



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**La planificación estratégica como herramienta de gestión
para el direccionamiento transformacional de la empresa
Beauty Glam.**

AUTORA:

Granda Arias Juliana Ivonne

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

TUTOR:

Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

16 de febrero del 2022




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 **Granda Arias Juliana Ivonne**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f.  _____

Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde Mariana de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2022



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Granda Arias Juliana Ivonne**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **La planificación estratégica como herramienta de gestión para el direccionamiento transformacional de la empresa Beauty Glam**, 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 16 del mes de febrero del año 2022

EL AUTORA

f. _____

Granda Arias Juliana Ivonne



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Granda Arias Juliana Ivonne**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: La planificación estratégica como herramienta de gestión para el direccionamiento transformacional de la empresa Beauty Glam**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2022

LA AUTORA:

f. _____

Granda Arias Juliana Ivonne



Guayaquil, 7 de febrero del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La planificación estratégica como herramienta de gestión para el direccionamiento transformacional de la empresa Beauty Glam.doc (D126654330)
Presentado	2022-01-31 09:12 (-05:00)
Presentado por	juliana.granda@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	1% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Tema: “La planificación estratégica como herramienta de gestión para el direccionamiento transformacional de la empresa Beauty Glam”

Estudiante:

Granda Arias Juliana Ivonne

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, 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. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.
REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN DE CARRERA

f. _____

PSIC. BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN, MGS
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	2
2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	4
2.1	Planificación estratégica.....	4
2.2	Estructura organizacional.....	6
2.3	Cultura organizacional.....	8
2.4	Comunicación organizacional.....	9
2.5	Comportamiento Organizacional	10
3	DISEÑO DE ESTRATEGIAS	12
3.1	Estructurar la misión, visión y valores organizacionales.....	12
3.2	Rediseñar la estructura organizacional.	13
3.3	Diseñar un plan de capacitación anual	13
3.4	Realizar un plan de comunicación	14
4	IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	14
4.1	Metodología.....	14
4.1.1	Estructurar la misión, visión y valores organizacionales.....	15
4.1.2	Rediseñar la estructura organizacional.....	16
4.1.3	Diseñar un plan de capacitación anual	18
4.1.4	Realizar un plan de comunicación	19
4.2	Responsables.....	20
4.3	Recursos.....	21
5	CONCLUSIONES	22
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de planeación estratégica.	6
Figura 2. Rediseño estructural de Beauty Glam.....	17

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto de la implementación de las propuestas	21
---	----

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la inoportuna planificación estratégica en la empresa Beauty Glam SA, ya que a través de este problema la organización presentó un descenso en su rentabilidad, ocasionando incertidumbre e inestabilidad en sus colaboradores, lo cual se ha desencadenado por las deficiencias encontradas en la planeación estratégica. La metodología utilizada fue el estudio de caso, la misma que se centró, en realizar un diagnóstico organizacional, la cual permitió diseñar distintas estrategias para que posteriormente sean implementadas. Las principales estrategias que se diseñaron fueron: estructurar la misión, visión y valores organizacionales; rediseñar la estructura organizacional; diseñar un plan de comunicación interna y externa y diseñar un plan de capacitación anual. La implementación de estas estrategias ayudará a Beauty Glam a que cuente con una oportuna planificación que le permita alcanzar sus objetivos, mejorar su capital humano y que le permita innovar y contar con una ventaja competitiva en el mercado de los productos y servicios de belleza.

Palabras Claves: *Planificación estratégica, estructura organizacional, cultura organizacional, comunicación organizacional, comportamiento organizacional.*

1 INTRODUCCIÓN

Beauty Glam S.A es una empresa que se dedica a la venta de productos y servicios de belleza y estética que nace de la idea de Gabriela y Catalina en el 2012; empezaron alquilando un pequeño local donde recibían unos 200 clientes mensuales.

En su primer año de funcionamiento lograron facturar \$30.000, con una inversión inicial de \$20.000 y costos operativos de \$10.000, dentro de los costos operativos constaban los sueldos de las tres personas con las que inició la empresa, los servicios prestados de mercadeo, nómina, entre otros. Gabriela y Catalina en ese entonces no percibían sueldo. Estas personas se encargaban desde la compra del producto, atención del local, limpieza y mantenimiento.

