objetivo de otorgar soluciones viables o pautas frente a un conflicto o problemática determinada. Se propone que Glamour S.A. desarrolle su propio reglamento interno, el cual, debe contemplar elementos como:

- Normativas generales
- Prohibiciones y obligaciones especiales
- Condiciones de horario, sueldo, días de descanso

Valores: Identificar valores corporativos con los que se identifique la organización es importante, ya que, de una manera u otra, orienta la forma de proceder o actuar de todos los miembros de trabajo. A continuación, se enlista los valores recomendados para Glamour S.A. en función de su visión:

- Responsabilidad Corporativa
- Integridad
- Confianza
- Equidad
- Respeto

La correcta aplicación del Gobierno Corporativo afianza el crecimiento sostenible para cualquier organización, ya que proporciona transparencia, eficiencia y acceso a información, lo cual, es atractivo para accionistas y consumidores. Esta estrategia se sugiere para Glamour S.A. porque no solo genera un impacto positivo sobre sus colaboradores, sino que también proporciona estructura, alinea la visión estratégica, contribuye a identificar y gestionar riesgos organizacionales, mejorar procesos y alcanzar los objetivos planteados. Es importante mencionar que, para su implementación

es indispensable establecer un modelo que formalice las políticas y defina las líneas de autoridad y las funciones de sus organismos de control.

4.3.3. Fomento de la Cultura de Servicio

Hoy se habla de una cultura de servicio, como elemento diferenciador en el mercado. Para definir la cultura de servicio, es primordial entender primero el significado de *Cultura*, la cual se define como el conjunto de creencias, valores, normas y costumbres compartidos por un grupo de personas. Mientras que *Servicio* se contempla como el conjunto de acciones que agregan valor a otras organizaciones en diversos aspectos. Por ello, una Cultura de Servicio se conceptualiza como el conjunto de principios, creencias, supuestos que dirigen sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente a través de una experiencia sobresaliente por parte de los integrantes de la compañía.

Para garantizar una cultura de servicio del más alto nivel esperado, se debe pensar primero en el comportamiento de los colaboradores de la organización. Por lo cual, se sugiere a Glamour S.A. implementar las siguientes metas para alcanzar la transformación cultural hacia una cultura focalizada en el servicio:

El autor Moreno, citado por García (2016), afirma que:

1. Establecer las propiedades de la cultura corporativa presentes en la organización, para entender los detalles que afectan el proceso, debido al discernimiento colectivo y a los sistemas compartidos.
2. Reconocer los momentos de verdad presentes en los procesos internos, que involucran factores como la calidad ofrecida, el esmero de los trabajadores y los aspectos que condicionan la prestación del servicio.
3. Valorar el grado de satisfacción ofrecido a los consumidores por los miembros de la organización, con respecto a los momentos de la verdad presentes en ese proceso y en el contacto con ellos.

4. Establecer medidas para lograr la capacitación y sensibilización de los miembros de la empresa, en cuanto a la prestación del servicio.
5. Realizar actividades de adiestramiento continuo, con el fin de generar cambios en cuanto a los significados establecidos en la organización, para mejorar la calidad del servicio.
6. Realizar la supervisión del desarrollo de cambios culturales requeridos en el servicio al cliente, calculando sus alcances y promoviendo medidas que permitan su consolidación. (p. 394 – 395)

Las implementaciones de estas acciones llevarán a Glamour S.A. a consolidar una cultura fuerte con altos estándares de calidad en la experiencia de servicio y momentos de verdad para sus clientes recurrentes y potenciales.

4.3.4. Diseño del Plan Estratégico de desarrollo del Talento Humano

Se recomienda que la compañía Glamour S.A. incorpore planes de desarrollo para fortalecer las habilidades blandas de su personal. A continuación, se detallan dos potenciales programas de capacitación que permitirán lograr las metas planteadas.

Es importante mencionar que todos los programas se desarrollan bajo la metodología o modelo en el que los participantes construyen su aprendizaje de forma vivencial y a partir de su experiencia, a través de casos prácticos y actividades grupales como Assessment Center.

Programa de desarrollo integral en habilidades gerenciales

Objetivo: Aprender herramientas que permitan desarrollar el liderazgo en procesos de transformación en sus respectivas áreas de influencia utilizando inteligencia emocional y herramientas de gestión del cambio.

Dirigido a: Jefaturas, Gerencias y Directores Corporativos

Contenido:

Módulo 1: ¿Qué es inspirar y como ser un líder inspirador?

