

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**TEMA:**

**El proceso de cambio organizacional en Glamour S.A.**

**AUTOR:**

**Álvarez Gaona María Andrea**

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

**TUTORA**

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

**Guayaquil, Ecuador**

**24 de febrero del 2021**



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

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Álvarez Gaona María Andrea**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTORA**

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

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs**

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



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Álvarez Gaona María Andrea**

**DECLARO QUE:**

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

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

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

**LA AUTORA**

f.

*Andrea Álvarez G.*

---

**Álvarez Gaona, María Andrea**



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Álvarez Gaona María Andrea**

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

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

**LA AUTORA:**

*Andrea Álvarez G.*

f. \_\_\_\_\_  
**Álvarez Gaona, María Andrea**



Guayaquil 12 de febrero de 2021

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

<b>Documento</b>	<a href="#">EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN GLAMOUR SA.doc</a> (D95447575)
<b>Presentado</b>	2021-02-12 15:58 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	maria.alvarez11@cu.ucsg.edu.ec
<b>Recibido</b>	alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	MARÍA ANDREA ÁLVAREZ GAONA <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	 de estas 19 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** El proceso de cambio organizacional en Glamour S.A.

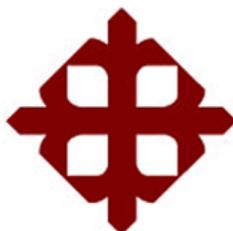
**Estudiante:** María Andrea Álvarez Gaona

**Docente Tutor:** Mgs. Alexandra Patricia Galarza Colamarco.



---

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. SOFIA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.**  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA, MGS.**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.**  
DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

<b>1. Diagnóstico de la situación de la organización Glamour S.A.</b> .....	4
<b>1.1 Cultura Organizacional</b> .....	4
<b>1.2 Manual de funciones</b> .....	6
<b>1.3 Programa de inducción</b> .....	7
<b>1.4 Programa de reinducción</b> .....	9
<b>1.6 Desarrollo Organizacional</b> .....	11
<b>2. Determinación de Estrategias</b> .....	12
<b>2.1 Estructura</b> .....	12
<b>2.2 Personal</b> .....	15
<b>2.3 Procesos</b> .....	16
<b>3. Implementación de las Estrategias</b> .....	17
<b>3.1 Estructura</b> .....	17
3.1.1 Rediseñar la estructura organizacional .....	17
3.1.2 Definir un manual de funciones .....	17
<b>3.2 Personas</b> .....	19
3.2.1 Crear un programa de inducción y reinducción .....	19
3.2.2 Diseñar un programa de capacitación .....	22
<b>3.3 Procesos</b> .....	24
3.3.1 Diseñar canales de comunicación interna .....	24
<b>Conclusiones</b> .....	30
<b>Recomendaciones</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	32

## Resumen

Glamour S.A. es una organización dedicada a la comercialización de productos y servicios de belleza y estética ubicada en la ciudad de Guayaquil. El procedimiento utilizado en el presente análisis de caso consistió en un estudio y diagnóstico de la situación actual de la empresa donde se pudo identificar distintos factores que están generando malestar, no sólo en los colaboradores, sino también a nivel de procedimientos organizacionales. El objetivo de este estudio es contribuir al desarrollo de la organización con el fin de implementar y mejorar procesos internos, tales como: definir la cultura organizacional, diseñar un programa de inducción, establecer canales de comunicación interna y construir un plan de capacitación. Por lo tanto, estas estrategias mencionadas con anterioridad van a contribuir para la supervivencia y crecimiento de Glamour S.A; logrando cumplir el objetivo deseado, el cual consiste en posicionarse como la empresa número uno en ventas de productos y servicios de belleza a nivel nacional.

**Palabras Claves:** Estructura organizacional, comunicación interna, inducción, cultura organizacional, reinducción, capacitación.

## **ABSTRACT**

Glamour S.A. is an organization dedicated to the marketing of beauty and aesthetic products and services located in the city of Guayaquil. The procedure used in this case analysis consisted of a study and diagnosis of the current situation of the company where it was possible to identify different factors that are generating discomfort, not only in the employees, but also at the level of organizational procedures. The objective of this study is to contribute to the development of the organization to implement and improve internal processes, such as: define the organizational culture, design an induction program, establish internal communication channels, and build a training plan. Therefore, these strategies mentioned above will contribute to the survival and growth of Glamour SA; achieving the desired goal, which is to position itself as the number one company in sales of beauty products and services nationwide.

**Keywords:** Organizational structure, internal communication, induction, organizational culture, reinduction, training

## Introducción

Glamour S.A. nació de un emprendimiento de dos amigas, quienes comparten la misma proyección profesional. Ellas se conocieron en un coworking relacionado a productos de belleza. Esta empresa se dedica a la comercialización de productos y servicios de belleza y estética, siendo fundada en el año 2012 en el Ecuador. Empezaron con un pequeño local alquilado donde recibían un número significativo de clientes mensuales. Para el año 2013, un amigo en común de las dos fundadoras, Jorge, se asocia y decide capitalizar la empresa, esta acción hizo que la rentabilidad se mantenga en buen estado.

Sin embargo, para el año 2014 se empezó a percibir un ambiente de trabajo tenso, donde se presentaban conflictos organizacionales que ocasionaron en los colaboradores malestar entre ellos por la duplicidad de funciones, falta de comunicación y confusión en la línea de reporte. Estos incidentes provocaron que en el año 2015 Glamour S.A. sufra un impacto en su rentabilidad.

En ese mismo año, una empresa con el mismo giro de negocio los sorprendió ubicándose en la misma zona geográfica. Aquella empresa contaba con procesos internos tales como: equipos innovadores, oferta en sus precios, calidad de servicio al cliente y cultura de servicio como estrategia de fidelización.

La empresa Glamour S.A. carece de todos esos procesos internos, por lo que se ha quedado en su zona de confort, generando serios conflictos organizacionales, lo que permitió la ventaja competitiva de la empresa antes mencionada.

Las organizaciones en general deben estar a la par con los cambios del entorno, para lo cual deben adaptarse y generar estrategias que permitan responder a las exigencias del negocio. Estas estrategias deben estar concebidas desde la realidad sustentada en las necesidades de la sociedad.

El problema central detectado en la empresa Glamour S.A. es contar con una estructura organizacional simple, con líneas de reporte escasas, donde cada colaborador ejecuta múltiples tareas que ocasionan malestar y doble reporte. Esta estructura, sin duda alguna, no responde a las demandas actuales del giro del negocio. Por esa razón, es muy importante hacer un diagnóstico de la situación y

plantear la implementación de algunas estrategias que puedan mejorar las condiciones actuales, y respondan a la estructura de la empresa.

Es importante mencionar que cada estrategia debe estar orientada hacia la visión de la organización para que de manera adecuada los colaboradores tengan las directrices que les permitan desempeñar sus funciones apuntando hacia un mismo fin, para lograr cumplir los objetivos organizacionales.