En el año 2013, Jorge, un amigo en común de las dos fundadoras, ve la oportunidad de capitalizar a Beauty Glam y con un grupo de accionistas invierte \$100.000, asumiendo el 40% de la participación de las acciones. A finales del año ya contaban con local propio que recibía cerca de 500 clientes mensuales. En su organigrama estaban Gabriela como Jefa de Productos, Catalina como Jefa de Servicios y Jorge como Jefe Financiero. Los tres percibían un sueldo de \$1.000 cada uno; en su estructura se contaba con cargos operativos tales como: Analista de Compras, Supervisora de Tienda, 5 Estilistas y 4 Asistentes de Mostrador con turnos rotativos.

Sin embargo, en el 2014 con una estructura de 14 personas se comenzó a percibir en el ambiente de trabajo ciertos problemas organizacionales, lo que ocasionó malestar en los colaboradores en cuanto a la duplicidad de funciones, falta de comunicación, sentido de inequidad y confusión de línea de reporte. Este último problema surge principalmente porque los cargos operativos debían reportar tanto a Catalina, como a Gabriela y a Jorge. Además de esta problemática, a inicios del 2015 sufre un impacto en su rentabilidad por la aparición de una empresa competencia del mercado de productos de belleza y estética ubicada en la misma zona geográfica con estrategias que Beauty Glam no consideraba.

A raíz de las estrategias empleadas en el 2015 por la competencia tales como: el posicionamiento de la marca a nivel nacional a través de un modelo de franquicias y la fidelización del cliente a través de la experiencia de calidad del servicio al cliente y una cultura de servicio del personal, la empresa Beauty Glam logra tan solo un 10% de rentabilidad sobre la inversión realizada.

El jefe financiero al no estar conforme con los resultados, sin consultar a la jefa de servicios y jefa de productos decide invertir en la contratación de un consultor para que realice un diagnóstico de la situación actual de la empresa. El consultor diagnostica que la organización no cuenta con un plan estratégico por lo que no hay claridad de los objetivos a lograr, no tiene un gobierno corporativo constituido, a su vez, no cuenta con manuales de funciones, perfiles o procesos y con personal con competencias gerenciales, ni con conocimientos actualizados propios por la industria.

Tanto la jefa de productos como la jefa de servicios no estaban convencidas del diagnóstico dado por el consultor, ellas consideraron que el problema se radica por el excesivo personal que tenían y por falta de una visión financiera de negocio. Por lo que deciden a mediados del 2016, “sin consultar al jefe financiero”, liquidar a 4 colaboradores de puestos operativos, generando ahorros en nómina, pero también genero malestar en los trabajadores, ya que sentían inestabilidad en su puesto de trabajo.

A pesar de estas problemáticas identificadas, el jefe financiero logra persuadir a varias personas a que adquieran su franquicia y logran expandir su marca en Quito, Machala, Cuenca y en Ambato. Esta decisión logra mejorar la salud financiera de la empresa, pero internamente se percibía un clima de inestabilidad, incertidumbre, comunicación negativa, informalidad en los procesos, falta de claridad y visión, conflictos entre compañeros y entre otros.

En el 2017, en el mercado de productos de belleza y estética, ya son 5 las empresas con quienes compite Beauty Glam y a nivel de facturación crecieron en 2 años lo que a Beauty Glam le tomó 5 años. Sin embargo, ese mismo año, los accionistas se ponen de acuerdo y deciden contratar los servicios prestados de una consultora de Talento Humano para que brinde, no solo los servicios de nómina, sino que también, el soporte a las estrategias de la empresa desde la gestión del talento humano. Por primera vez, la organización se propone una meta y es ser para el 2020 la empresa número uno en ventas de productos y servicios de belleza y estética a nivel nacional.

Por lo tanto, se identifica que el problema principal del caso es la inoportuna planificación estratégica, que se ha presentado en la constante evolución dentro del mercado competitivo de la venta de productos y servicios de belleza y estética. Cabe destacar, que la planificación permite planear, ejecutar y llevar a cabo una estrategia para alcanzar sus metas en dicha organización y hacer un ajuste o un plan estratégico para evaluar las metas que se propusieron lograr al futuro (Leal, De Muñoz y Torrealba, 2011); toda organización grande o pequeña, necesita una planificación estratégica para lograr las metas y objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo.