Módulo 2: Personalidad, carácter, temperamento y liderazgo

Módulo 3: Inteligencia emocional y rasgos relacionados con el liderazgo

Módulo 4: Estilos de liderazgo para generar resultados

Módulo 5: High potentials: matriz de desarrollo

Módulo 6: Diversidad generacional: necesidad de integración

Módulo 7: Comunicación efectiva y sinergia organizacional

Duración: 180 horas

Modalidad: Presencial y sesiones virtuales

Recursos:

- Expositor especializado
- Equipos tecnológicos
- Inmobiliario

Inversión:

Recursos	Valor
Expositor	US\$5,500
Materiales	US\$400
Logística	US\$600
Refrigerios/break	US\$250
Inversión total estimada	US\$6,750

Programa de desarrollo integral en cultura de servicio

Objetivo: Identificar las expectativas del cliente y como satisfacerlas en función de los procedimientos de la organización.

Dirigido a: Colaboradores Glamour S.A.

Contenido:

Módulo 1: Fundamentos de servicio al cliente

- Comunicación verbal y no verbal en la atención al cliente
- Reconocimiento y manejo de las propias emociones
- El primer contacto con el cliente marca la diferencia

Módulo 2: Venta estratégica

- Concepto estratégico de ventas "Pre - venta - post"
- Clasificación y manejo de clientes
- El arte de preguntar: identificación de necesidades y expectativas de los clientes
- Seguimiento de ventas y servicio post venta

Módulo 3: Cultura de servicio

- Introducción a políticas y reglamentos orientados al fortalecimiento de la cultura de servicio
- Los procesos organizacionales focalizados en experiencias WOW
- El servicio al cliente como elemento de evaluación del desempeño laboral

Duración: 180 horas

Modalidad: Presencial y sesiones virtuales

Recursos:

- Expositor especializado
- Equipos tecnológicos
- Inmobiliario

Inversión:

Recursos	Valor
Expositor	US\$5,500
Materiales	US\$600
Logística	US\$700
Refrigerios/break	US\$400
Inversión total estimada	US\$7,200

Otros procesos a implementar en el desarrollo del plan estratégico de Glamour S.A. son:

- Estandarización de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal
- Descripción y valoración de cargos
- Evaluación del desempeño
- Plan de carrera
- Plan de comunicación organizacional

Para fines del presente proyecto, se presentará un modelo ejemplo de plan de carrera para Glamour S.A.

Plan de Carrera Glamour S.A.

Plan de formación individual del colaborador con el propósito de su desarrollo profesional y personal dentro de la compañía Glamour S.A.

Objetivos:

- Potencializar la retención del talento humano
- Incrementar la motivación de los colaboradores y directivos claves
- Identificar y mantener una constante revisión de los procesos, perfiles y mejoramiento del desempeño del personal

Procedimiento:

1. Identificar los puestos claves de Glamour S.A.

2. Describir los puestos claves identificados
3. Realizar mapeo de talento
4. Definir la disposición del colaborador
5. Desarrollar las habilidades blandas y técnicas del colaborador
6. Seguimiento y actualización del plan

Propuesta de cronograma:

Realizamos el siguiente cronograma para poder implementar el proyecto, en el cuál se debe cumplir con las fechas y las actividades designadas

PLAN DE CARRERA		
Fechas	Encargado	Actividad
26 de Marzo	Talento Humano	Convocatoria vía mail a Gerente y jefes de área para la presentación del plan de carrera
28 de Marzo	Talento Humano	Confirmar con cada Gerente o Jefe su asistencia a la presentación
03 de Abril	Talento Humano	Presentación y explicación del proyecto en sala de reuniones
Del 04 al 06 de Abril	Talento Humano	Coordinación con cada gerente o jefe de área, entrevista para visualizar los posibles colaboradores
Del 09 al 23 de Mayo	Talento Humano	En estas fechas deberá tener las entrevistas con cada gerente o jefe para levantamiento de información
Del 24 al 27 de Mayo	Talento Humano	Levantamiento de información, informe de candidatos
Del 30 de Mayo al 11 de Junio	Talento Humano	Informar a los posibles colaboradores de este proyecto, para su aceptación. Evaluación a través de Assessment Center
Del 14 al 25 de Junio	Talento Humano	Presentación de resultados de levantamiento de información y evaluaciones
Del 28 de Junio al 15 de Julio	Talento Humano	Realizar plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que presenten cada colaborador

Inversión estimada por colaborador identificado:

Recursos	Valor
Capacitaciones varias	US\$2,000
Materiales	US\$200
Inversión total estimada	US\$2,200