Es por esta razón que, el presente trabajo propone estrategias que vayan orientadas al desarrollo organizacional, que logren cambiar la percepción que tienen los colaboradores acerca de la empresa, y se puedan implementar cambios que sean aceptados por la alta gerencia y oportunamente socializados a los colaboradores. Finalmente, con la participación de los colaboradores se logre que la visión propuesta por los directivos de la organización para el año 2020 de ser la empresa líder en ventas de productos y servicios de belleza en el Ecuador, sea una realidad cercana.

# Desarrollo

## 1. Diagnóstico de la situación de la organización Glamour S.A.

### 1.1 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es la *personalidad* de las organizaciones, indica la manera en que funcionan las empresas y se puede evidenciar mediante la estructura, sistemas e incluso en el comportamiento de los colaboradores que la integran.

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008).

Una organización basada en valores y normas permite que los colaboradores conozcan como actuar y pensar manteniendo conductas positivas, logrando incrementar la productividad dentro de la organización.

Definir la cultura dentro de las organizaciones, es un factor relevante dentro de la planificación estratégica, cada empresa tiene una cultura que la define y la diferencia de los demás permitiendo que los clientes la identifiquen con mayor facilidad.

Cuando hablamos de este tema tenemos presente a “la cultura empresarial como un conjunto de supuestos y creencias sobre las cuales las personas basan sus conductas diarias en el desempeño de su trabajo, marcando tres niveles diferenciados: los artefactos, los valores y los supuestos.” (Schein, citado por Daniel Blanco, 2015, p.1)

Schein menciona tres niveles de la cultura; el primer nivel son los artefactos, los cuales representan el nivel más visible de la organización, integrado por los procesos internos, la estructura, la arquitectura, ambiente físico, los patrones de comportamiento, el tipo de lenguaje a utilizar ya sea escrito y hablado y la vestimenta, los cuales son características fundamentales que definen la cultura organizacional.

Respecto a lo mencionado anteriormente, Glamour S.A. es una empresa que carece de cada uno de esos elementos debido a que no se ha definida la identidad corporativa. Este proceso es importante ya que, gracias a el, las organizaciones se diferencian de otras, haciéndolas únicas. Una empresa construye su propia identidad de acuerdo con lo que cree y piensa de sí misma y de cómo quiere ser vista para el público. Por lo tanto, Glamour S.A. debe empezar por definir la misión, visión, valores y políticas por las cuales los colaboradores puedan guiarse y alinearse para saber cómo deben comportarse.

El siguiente nivel de la cultura según Schein, lo ha identificado como valores compartidos y está compuesto por las creencias, valores, la filosofía, estrategias, metas, entre otros, los cuales en Glamour S.A. no existen, es decir, no tienen establecidos patrones de conducta, no saben como actuar, creando un clima negativo como: insultos, escuchar música alta logrando distraer al resto de colaboradores, robos, entre otros comportamientos que solo causan conflictos entre compañeros.

Por último, el tercer nivel es denominado como supuestos básicos y es el más importante ya que se basa en las creencias, pensamientos, sentimientos y percepciones que asumen los colaboradores de la organización de forma inconsciente. Es importante mencionar que cuando uno quiere lograr un cambio en la organización debe empezar por este último nivel ya que si empezamos por lo visible muchas veces no es parecido con la realidad.

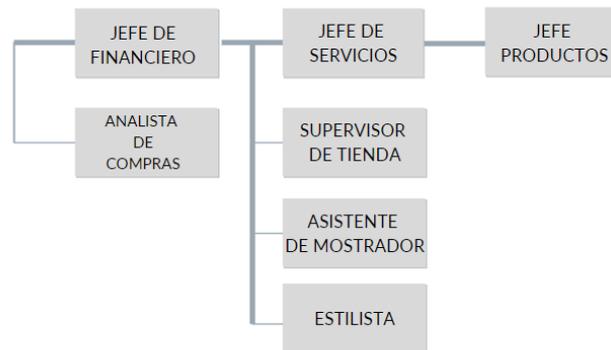
La cultura de Glamour S.A. es débil debido que sus valores centrales jamás fueron expuestos y, por lo tanto, nunca fueron aceptados por los colaboradores. Es importante mencionar que Glamour S.A. debería tener una cultura orientada al servicio al cliente para mantener al público externo satisfecho.

Por otro lado, mediante el diagnóstico se llegó a la conclusión de que la estructura organizacional de Glamour S.A es simple y los colaboradores desempeñan múltiples funciones por lo que no cuentan con la definición de manuales, perfiles ni procesos formales generando un clima negativo, inestabilidad y alta rotación del personal.

Es indispensable que todas las organizaciones consten de una estructura organizacional donde existe un orden tanto de actividades como de procedimientos que permitan conocer el funcionamiento de la empresa. Esta situación nos conduce

a realizar cambios a nivel de la estructura con ajustes en el organigrama para mejorar la comunicación interna.

A continuación, se presenta el organigrama de Glamour S.A. en el año 2014:



**Figura # 1:** Organigrama de Glamour S.A.

**Fuente:** Creación de la autora

De acuerdo con el organigrama, podemos entender que:

La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir que se centra en las funciones básicas. (Gilli, citado por Bastidas Espinosa, 2018, p. 27-28)

Esta estructura es común en organizaciones jóvenes y pequeñas y es constituida por colaboradores poco especializados. Se puede concluir que esta estructura es para PYME, es flexible y de bajo costo. Esta estructura, sin duda alguna, ya no responde a las necesidades de la organización Glamour S.A. por lo que es necesario diseñar una nueva estructura más compleja y con claras líneas de reporte.

## **1.2 Manual de procedimientos y funciones**

Siguiendo la línea de los efectos que produce no tener una estructura adecuada, Glamour S.A. no cuenta con un manual de funciones, y se lo puede evidenciar al leer el caso de análisis ya que se expuso que los tres colaboradoras que fueron contratadas desde el inicio ejecutaban todo tipo de tareas: desde la compra de los productos, la atención en el local, hasta la parte del mantenimiento y limpieza, y eso

se debe a que la compañía desde un principio no les otorgó un manual de funciones donde además de conocer la cultura de la compañía también les permita conocer las funciones que deben desempeñar según el cargo de cada colaborador.

El Manual de funciones y procedimientos es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control. Toda organización requiere en algún momento documentar el trabajo que realizan los funcionarios o empleados para tener un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en la industria y el responsable de cada actividad. (Cáceres & Romero, 2016, p. 4)

De acuerdo con lo que el autor expone, el manual de funciones es un documento que logra orientar a cada uno de los colaboradores sobre las funciones, responsabilidades y líneas de reporte. Glamour S.A. no consta de este proceso, por esa razón existe duplicidad de funciones dentro de la compañía que genera malestar en los colaboradores.

### **1.3 Programa de inducción**

La inducción es un proceso fundamental en las organizaciones ya que por medio de este se logra que los nuevos colaboradores tengan una mejor adaptación a su nuevo puesto y que puedan crear sentido de pertenencia y compromiso con la organización, obteniendo como resultado el aumento de la productividad y mejora de la tasa de retención de los nuevos empleados.

Es importante mencionar que el proceso de inducción debe contener tres etapas esenciales para el éxito de este, las cuales son: la inducción general, la inducción específica y la evaluación y seguimiento del proceso.