Asociado al problema principal, que es la inoportuna planificación estratégica, se evidencia en el caso otros problemas como causas y efectos los siguientes:

la inadecuada estructura organizacional, ocasionó la duplicidad de funciones, generando así el descenso de la productividad y efectividad de sus tareas; a su vez, la incongruente cultura institucionalizada, provocó malestar o deterioro del ambiente laboral ocasionando incertidumbre e inestabilidad en los colaboradores; además la deficiente comunicación e inadecuado comportamiento, generó el quebranto en la transparencia de mensajes y la toma de decisiones precipitadas, produciendo confusiones en cuanto a la línea de reporte, la cual no permite que se llegue a la resolución de conflictos ocasionando el descenso en la rentabilidad y posicionamiento de la empresa.

2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 Planificación estratégica

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender la acción (Russell, citado por Moreno, 2017, p.10). Esta planeación permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que se presente en el futuro, orientando sus esfuerzos hacia metas realistas para obtener el éxito ya sea en corto, mediano o largo plazo, asegurando la sostenibilidad de la organización.

Para Galindo (2008) existen tres tipos de planeación de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda y estos son:

- a) **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales, generalmente es a mediano y a largo plazo y abarca para toda la organización. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la empresa, así como la obtención, el uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión, visión de la organización.
- b) **Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la organización y que se subordinan a los planes estratégicos. Es la responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o corto plazo.
- c) **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica, se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles

jerárquicos de la empresa. Es decir, determina las actividades que debe desarrollar el personal (p. 13).

Por tanto, la planeación marca la dirección de la organización, ayudando a dirigir y a utilizar mejor los esfuerzos y recursos, reduciendo el nivel de incertidumbre que se pueda surgir en el futuro, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones, evitando así las corazonadas o improvisaciones, basándose en hechos y no por las emociones.

La planificación estratégica posiciona a la organización de acuerdo con su entorno, dinamizando las fuerzas internas según a las metas, alineando rutas de acción dentro de la estructura a los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro (García Guilianny, Duran, Cardeño, Prieto, García Cali & Paz Marcano, 2017).

Toda organización tiene una planificación estratégica, y esta constituye el horizonte hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos; por lo que deben estar involucradas todas las personas que forman parte de la organización, en especial los directivos ya que ellos están obligados a redefinir continuamente sus líneas de actuación, ya que la dirección necesita aplicar una metodología estratégica que ayude a adelantarse a los cambios producidos en el mercado.

Para lograr esta planificación estratégica es necesario llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, es la serie de etapas las cuales el equipo directivo define el rumbo y las directrices generales para la organización.

Haciendo referencia a la situación de la empresa Beauty Glam, ellos no constan con un plan estratégico por lo que no hay claridad de los objetivos a seguir; no cabe duda de que no tienen identificado las debilidades y fortalezas internas de la organización, así como la determinación de amenazas y oportunidades externas. Por tanto, el liderazgo de los accionistas no era efectivo ya que tomaban decisiones precipitadas, con el fin de seguir manteniéndose en el mercado, sin contar con planes de acción, afectando así al equipo de trabajo.



Figura 1. Proceso de planeación estratégica.

Tomado de Galindo (2008, p.19)

Para que la planificación estratégica se pueda lograr, es importante definir y priorizar los problemas a resolver, para poder plantear soluciones, determinar los responsables y poder asignar recursos para llevarlos a cabo. Por ello, es importante conceptualizar las siguientes variables como: Estructura, Cultura, Comunicación y Comportamiento Organizacional.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional evidencia el diseño formal de roles que permite integrar las funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad, en función de los objetivos establecidos por una organización (Vargas, García & Campo, 2019). Es decir que toda estructura organizacional deberá estar alineada con la estrategia de negocio y el modo de desarrollo de la estructura dependerá de la variabilidad del entorno, la caracterización de las tareas y procedimientos por lo que se hace necesario que los gerentes estructuren y sistematicen de manera clara los recursos que posee la organización para que se pueda lograr alcanzar los objetivos desarrollados.

Ulloa, Masacon & Rodríguez (2019) mencionan que la estructura organizacional es una parte fundamental dentro de las diferentes empresas, puesto que permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales (p.121). Es importante diseñar la estructura organizacional ya que este determina quien realizará las tareas y quien será el responsable de los resultados, además, sirve para eliminar obstáculos en cuanto al desempeño que recae ante la confusión e incertidumbre a las actividades y para atender hacia la toma de decisiones.