Conclusiones

- La organización objeto de estudio, Glamour S.A., es una empresa que inició sus operaciones con una estructura que respondía a sus necesidades iniciales. Sin embargo, por la visión de negocio de sus fundadores en poco tiempo incrementó su nómina, decisión que generó resultados positivos en su rentabilidad, pese al flujo de dinero; se identificó que la estructura organizacional no respondía a las exigencias actuales, por consiguiente, en la organización se percibía un ambiente laboral tenso, lleno de sentimientos de inequidad e injusticia, inconformidad por la duplicidad de funciones y comunicación ineficaz entre sus miembros.
- Por lo anteriormente expuesto, se puede indicar que la organización requería de una intervención inmediata, por lo cual, fue necesario elaborar metodologías y estrategias de intervención cuyos objetivos principales obedecían a rediseñar la estructura organizacional de la empresa Glamour S.A., por tanto, se realizó una propuesta de organigrama funcional, que creó departamentos y estableció una línea de reporte clara.
- También se determinó constituir un gobierno corporativo que regule los principios, normas y procedimientos de la compañía con la finalidad de brindar solución a los conflictos laborales e incumplimientos en las normas y políticas que presentaba Glamour S.A., es por ello, que se recomendaron la incorporación de reglamento interno de trabajo, códigos de convivencia, ética y conducta, políticas de responsabilidad social corporativa, entre otros.
- Otro de los objetivos más importantes fue establecer el modelo de desarrollo organizacional que integre la visión y misión de la organización, el cual se realizó mediante la identificación de los procesos claves de los diversos subsistemas de talento humano, tales como programas de desarrollo humano, reclutamiento, selección,

contratación e inducción de personal, descripción y valoración de cargos, evaluación del desempeño y plan de carrera.

- Finalmente, se precisó fomentar una cultura organizacional focalizada en el servicio al cliente con el propósito de posicionar a la compañía como líder en el mercado nacional de ventas de productos y servicios de belleza y estética.

Referencias

- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88),1-11.
Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Espinoza, M., Gallegos, D., y Espinoza, M. (2020). Gobierno Corporativo en las organizaciones: un mapeo sistemático. *Revista Espacios*. 41(03), 1-18.
Obtenido de: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p26.pdf>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*. 18(3), 381-398. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*. 38(52).1-14.
Obtenido de:<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gonzáles, Y., Liquidano, M., y Carlos, C. (S.F.) *Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes*. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México. Obtenido de:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF657_Cultura_organizacional_Actual.pdf
- Neita, S. (2013). *Importancia del Gobierno Corporativo en las empresas colombianas*. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia. Obtenido de:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1518/T059.pdf?sequen>
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*. 28(123),43-63. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4), 1-13. Obtenido de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>

- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10 (2), 146-162. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4717/471747525008>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Silva, R. (2009). Características de los sistemas en las organizaciones perspectivas. *Perspectivas* (23), 149-163. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>
- Soto, F. (2008). *Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa Turbomecanica Ltda.* Universidad del Bío-Bío, Chile. Obtenido de: http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2295/1/Soto_Concha_Raul_Fernando.pdf



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Villavicencio Palma, Ana Belén**, con C.C: # **1311597700** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Plan de Desarrollo Organizacional para la competitividad de Glamour S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **24 de febrero del 2021**

anabelenvillavicencio

f. _____

Nombre: **Villavicencio Palma, Ana Belén**
C.C: **1311597700**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de Desarrollo Organizacional para la competitividad de Glamour S.A.		
AUTOR(ES)	Villavicencio Palma, Ana Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	PSIC. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, MGS.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de febrero del 2021	No. DE PÁGINAS:	31
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión del Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura Organizacional, Cultura, Comportamiento, Gobierno Corporativo, Gestión del Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Estrategias		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de titulación examen complejo, modalidad caso práctico y de análisis, aborda la situación actual de la compañía Glamour S.A., la cual, atraviesa diversas problemáticas en su desarrollo organizacional, mismas que le obstaculizan cumplir con sus objetivos estratégicos. En el proceso diagnóstico se determinó que la estructura organizacional que mantienen no responde efectivamente a las necesidades que exige el mercado, además, se identificó su informalidad en los procesos y procedimientos que rigen su gestión del Talento Humano y Gobierno Corporativo. Con base a dicho diagnóstico, se planteó como objetivo general el rediseño de la estructura organizacional a través de estrategias de desarrollo organizacional que permitan integrar al equipo de trabajo y llevarlo a su más alto desempeño para alinearse a la cadena de valor del negocio y le permitan posicionar a la organización como líder en el mercado nacional de ventas de productos y servicios de belleza y estética. La metodología utilizada en el presente caso de análisis fue cualitativa, mediante la conceptualización y análisis de variables tales como estructura, se sugiere un nuevo organigrama funcional; procesos y personas, se propone un plan estratégico de Talento Humano. Finalmente, como resultado del proyecto, se espera que la empresa Glamour S.A. responda eficazmente a la competencia y logre posicionarse como un referente en el mercado de belleza y estética.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0994691174	E-mail: anabelenvillav@gmail.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):			