Glamour S.A. requiere de un proceso de inducción al 100% para evitar los errores producidos al inicio y que afecten al resto de los colaboradores. No contar con un programa de inducción adecuado ha generado un clima de incertidumbre, inestabilidad y desmotivación.

La inducción general engloba toda la información sobre la organización, es decir se exponen temas como: la cultura, quienes son los fundadores, la historia, las políticas, la visión, misión, los objetivos organizacionales, el organigrama. Los nuevos colaboradores a través de este proceso conocen a sus compañeros de

trabajo y a su entorno laboral logrando que se sientan a gusto y en confianza desde el primer día de trabajo.

La inducción es definida como un:

Proceso importante de ubicación y socialización, para facilitarles el funcionamiento efectivo y lograr que sean personas más productivas: los principales fines de la orientación y la socialización de empleados son reducir costes de puesta en marcha, reducir el estrés y la ansiedad, reducir la rotación de personal, y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo. (Dolan, Schuler y Valle, citado por Bermúdez Restrepo, 2011, p. 123)

Estos autores mencionan lo importante y vital que es este proceso para las organizaciones, ya que efectivamente, mejora la productividad, ayuda a alcanzar los objetivos y metas organizacionales y acelera el proceso de integración o socialización de estos nuevos colaboradores. Además, por medio de este proceso se crea un ambiente de armonía y confianza, lo que hace que el colaborador se sienta tranquilo y libre de tensión y estrés.

En relación con lo expuesto, se entiende a la socialización como:

El proceso mediante el cual los nuevos empleados de una organización asimilan entre otros aspectos, los valores, las habilidades y la cultura necesarios para desarrollar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo que van a ocupar en la empresa” (Wagner & Hollenbeck, citado por Melgarejo, 2015, p. 8)

Ahora bien, la siguiente etapa es la inducción específica, como lo dice su nombre abarca toda la información específica del oficio a desarrollar por el colaborador dentro de la organización, se detalla con mucha precisión todos los aspectos relevantes del cargo. El responsable de este proceso debe ser un experto en el cargo y se recomienda que sea el jefe inmediato. En esta segunda etapa se ejecutan temas como la presentación entre los pares o colegas, se muestra el lugar de trabajo, los objetivos del área se ratifican de las funciones del cargo a desempeñar, entre otros.

La siguiente etapa y última, es el seguimiento que lo realiza el jefe inmediato junto con el área de talento humano. Durante aproximadamente dos semanas el supervisor trabaja con este nuevo colaborador para aclarar cualquier duda acerca de sus funciones y a la misma vez se asegura que su integración con el grupo de

trabajo sea exitosa con el fin de facilitar el proceso de adaptación y lograr el desarrollo de su sentido de permanencia en la compañía.

#### **1.4 Programa de reinducción**

Si bien es cierto, el proceso de inducción favorece mucho a Glamour S.A para los futuros colaboradores, también sería pertinente actuar con los que ya son parte de la compañía y es aquí cuando aparece el proceso de reinducción.

Por lo que se define este programa como:

Un proceso mediante el cual la empresa reorienta la integración de todo su personal a su cultura organizacional comunica a sus colaboradores sobre todas las reformas que se produzcan en la organización, así como todos los cambios en la estructura organizativa, cargos y puestos de trabajo, tomando también en cuenta los resultados organizacionales obtenidos en un periodo previamente establecido. (Jiménez, 2016, pág. 129)

El objetivo de la reinducción es básicamente actualizar y reorientar al personal vinculado en la organización cuando ocurran cambios en la cultura, políticas, entre otros. Así mismo, permite reforzar el sentido de pertenencia e identidad con la organización, ya que a medida que el tiempo transcurre, los colaboradores se concentran en las funciones y tareas propias del cargo. La rutina de todos los días, ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales con los pares y jefes pero se empieza a perder de vista el contexto organizacional, es importante recordarles a los colaboradores que cada tarea y función que desempeñan vale la pena ya que es lo que hace que la empresa tenga una razón de ser, logrando fortalecer el compromiso, motivados y orgullosos de ser parte de la organización.

El programa de reinducción también es un proceso creado para escuchar al personal, saber sus opiniones y cómo se sienten en la organización. Con esta información la organización puede trabajar para mejorar el clima organizacional. También es necesario conocer cómo se sienten con sus actividades diarias relacionadas con el cargo que desempeñan, con lo cual se podrá identificar si se necesita incluirlos en planes de carrera que les permita crecer tanto personal como profesionalmente.

## 1.5 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Es fundamental que exista esta comunicación entre las diversas áreas y departamento para el buen funcionamiento de la organización. Se conoce también a la comunicación organizacional como comunicación corporativa.

Murillo (2011) afirma que “la comunicación organizacional es llevar la información de una instancia a otra de tal manera que se produzca una adecuada relación entre los miembros de una empresa y permita, por lo tanto, un desempeño laboral individual y grupal” (p. 94).

En Glamour S.A la comunicación organizacional presente es vertical descendente que es básicamente cuando los flujos de información se transmiten desde los fundadores o medios gerenciales hacia los niveles inferiores de la estructura de la organización.

Sin embargo, en la empresa Glamour S.A. los fundadores empezaron a tomar decisiones de manera individual sin previo diagnóstico, es decir sin una discusión previa entre ellos, sin analizar las causas y consecuencias, eso evidentemente generó malestar no sólo entre los accionistas sino también entre los colaboradores.

Una de las decisiones tomadas fue que Catalina y Gabriela liquidaron a cuatro personas claves en la organización, ellos crecieron con la empresa por lo que conocían el *Know How*, procesos confidenciales, las debilidades, las fortalezas y las estrategias de la empresa. Tiempo después estas personas fueron reclutadas por una empresa de la competencia, lo cual provocó ventajas en el mercado.

En la empresa Glamour S.A. se cuenta con una comunicación informal lo que ocasiona malestar en los colaboradores, incluso entre los fundadores, porque no existen canales o procesos de comunicación donde haya instrucciones o parámetros para que todo el personal pueda alinearse a eso, generando en este caso que los fundadores tomen decisiones individuales que perjudican el clima organizacional. Es importante que en las organizaciones exista una comunicación eficaz y que los líderes den el ejemplo por medio de acciones concretas, para inculcar hacia a todos los colaboradores una adecuada comunicación.

En la empresa debe existir un proceso de comunicación de tal manera que el mensaje se transmita correctamente, para lograr los objetivos y tener como resultado un ambiente laboral idóneo, aumentando el sentido de pertenencia, motivación y productividad.

### **1.6 Desarrollo Organizacional**

El mundo laboral siempre estará en constante cambio por lo que este proceso es imposible evitarlo. Las organizaciones van evolucionando, por lo tanto, es importante que las empresas salgan de su zona de confort, adquieran procesos nuevos, dejen esos viejos hábitos y costumbres por unos nuevos que logren mantener a la organización en muy buenas condiciones.