Para Guizar (2004) existen diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones y que son las siguientes:

- **Departamental:** esta consiste en agrupar por afinidad las tareas que realizan, estas pueden realizarse por: Funciones, Regiones geográficas, Productos, Clientes.
- **Organización matricial:** Este tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la organización apoyada por especialistas (horizontal), que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño e innovación.
- **Organización por proyectos:** Durante el ciclo de vida de una organización puede presentarse el caso de que tenga la necesidad de realizar un proyecto específico, para lo cual debe adoptar un tipo de estructura adecuada para ello. Por tanto, se debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, al finalizar el proyecto, el área especial desaparece.
- **Unidades estratégicas de negocios:** Consiste en estructurar pequeños negocios dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ella (p.22-26).

Por consiguiente, la estructura organizacional está relacionada de manera directa con la estrategia empresarial que es tomada por los directivos de la organización, cabe resaltar que, la estructura surge del resultado de una estrategia a adoptar, es decir con la misión, visión, metas y entre otros elementos para la planificación del negocio; y posterior a eso se crea un modelo organizacional donde se establece las actividades de manera ordenada y jerárquica. Todos los cambios que realizados en la estructura a un diferente diseño no se puede dar instantáneamente, se debe considerar que esta debe estar ligada a la estrategia y al logro de sus objetivos.

En Beauty Glam a pesar de que cuentan con un diseño estructural departamental, este como tal no se logra implementar, debido a que no están definidas las líneas de reporte, considerando que no cuentan con manuales de funciones por cada puesto de trabajo por lo que genera confusión al momento de reportar los resultados, duplicidad de funciones, desconocimiento de tareas asignadas, falta de comunicación que a la larga puede afectar en el ambiente, en la productividad y efectividad de sus tareas.

2.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso, pertenencia en los miembros de la organización (Carrillo, 2016, p.70). Se entiende por cultura organizacional como la esencia, identidad y forma de ser de una empresa que es interiorizada por los miembros de la organización, la misma que le permitirá trabajar en conjunto con los demás dentro del mismo sistema.

Además, la cultura organizacional permite que las empresas puedan conocer sus aspectos, tanto positivos como negativos y logra desarrollar estrategias que les permite identificar fortalezas y debilidades, que tengan un impacto en el rendimiento, consiguiendo así la permanencia dentro en el mercado (Huang, citado por Palafox, Ochoa & Jacobo, 2019, p.201). Actualmente toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica y la orienta en su accionar, rige sus percepciones y la imagen que tiene de ella. Las culturas llegan a ser fuertes o débiles, esto depende del nivel de institucionalización por parte de los fundadores, ya que son piezas claves en el abordaje de los elementos antes mencionados.

La cultura fuerte se caracteriza por ser intensa, por tener unos valores centrales que marcan el actuar en la organización, ya que tienen una gran influencia y son un eje identitario para todos los miembros. En cambio, la cultura débil es poco intensa, cuenta con diversidad de valores que marcan el comportamiento y la mentalidad, sumado a que tiene una menor influencia y no supone un eje identitario de la organización (Buján 2018, citado por Rueda 2019, p.13)

Se comprende que la cultura fuerte es cuando el personal se encuentra interiorizado con los valores y objetivos de la empresa, mientras que se considera una cultura débil cuando la misión, visión y valores no se encuentran adaptados por los miembros de la empresa, o no estén definidos por completos, o simplemente no cuentan con ellos, creando frustración e incertidumbre en los miembros de la organización.

En la empresa Beauty Glam se percibe una cultura organizacional débil, esto hace que la organización tenga una desventaja frente a la competencia. Debido a que no posee una cultura definida ya que carecen de objetivos, misión y visión, creando incertidumbre entre los colaboradores, desmotivación, que a su vez afecta a la productividad, dándole de esta manera ventaja a los demás que se encuentran dentro del mismo giro del negocio, atrayendo y reteniendo a los clientes por un mejor atención y servicio, clima y mejores ofertas. Esto ha hecho que los accionistas busquen “lograr el resultado” por caminos diferentes, perdiendo la identidad y generando así, ambientes de trabajo incómodos y pocos satisfactorios.

2.4 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional ocurre dentro de una cultura organizacional; constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal e informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretajan de tal modo que es muy difícil establecer fronteras (Montoya, 2018, p.8). Es decir, la comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental para el involucramiento de los colaboradores hacia los objetivos de organización, de tal manera que exista una mayor fluidez de información y la comunicación sea más efectiva.

Montoya (2018) recalca que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor o más rápido sus objetivos.

Por lo tanto, la comunicación organizacional se genera dentro de una cultura organizacional, a su vez, es un medio fundamental para el involucramiento de los colaboradores hacia los objetivos de la organización, a través de vías o canales, el cual permitirá agilizar el flujo de mensajes de manera efectiva. Esta comunicación se divide en dos grupos que son: interna y externa.

La comunicación interna es una de las principales herramientas que tiene una organización y sirve para transmitir sus valores, misión y visión a todos los colaboradores, de este medio depende en gran escala que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los trabajadores sean eficientes y productivos para así cumplir con las metas y objetivos organizacionales (Blanco & Herrera, 2017). Este es un factor clave de la cultura organizacional, ya que son programas establecidos por la empresa y dirigidos al personal con el propósito de fortalecer e integrar los equipos de trabajo para que juntos puedan cumplir con los objetivos planteados.

Mientras que la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicaciones, entre otros), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (Montoya, 2018). La comunicación externa ayuda a mantener contacto con los stakeholders, a través de los diferentes medios o canales, logrando así mantener una mejor relación, vender la imagen corporativa o promover productos o servicios de la organización.

Sin embargo, la comunicación puede ser formal e informal, estas pueden ser vistas como complemento en la organización, quizá mientras en unas organizaciones prevalece la parte formal en otras prevalecerá lo informal pero siempre contarán con los dos tipos integran sus procesos de comunicación. La comunicación formal es esta comunicación que se encuentra debidamente pautada, ya que, el manejo del flujo de la información se da a través del organigrama institucional. Mientras que la comunicación informal, surge de las relaciones sociales en la institución. Nace de las percepciones de los colaboradores y se emite de forma no oficial y que puede tener relación o no con las actividades de la organización (Guevara, 2011, p.15).

En la empresa Beauty Glam manejan una comunicación informal y no cuentan con canales de comunicación tanto internos como externos, además, no cuentan con políticas de comunicación. Debido a esto, no se logra la consolidación de la cultura, logrando un quebranto en la transparencia de mensaje, generando así confusiones en cuanto a la línea de reporte el cual no permite solucionar y tomar decisiones de manera oportuna.

2.5 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos, estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: Individuos, grupos y estructura (Robbins, 2010). Es decir, que el comportamiento organizacional implica el estudio de los individuos y grupos de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas que influyen o repercute en el desempeño de la empresa.

Por otro lado, Chiavenato (2015) menciona que el comportamiento organizacional aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta con el fin de que las organizaciones funcionen bien. Es decir, que este comportamiento organizacional va a influir en la motivación, autoridad, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos o equipos de trabajo, también en el aprendizaje y desarrollo, en las cuales estas también pueden desencadenar comportamientos en el puesto de trabajo tales como el ausentismo, productividad y desempeño.

Sin embargo, el logro de un adecuado comportamiento organizacional constituye por excelencia un instrumento para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones; este dependerá de la manera de como se ha gestionado el capital humano, de cómo están integrados los miembros y cuál o cómo es su identificación con la compañía. Cabe recalcar, que el comportamiento está determinado por factores tales como: el clima, cultura y cambio organizacional, ya que estos inciden en la conformación de los

diferentes niveles de responsabilidad social, lo que es determinante en la efectividad del cumplimiento del objeto social de cada empresa (Davis, citado por Molina, Briones & Arteaga, 2016, p.502).

Para un adecuado comportamiento organizacional existen tres niveles de análisis que son: Jerárquico, relacional y social. El análisis del nivel jerárquico es importante observar sistemáticamente cómo se comportan los individuos en condiciones distintas. Esto permite a la gerencia una mejor comunicación con los colaboradores, a su vez, es considerable entender el por qué las personas se comportan como lo hacen y predecir el comportamiento futuro del mismo para poder controlar al menos una parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo (Molina, Briones & Arteaga, 2016).

Por consiguiente para un adecuado comportamiento desde el análisis del nivel jerárquico es importante que los directivos al tratar de observar cómo se comportan los individuos de la organización, puedan realizarlo sin generar conflictos, manteniendo siempre un lenguaje común en la organización, considerando que ellos pueden llegarse a frustrar al tratar de aprender a sondear y buscar explicaciones en cada una de las situaciones; esto ayuda a que puedan predecir cuales trabajadores son altamente dedicados y productivos, y cuales se caracterizan por ausentismo, retardos o conductas no adecuadas y así emprender acciones preventivas que limitarían el incumplimiento.