El Desarrollo organizacional se define como:

La respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (Bennis, citado por Sánchez Ambriz, 2009, p.245)

Glamour S.A. no ha tenido buenos resultados en cuanto a la rentabilidad, ya que se ha quedado en la zona de confort y no cuenta con procesos innovadores. Bajo esta premisa, es necesario que la empresa genere estrategias que le permitan lograr ventajas competitivas en el mercado.

Frente a este escenario, es claro entender que las fundadoras tomaban decisiones bruscas, sin previo diagnóstico, que evidencia falta de planificación. Una de ellas, fue agregar a un nuevo fundador, Jorge, que si bien es cierto trajo muy buenas ideas que mejoraron la rentabilidad, provocó un choque negativo al realizar acciones para la empresa sin contar con la aprobación de las fundadoras Catalina y Gabriela.

Es importante mencionar que los fundadores son el pilar de la compañía y son ellos los que deben interiorizar el cambio para poder transmitirlo hacia el resto de los colaboradores, caso contrario, habrá resistencia y no podrán lograrlo. Se debe trabajar en la cultura de manera constante y como se lo mencionó al inicio, la cabeza de la organización debe ser el modelo para seguir e interiorizar la cultura que quieren que se establezca y fomente dentro de la organización.

## **2. Determinación de estrategias**

Es importante que todas las organizaciones cuenten con un plan estratégico que mantendrá al negocio de tal forma que, se posicione en los primeros puestos del mercado.

Al tener conocimiento de los problemas que existen en la empresa Glamour S.A. considerando sus puntos débiles y sus puntos fuertes, se han determinado las siguientes estrategias:

### **2.1 Estructura**

#### **2.1.1 Rediseñar la estructura organizacional**

Cuando se habla de la estructura, se percibe 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 Raúl Soto, 2008, p. 7).

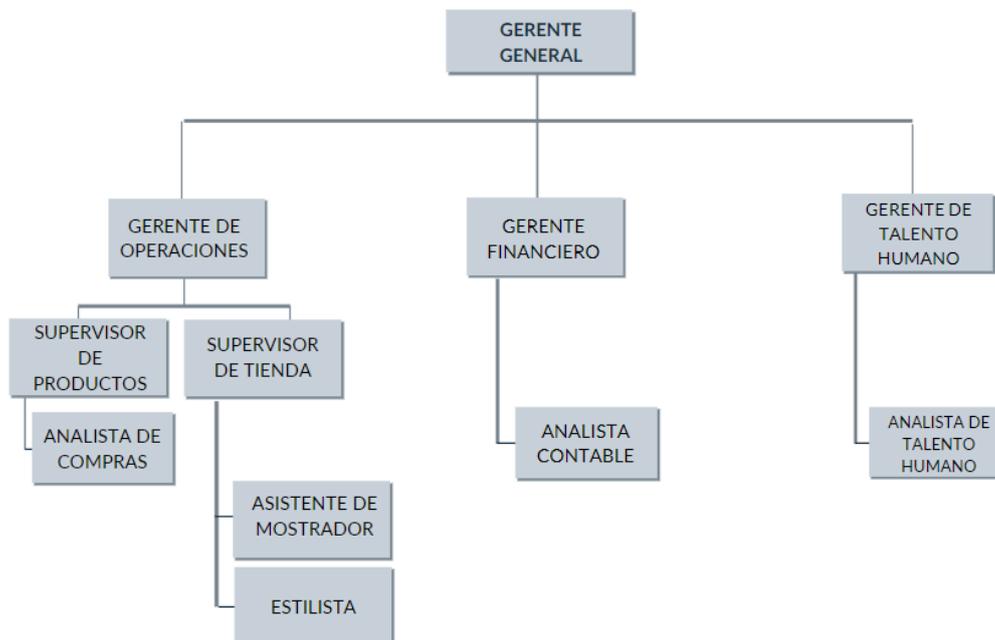
En Glamour S.A. se procedió a realizar un diagnóstico para poder identificar los problemas organizacionales que ocasionan malestar por la duplicidad de funciones y confusión en la línea de reporte. Como se lo mencionó al inicio del documento, la organización tiene una estructura simple ya que no existe una definición clara de las funciones que deben desempeñar los colaboradores, lo que lleva al desempeño de distintas tareas.

Es importante que la estructura organizacional este bien definida, de tal modo que, todos los departamentos crezcan en una misma dirección y objetivo. Si no se desarrolla la estructura organizacional de manera adecuada los colaboradores sentirán incertidumbre, con falta de claridad y visión, lo que desarrollará un clima de inestabilidad con fallas en la coordinación.

Con la estructura que se pretende proponer, se permitirá que los colaboradores puedan conocer el funcionamiento de la organización, con una cadena de mando bien establecida, para que logren comprender el rol que ocupan dentro de la compañía.

Se propone un organigrama funcional que vaya orientado a la visión para el año 2020, con niveles jerárquicos bien estructurados y líneas de reporte bien

establecidas para que no haya confusión, ni duplicidad de funciones. Bajo esta premisa, se presenta el organigrama funcional siguiente:



**Figura # 2:** Propuesta del organigrama funcional  
**Fuente:** Creación de la autora

Se puede evidenciar en la estructura propuesta un orden lógico en cada función segmentados por distintos departamentos, de tal modo que quede muy claro para los colaboradores las tareas y funciones que van a desempeñar y quien es la persona responsable de los resultados para lograr alcanzar los objetivos generales y específicos en pro del éxito de Glamour S.A.

En la cumbre estratégica estará el gerente general, que tendrá el rol de aprobar y apoyar en todas las estrategias organizacionales junto con los gerentes de las distintas áreas, es decir, junto con los accionistas de manera que exista una comunicación efectiva entre ellos y puedan llegar a tomar decisiones de manera unánime y lograr el buen funcionamiento de la organización.

En la siguiente línea del organigrama se encuentran los gerentes de cada departamento, que estarán a cargo de las áreas claves de la empresa. Las decisiones deberán ser consultadas con el gerente general, debido a que, ellos han

demostrado no contar con habilidades gerenciales necesarias para mantener el negocio.

Por otro lado, Glamour S.A. consta también con cargos como; Supervisora de Tienda, Analista de Compras, Asistentes de Mostrador con horarios rotativos (4) y finalmente Estilistas (5). Se pretende aumentar cargos claves como un Analista Financiero quien tendrá la responsabilidad no sólo de llevar cuentas de los clientes, balance de las cuentas, facturas a clientes, sino también será la responsable del área cuando el Gerente Financiero en este caso Jorge, no se encuentre por motivos de que tendrá que asistir a sus reuniones entre otras tareas, lo cual significa que la persona a cargo cuando Jorge no esté, tendrá que tomar decisiones importantes por lo que es necesario que sea una persona calificada con experiencia en el cargo.

Siguiendo la línea de los cargos claves que se pretende aumentar está también la estructura del Talento Humano. Se conoce que una de las fundadoras en este caso Gabriela tiene formación en Psicología Organizacional, lo cual ella es la indicada para liderar el Departamento también se reclutará a una Analista de Talento Humano que sea su mano derecha, para esto debe ser una persona con experiencia, capaz de gestionar el talento, manejar programas de inducción y reinducción, programas de capacitación, y selección del personal.

Como se puede notar, se fusionaron dos departamentos antes denominados el Departamento de Productos y Departamento de Servicios. Se hizo esta fusión de manera estratégica y fue denominado Departamento de Operaciones siendo Catalina la Gerente encargada.

Por otro lado, los gerentes deberán tener una reunión de planeación estrategia para definir la identidad corporativa lo que comprende la misión, visión, normas, valores para luego por medio de la reinducción planeada presentarlas ante el publico interno.

#### 2.1.2 Definir el manual de procedimientos y funciones

Siguiendo con la misma línea de la estructura organizacional, un manual de funciones “contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la

descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.” (Monterroso, citado por Mishel Sarasti, 2017, p. 39).

En Glamour S.A. no se cuenta con un manual de funciones donde se permita conocer las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización, por lo tanto, es necesario crearla para fomentar el orden y conocer los diferentes niveles jerárquicos minimizando los conflictos de departamentos y por supuesto la duplicidad de funciones, definiendo responsabilidades, dividiendo el trabajo de cada colaborador. Además, que es un documento fundamental para procesos como evaluación de desempeño, escalas salariales, entre otros. El conflicto que se pretende solucionar es la duplicidad de funciones.

## **2.2 Personal**

### **2.2.1. Diseñar un programa de inducción y reinducción**

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. (Ortega, 2008, p. 1)

Los colaboradores son una pieza clave dentro de las organizaciones, por ende, se deben realizar estrategias que permitan comprometer al colaborador con la organización. El proceso de inducción y reinducción en cualquier entidad es un paso muy importante porque es ahí cuando el colaborador va a crear ese sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización acelerando el proceso de socialización.

Esta estrategia logra que los colaboradores sientan orgullo en formar parte de la organización y para que esto ocurra se debe implementar un programa de inducción, lo que beneficiará totalmente a la organización. Esto permitirá contar con personal que conoce sus funciones, sabe dónde o a quien acudir para algún conflicto. Los conflictos organizacionales que busca solucionar la implementación de esta estrategia son: la inestabilidad y la informalidad en los procesos.

## 2.2.2 Diseñar un programa de capacitación

Es de suma importancia que todas las organizaciones tengan personal capacitado. Trabajar en el capital humano, sin duda alguna, es una ventaja para toda organización, sobre todo si nos referimos a empresas que deben brindar un servicio de calidad para retener a los clientes y darles una experiencia satisfactoria para convertirlos en clientes fijos.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. (Chiavenato, citado Luis Bermúdez, 2015, por p.7).

La empresa Glamour S.A. se ha puesto por primera vez una visión y es llegar a ser líder en ventas de productos y servicios de belleza. Para que lleguen a este objetivo, es sumamente necesario que cuenten con personal calificado, con conocimientos actualizados y aptos para el cargo que desempeñan. Recordemos que Glamour S.A. en el año 2015 sufrió un impacto en su rentabilidad dado que apareció una empresa competencia en su misma zona geográfica, la cual contaba con maquinaria innovadora, así como una atención preferencial. Glamour S.A. no cuenta con esas estrategias.

Hay que recordar también que los accionistas tampoco cuentan con conocimientos y habilidades gerenciales por eso hay problemas en la toma de decisiones. Así mismo deben actualizar sus conocimientos en relación con el giro del negocio. Los conflictos que se solucionarán al implementar esta estrategia son: clima laboral negativo, inestabilidad, desmotivación causada por un liderazgo ineficiente.

## 2.3 Procesos

### 2.3.1 Crear canales de comunicación interna

La comunicación interna permite alcanzar la eficiencia y eficacia en los procesos internos de la organización. Muchas organizaciones consideran que implementar estos canales de comunicación es una pérdida de dinero, pero realmente es necesaria para que la organización funcione de manera adecuada y que pueda alcanzar los objetivos deseados y de esta manera, logre que la organización sea

rentable. Mientras más información le proporcionen a cada miembro de la compañía, este mejorará su trabajo individual y en equipo, fomentando la integración y el compromiso con la organización.

La comunicación interna, es un elemento esencial que debe contar con un sistema adecuado que logre su cometido, una adecuada comunicación. “La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones” (García, citado por Félix Alarcón, s.f, p. 7). El conflicto que se pretende solucionar bajo esta estrategia es: la comunicación negativa y conflictos entre compañeros.

### **3. Implementación de las estrategias**

#### 3.1 Estructura

##### 3.1.1 Rediseñar la estructura organizacional

##### 3.1.2 Definir un manual de procedimientos y funciones

### **Metodología**

La implementación de esta estrategia será gestionada por la Consultoría de Talento Humano, para que de manera estratégica pueda hacer un diagnóstico que permita conocer la estructura que actualmente tiene Glamour S.A. y como esta repercute en los colaboradores. La metodología que debe usarse es de enfoque cualitativo.

Como se lo mencionó anteriormente Glamour S.A. cuenta con una estructura simple con líneas de reporte escasas y funciones no divididas, de tal manera que, no existe un orden lógico que evite confusión en la línea de reporte y duplicidad de funciones. Bajo esa premisa es necesario considerar una reunión con todos los gerentes de la empresa, de tal forma que la consultora pueda socializar la estructura que se pretende implementar para el desarrollo de la organización.

A partir de lo dicho, es necesario que se diseñe un organigrama funcional para que exista un orden y una división de trabajo con claras líneas de reporte, ya que esa es la manera para que ya no exista más la duplicidad de funciones, y la comunicación organizacional mejore.

Siguiendo la línea de los efectos de una estructura organizacional informal, es indispensable que Glamour S.A. haga la creación de los manuales de funciones para mejorar los procesos internos, esta acción se realizará a través de entrevistas al personal y otras técnicas de recolección de información.

El levantamiento de información de esta estrategia lo manejará la Analista de RRHH junto con la consultoría de tal manera que puedan reunirse con cada miembro para obtener información de las funciones que hacían antes, sus responsabilidades definitivas y la línea de reporte. Luego de esta actividad es importante que se socialice a la Gerente de T.H. Los resultados obtenidos serán socializados con los demás gerentes con la finalidad de tomar decisiones, sugerir cambios y aprobarlo. Es importante mencionar que el levantamiento de información será grabado para tener un respaldo de la actividad realizada.

Por otro lado, es necesario definir la identidad corporativa a través de la misión, visión, los objetivos organizacionales, los valores y políticas de Glamour S.A. Con esta actividad lograremos que los colaboradores sepan los lineamientos de como actuar frente a distintas situaciones organizacionales. En esta acción participarán los gerentes por medio de reuniones de planeación estratégica, con el apoyo de la Consultoría para que luego lo puedan transmitir hacia sus colaboradores.

### **Responsables**

Los responsables para el diseño será el Departamento de Talento Humano junto con la consultoría, que tendrá como asignación proponer la nueva estructura organizacional que se manejará en la empresa.

### **Recursos**

Para está estrategia del rediseño de la estructura organizacional y la elaboración del Manual de funciones se necesitarán recursos financieros. Para esto se presentará el presupuesto de los cargos que se pretenden agregar al organigrama y la inversión para los cargos de la empresa.

**Tabla # 1: Presupuesto de los nuevos cargos que se proponen**

<b>NOMBRE DEL CARGO NUEVO</b>	<b>SALARIO</b>
Gerente General	\$ 600,00
Supervisor de Productos	\$ 750,00
Analista Financiero	\$ 600,00
Analista de Talento Humano	\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.950,00</b>

**Fuente:** Creación de la autora

**Tabla # 2: Cuadro de inversión para la definición del manual de funciones en Glamour S.A.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO FINAL</b>
Definir el manual de procedimientos y funciones	Materiales	Resma de hojas	\$ 3,00	\$ 3,00
		Sala de conferencia	\$ -	\$ -
	Tecnológicos	Grabadora	\$ 25,00	\$ 25,00
		Laptop	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 28,00</b>

**Fuente:** Creación de la autora

### **3.2 Personas**

#### **3.2.1 Crear un programa de inducción y reinducción**

##### **Metodología**

Esta estrategia está dirigida para los nuevos colaboradores de la empresa, no sólo por el nuevo diseño del organigrama, sino también por que eventualmente la empresa crecerá y necesitará tomar decisiones en cuanto a incorporar nuevo personal con habilidades y conocimientos específicos.

La metodología que se realizará en esta estrategia será: la inducción general; que contará con temas de la organización como: la misión, visión, valores, normas y objetivos organizacionales, un recorrido por las instalaciones, la historia, los productos que ofrece, las normas y reglamento interno.

La inducción específica el cual contará con toda la información relevante, de acuerdo con el cargo que va a desempeñar el colaborador, una explicación detallada sobre lo que se espera que pueda hacer, y la forma cómo será evaluado.

El último paso de este proceso es la evaluación y seguimiento hacia el nuevo colaborador. Sería idóneo que al finalizar el proceso de inducción general se les realice una evaluación muy breve sobre lo expuesto y explicado durante el proceso para confirmar que ha comprendido cada detalle. En la reinducción, el rol de su jefe directo es realizar revisiones de forma periódicas para resolver dudas e inquietudes que se le presenten al nuevo colaborador y poder ver si se ha adaptado de manera correcta.

Por medio de la reinducción se socializarán todos los cambios que se han venido implementando, como lo es: la identidad corporativa la cual será definida por los gerentes, la nueva estructura organizacional y la definición del manual de funciones. Incluso, bajo este proceso, se les puede otorgar retroalimentaciones a los colaboradores en cuanto a sus funciones y procedimientos, así mismo este método es una oportunidad para escucharlos, conocer cómo se sienten y recordarles que el trabajo que hacen es de gran importancia para el éxito de la empresa, lo cual fomenta la motivación.

Este proceso se realizará a través de un diálogo abierto entre los colaboradores por departamento para conocer cómo se siente dentro de la organización, si existen problemas dentro de sus áreas y de esta manera poder buscar soluciones a los mismos. También, se fortalecerá y fomentará la cultura organizacional por medio de actividades dinámicas logrando una mayor integración y comunicación entre los colaboradores.

### **Responsables:**

Para la inducción general los responsables serán el Departamento de Talento Humano junto con la Consultora, quienes darán la bienvenida al nuevo colaborador,

tendrán el rol de presentar todo lo que tenga que ver con la empresa en cuanto a su identidad corporativa.

Para la inducción específica, es importante que el Gerente de área de donde laborará el nuevo colaborador, le socialice todo en cuanto al cargo, es decir, sus funciones, sus pares, las responsabilidades que tiene el puesto, factores de riesgo a los que se tendrá que exponer, entre otros aspectos que tengan que ver con el cargo que desarrollará.

Por otro lado, la reinducción pretende realizarse de manera grupal por departamentos, de tal manera que los colaboradores tengan información sobre la identidad corporativa, la cultura corporativa y los cambios que se realizarán a nivel de la estructura. El responsable de esta tarea es el Departamento de Talento Humano junto al Gerente de área a socializar.

**Recursos:**

En esta estrategia se contará con la participación del personal de Talento Humano, aprovechando las plataformas que existen actualmente y los recursos disponibles. También se contará con recursos financieros.

**Tabla # 3: Cuadro de inversión para el programa de inducción (general y específica) y Re- inducción en Glamour S.A.**

ACTIVIDAD	RECURSO	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO FINAL
Programa de Inducción	Financieros	CD empresarial	\$ 2,50	\$ 5,00
	Materiales	Bolígrafos	\$ 0,30	\$ 1,20
		Resma de hojas	\$ 3,00	\$ 3,00
		Sala de conferencias	\$ -	\$ -
		Fichas de evaluación	\$ -	\$ -
Programa de Re- inducción	Financieros	CD empresarial	\$ 2,50	\$ 2,50
	Materiales	Resma de hojas	\$ 3,00	\$ 3,00
	Tecnológicos	Sala de conferencias	\$ -	\$ -
		Proyector	\$ -	\$ -
		Laptop	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 14,70</b>

**Fuente:** Creación de la autora

### 3.2.2 Diseñar un programa de capacitación

#### **Metodología**

Para la implementación de esta estrategia se procederá a diseñar un programa de capacitación que permitirá a los colaboradores estar más alineados a los objetivos organizacionales que tiene la organización. El objetivo es contar con colaboradores capaces de desarrollar con éxito el cargo por tener conocimientos actualizados propios de la industria, y que les permita sentirse motivados por los logros alcanzados en su desempeño.

Esta estrategia es tanto para los colaboradores como para la alta gerencia. Recordemos que los accionistas tienen problemas a la hora de manejar y tomar decisiones para el buen funcionamiento de la organización, lo mejor sería otorgarles capacitaciones con temas relevantes como el liderazgo, habilidades gerenciales, comunicación efectiva y toma de decisiones. Para los colaboradores serán temas relacionados al giro del negocio como el servicio al cliente, ventas, comunicación. Es importante mencionar que las capacitaciones serán In-house.

La metodología será:

- Diagnóstico de necesidades: Se deberá realizar un estudio de las debilidades y fortalezas de las competencias actuales de los colaboradores para poder identificar las oportunidades de mejora.
- Identificación los objetivos tanto como generales y específicos del programa de capacitación.
- Elaboración del contenido del programa. Esta actividad se la efectúa junto con el proveedor o asesor externo.
- Identificación la calidad del material que se va a abordar en el programa de capacitación.
- Selección de los colaboradores que van a recibir la capacitación. Ya sea los colaboradores operativos, como la alta gerencia.
- Ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de la efectividad del programa de capacitación.

### **Responsables**

El departamento de Talento Humano será encargado de realizar el programa de capacitación junto con el asesor externo con el objetivo de potenciar al capital humano.

## Recursos

ACTIVIDAD	RECURSO	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO FINAL
Programa de capacitación de habilidades gerenciales para Gerentes y Supervisores	Financiero	Proveedor	\$ 70	\$ 420,00
	Materiales	Sala de conferencias	\$ -	\$ -
	Tecnológicos	Laptop	\$ -	\$ -
		Proyector	\$ -	\$ -
Programa de capacitación de ventas y servicio al cliente para los cargos operativos	Financiero	Proveedor	\$ 55	\$275,00
	Materiales	Sala de conferencias	\$ -	\$ -
	Tecnológicos	Laptop	\$ -	\$ -
		Proyector	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>				<b>\$695,000</b>

Fuente: Creación de la autora

### 3.3 Procesos

#### 3.3.1 Diseñar canales de comunicación interna

#### Metodología

En esta estrategia se procederá a construir canales formales de comunicación, de tal manera que los mensajes e información que se transmitan lleguen de manera clara. En Glamour S.A. se mantiene una comunicación de modelo vertical descendente, es decir que las decisiones son tomadas por los cargos más altos de la organización, lo que hace que los colaboradores no tengan opción a opinar, sugerir o expresar sus ideas logrando crear un clima negativo.

La metodología que se usará para esta estrategia es mixta dado que se realizarán actividades que estarán orientadas a la creación de espacios interactivos entre departamentos, donde cada miembro del área pueda expresar sus ideas, sugerencias. Esta estrategia tiene como objetivo fomentar su sentido de pertenencia, confianza y motivación al ver que la organización está tomando en cuenta sus ideas.

Otra técnica que se usará es la de Focus Group, la idea es que puedan reunirse por departamento entre el gerente encargado y colaboradores claves para tratar diferentes temas del departamento en cuanto a problemas o molestias logrando establecer soluciones para la mejora efectiva de la empresa.

Esto se lo puede realizar mensualmente logrando conocer el estado general de la organización. Y, por otro lado, la metodología cuantitativa, porque se pretende realizar encuestas periódicas de manera que se pueda evaluar la efectividad de la comunicación que existe en la empresa, ya que es un tema que en Glamour S.A. es escaso.

Es importante mantener los procesos tradicionales para una comunicación efectiva como: el e- mail corporativo, que sin duda es una herramienta útil, ya que toda la información queda respaldada, por ese medio se pueden gestionar tareas y coordinar procesos proyectando seriedad y seguridad.

Por otro lado, la intranet es una herramienta tradicional en la comunicación interna. Mediante este canal de comunicación, los colaboradores se vuelven más eficientes y eficaces en sus tareas diarias, todo es más rápido, toda la información que necesiten acerca de la empresa la encontrarán en dicha plataforma. La información es segura ya que la data sólo estará disponible para un personal específico, de tal manera que la información se encuentra codificada, por ejemplo, el departamento de operaciones no podrá alterar información del departamento financiero. Además, los reglamentos internos, la identidad corporativa, e información relevante también estaría detallada en esta plataforma.

### **Responsables**

Para crear canales de comunicación interna es idóneo que los encargados de implementarlas y de buscar un proveedor sea el equipo de Talento Humano y la consultoría.

### **Recursos**

Para crear los canales de comunicación planteados se necesitará un proveedor que pueda ajustarse al presupuesto de la empresa que se encargue de la intranet y el e-mail empresarial.

Para la realización del Focus Group y reuniones interactivas donde se discutirán sobre todos los acontecimientos que han ocurrido en la empresa es necesario contar con un espacio amplio y recursos materiales de oficina.

**Tabla # 4: Cuadro de inversión para crear canales de comunicación interna**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO FINAL</b>
Crear canales de comunicación interna	Financieros	Proveedor	\$600	\$600
Creación de espacios de interacción	Materiales	Sala de conferencias	\$ -	\$ -
	Tecnológicos	Laptop	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>				\$600

**Fuente:** Creación de la autora

A continuación, se presentará un diagrama de Gantt con el objetivo de llevar un orden cronológico de las estrategias mencionadas:

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Presupuesto</b>
# 1	Diagnóstico de la situación actual de la empresa	Consultora de Talento Humano	Coordinar reunión con la alta gerencia para levantar información clave.	Sin costo
	Definir la identidad corporativa de la organización	Consultora de Talento Humano, Gerencia General	Reunión de planificación estratégica con la Alta Gerencia para definir la misión, visión, políticas y valores de la organización.	
	Definir la nueva estructura del organigrama	Consultora de Talento Humano, Gerencia General.	Diagnóstico de la estructura del organigrama actual.	\$ 6.950,00
			Diseño de la nueva estructura del organigrama.	
			Fijar presupuesto de cada cargo según la Ley.	
			Socializar el nuevo diseño con el fin de aprobarla.	
	Definir el Manual de Procedimientos y Funciones	Consultora de Talento Humano, Departamento de Talento Humano, Gerencia General.	Establecer los elementos y estructura que tendrá el manual de funciones.	\$ 28,00
			Definir alcance e involucrados	
			Entrevistas con cada colaborador para la identificación de sus funciones específicas. (Grabar el proceso).	
			Definir el Manual de Funciones.	
Validar la herramienta para corroborar la información.				
Socialización y aprobación del Manual de Funciones hacia la alta gerencia.				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.978,00</b>	

# 2	Diseñar un programa de Inducción y Reinducción	Consultora de Talento Humano, Departamento de Talento Humano	Definir los puntos relevantes que debe llevar tanto la inducción específica como la general.	\$ 14,70
			Elaborar el programa de inducción y reinducción.	
			Realizar un video con informacion general y específica de la organización.	
			Socialización y aprobación del programa de inducción y reinducción.	
			Revisiones periódicamente al nuevo colaborador al finalizar el programa de inducción.	
			Elaborar un calendario para socializar los cambios implementados en la organización por medio de la reinducción.	
			Socializar a los colaboradores los cambios que se han implementado en la organización por departamento.	
			<b>TOTAL</b>	
# 3	Contratación y capacitación de las plataformas de comunicación interna	Consultora de Talento Humano, Departamento de Talento Humano	Diagnóstico para identificar los problemas asociados a la comunicación interna.	\$ 600
			Crear un instrumento cuantitativo para el levantamiento de información. (Encuesta de clima).	
			Definir herramientas que permitan que los mensajes e información se transmitan de manera eficaz.	
			Proponer a la Alta Gerencia la implementación de la intranet y el correo institucional con el fin de aprobarla.	
			Realizar cotizaciones a diferentes proveedores que implementen estas plataformas.	
			Implementación de los canales de comunicación en la empresa.	
			Capacitación de las herramientas.	
			Dar seguimiento a esta actividad para validar su efectividad dentro de la organización.	
			Se socializará por medio de la intranet información relevante como la identidad corporativa, programas de capacitación, entre otros datos relevantes.	
<b>TOTAL</b>			\$ 600	

#4	Diseñar un programa de capacitación In House	Consultora de Talento Humano, Departamento de Talento Humano	Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.	\$ 695,00
			Identificar los objetivos tanto generales como específicos en el programa de capacitación.	
			Realizar búsqueda de un proveedor que se ajuste al presupuesto de la empresa.	
			Elaboración del contenido del programa de capacitación junto con el proveedor.	
			Selección de los colaboradores que van a participar dentro del programa.	
			Ejecución del programa de capacitación.	
			Evaluación de la efectividad del programa de capacitación.	
<b>TOTAL</b>				\$ 695,00
#5	Creación de herramientas de comunicación interna	Consultora de Talento Humano, Departamento de Talento Humano	Diseñar herramientas de comunicación interna orientadas a la creación de espacios interactivos.	Sin costo
			Socialización con la Alta Gerencia para crear formas de comunicarse mediante Focus group y espacios interactivos.	
			Se realizará la técnica Focus Group periódicamente de manera que se conozca los problemas e indiatamente solucionarlo.	
			Los espacios interactivos se ejecutarán por departamento mensualmente para que conocer las opiniones e ideas de los colaboradores.	
<b>TOTAL</b>				-
#6	Creación de encuesta de satisfacción laboral	Consultora de Talento Humano, Departamento de Talento Humano	Diseñar una encuesta de satisfacción laboral.	Sin costo
			Socialización con la Alta Gerencia sobre el diseño de la encuesta de satisfacción laboral.	
			Implementación de la encuesta para conocer si las estrategias están funcionando de manera correcta.	
<b>TOTAL</b>				-
<b>TOTAL FINAL</b>				\$ 7.687

## Conclusiones

Con relación al trabajo realizado, es posible plantear las siguientes conclusiones:

1. Es de vital importancia que Glamour S.A. cuente con una estructura bien definida y con líneas de reporte muy claras, de tal manera que exista un orden lógico y que los colaboradores puedan conocer correctamente el funcionamiento de la organización.
2. Por otro lado, es necesario que la organización cuente con una estructura funcional, que permita mejorar la comunicación y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones dentro de cada departamento.
3. Es también importante, que cada cambio que se efectúe dentro de la organización sea socializado con el resto de los colaboradores, de tal manera que se sientan parte de los procesos y se minimice la resistencia. Con ello, lograr también que se comprometan con cada estrategia que se pretende implementar para que se genere el cambio positivo que requiere la empresa.
4. Es importante que se cuente con un programa de inducción para que el colaborador logre la integración de forma rápida y eficaz, y cuente con la información necesaria para realizar sus actividades. Un correcto manejo del programa de inducción permitirá que los colaboradores se sientan identificados con la cultura organizacional y generen un sentimiento de pertenencia.
5. Por otra parte, en Glamour S.A. es imprescindible mejorar y fortalecer los canales de comunicación para construir relaciones, realizar el trabajo que a cada uno le corresponde de manera efectiva y lograr cumplir con los objetivos organizacionales.
6. Para finalizar, cualquier cambio que se quiera gestionar en la organización será posible mientras exista un ambiente adecuado, el compromiso y motivación de los colaboradores, estén capacitados con conocimientos actualizados del giro de negocio, y cuenten con líderes con habilidades y conocimientos gerenciales que puedan tomar decisiones correctas y ser un guía para su equipo de trabajo.

## Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que el cambio se socialice de manera clara hacia a los colaboradores para lograr crear el sentido de compromiso con las estrategias y evitar la resistencia al cambio.
- ✓ Es importante realizar un control y seguimiento a todas las estrategias planteadas para corroborar que realmente se han cumplido y que han logrado un cambio positivo dentro de la organización.
- ✓ Realizar talleres dinámicos periódicamente con los colaboradores de tal manera que sea un apoyo para interiorizar la cultura de la Glamour S.A.
- ✓ Capacitar recurrentemente al personal sobre temas relacionadas al giro de negocio logrando mantenerlos actualizados sobre conocimientos técnicos.
- ✓ Se recomienda un liderazgo transformacional de tal manera que se fomente la participación y la motivación dando lugar a que los colaboradores puedan aportar con ideas y sugerencias.

## Referencias

Alarcón, F. (s.f). “La comunicación interna en las organizaciones”. (Tesis de Masterado). Icade Business School, Madrid.

Bastidas Espinosa, Víctor G., (2018). “La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial”, Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador: Quito.

Bermúdez Carrillo, Luis Alberto (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XVI (33),1-25. [fecha de Consulta 12 de enero de 2021]. ISSN: 2215-2458. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=666/66638602001>

Bermúdez Restrepo, Héctor L., “La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico”, *Revista Universidad & Empresa*, 2011, 21, pp. 117-142.

Blanco, D. (2015). La cultura organizacional en las empresas. (Tesis de grado). Universidad de Quito, Ecuador.

Cáceres, F. & Romero, D. (2016). *Manual de funciones y procedimientos de la empresa Sarmiento y Farieta Agentes Inmobiliarios S.A.S.* (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia facultad de administración de empresas Villavicencio, Colombia.

Melgarejo, O. (2015). El proceso de socialización de un nuevo miembro en la empresa. Universitat Jaume: Facultad de Ciencies Juridiques i Economiques. España.

Mendoza, T. (2013). “*Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco*” (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Ecuador.

Ortega, V. (11 de marzo de 2008). Inducción de Personal. Obtenido de <http://vivisortega.blogspot.com/>

Sánchez Ambriz, Gerardo (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12),235-254. [fecha de Consulta 22 de febrero de 2021]. ISSN: 1575-2437. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=635/63511932013>

Sarasti, M. (2017). *“Elaboración de un manual de funciones para una empresa constructora ubicada en el distrito Metropolitano de Quito”*. (Tesis De Grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Matriz, Quito.

Silva Murillo, Roxana (2011). La intracomunicación. *Perspectivas*, (28),91-111. [fecha de Consulta 25 de noviembre de 2020]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425941257005>

Soto, R. (2008). *“Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa Turbomecánica Ltda.”* (Tesis de grado). Universidad del BIO-BIO Facultad de Ingeniería Depto. de Ing. Industrial, Chile.

Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2004). *Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva* (M. L. Reyes López Trad.). (4ª ed.). Madrid: Thomson-Paraninfo.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Álvarez Gaona María Andrea** con C.C: **095680296-1** autora del **componente práctico del examen complejo: El proceso de cambio organizacional en 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

f.

*Andrea Álvarez G.*

---

Nombre: **Álvarez Gaona María Andrea**  
C.C: **095680296-1**



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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	El proceso de cambio organizacional en Glamour S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	María Andrea Álvarez Gaona		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	24 de febrero del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	33
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Programa de Inducción y Reinducción.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estructura organizacional, comunicación interna, inducción, cultura organizacional, reinducción, capacitación.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Glamour S.A. es una organización dedicada a la comercialización de productos y servicios de belleza y estética ubicada en la ciudad de Guayaquil. El procedimiento utilizado en el presente análisis de caso consistió en un estudio y diagnóstico de la situación actual de la empresa donde se pudo identificar distintos factores que están generando malestar, no solo en los colaboradores, sino también a nivel de procedimientos organizacionales. El objetivo de este estudio pretende contribuir al desarrollo de la organización con el fin de implementar y mejorar procesos internos, tales como: definir la cultura organizacional, diseñar un programa de inducción, establecer canales de comunicación interna y construir un plan de capacitación. Por lo tanto, estas estrategias mencionadas con anterioridad van a contribuir en la supervivencia y crecimiento de Glamour S.A; logrando cumplir el objetivo deseado, el cual consiste en posicionarse como la empresa número uno en ventas de productos y servicios de belleza a nivel nacional.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-22667024	E-mail: andreaalvarezg05@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			