Por otro lado, en el nivel relacional, el comportamiento organizacional se dirige en dos direcciones fundamentales: adaptabilidad al medio laboral y social, esto implica acatar las reglas y las regulaciones de la organización, y el respeto hacia las normas y reglamentos establecidos, el cual los colaboradores deben tener un comportamiento de “buenos ciudadanos” para evitar conflictos innecesarios (Molina, Briones & Arteaga, 2016). En este nivel inciden el alto nivel de responsabilidad social, motivación, sentido de pertenencia e identificación con la organización, ya que se debe evitar conductas que se alejen de las normas de comportamientos establecidos por la organización, debido a que pueden crear un clima negativo generando molestias o acciones tales como: robo, insultos entre compañeros de trabajo, sabotaje, entre otros.

A nivel social el comportamiento organizacional debe tener como principio la responsabilidad social como forma de conducir los procesos de una organización de tal modo que esta se convierta en corresponsable por el desarrollo social. (Molina, Briones & Arteaga, 2016). En este nivel, es importante que las organizaciones identifiquen los intereses y necesidades de las diferentes partes, como son los directivos, prestadores de servicio, usuarios, gobierno y la comunidad, y puedan incorporar acciones que

respondan a las necesidades identificadas con el fin de cumplir el encargo social.

En cuanto a la empresa Beauty Glam, considerando los niveles de análisis del comportamiento: En el nivel jerárquico los directivos no observan sistemáticamente los comportamientos de los trabajadores, por lo que no permite una buena comunicación ya que los jefes no logran predecir los comportamientos, ni mucho menos desarrollar acciones preventivas que limiten estas conductas no adecuadas.

En el nivel relacional, es imposible que se logre una adaptabilidad entre el medio laboral y social, ya que la organización como tal no posee un gobierno constituido, por lo que genera en los trabajadores incertidumbre.

Por último, en el nivel social, la organización no es capaz de identificar las necesidades, por tal motivo, no son capaces de tomar acciones adecuadas que corresponden a los stakeholders y a la comunidad. Recordando que por los constantes cambios que tuvieron como la desvinculación del personal, la aplicación de nuevas estrategias por parte de la competencia y la competitividad que ha surgido durando estos últimos 5 años dentro del giro de negocio, ha llevado que no logren la eficiencia y la eficacia de sus servicios, ni que se genere el trabajo en equipo entre sus colaboradores, creando así un clima desfavorable, debido a que, no se está gestionando el capital humano.

Por ende, los trabajadores no cumplen con las condiciones adecuadas para enfrentar los retos y oportunidades que les imponga la sociedad actual tales como el incremento de la productividad, la diversidad laboral, el incremento de la calidad de servicio, potenciación de la innovación y el cambio, entre otros.

3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

3.1 Estructurar la misión, visión y valores organizacionales

Para llevar a cabo la planificación estratégica es primordial definir las bases de la empresa de Beauty Glam en conjunto con el equipo directivo, cada uno de los elementos tales como: la visión, misión y valores organizacionales. Para esto es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con información oportuna y actualizada para que se pueda efectuar el análisis del entorno, ya que a partir de este análisis será definida la filosofía organizacional, la misión y valores de la organización, debido a que, los directivos tienen el entendimiento de todos los factores que inciden en la situación actual y futura de la organización.

Mediante esta planeación los directivos responderán a las preguntas ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, y ¿Cómo debemos hacerlo?, esto promoverá la eficiencia, la optimización de los recursos, reducción de los costos e incremento de la productividad.

Esto ayudará a posicionar a Beauty Glam en el mercado, ya que hará que los accionistas indaguen sobre en ¿Qué se diferencia Beauty Glam de la competencia? y que se enfoque en los puntos fuertes para llamar la atención de los stakeholders y crear una cultura de servicio.

3.2 Rediseñar la estructura organizacional.

Para que se pueda ejecutar una adecuada planificación estratégica es importante tener organizado el capital humano y los recursos para poder lograr las metas o tener en cuenta el momento en que se lleguen a desviar en el cumplimiento de cada una de ellas. Por eso es importante tener una adecuada estructura organizacional, ya que al momento de planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo esta va a agilizar los procesos y a garantizar el mejor funcionamiento de la organización.

El objetivo de rediseñar la estructura de Beauty Glam es que esta promueva la interacción y comunicación eficaz entre las áreas, tomando en cuenta la estructura que mantiene actualmente, se propone crear nuevas líneas departamentales que lleven a la organización a una transformación y eficacia en los servicios, además mejorar la imagen en cuanto a los stakeholders de manera que pueda ser percibida como una organización formal e innovadora que responda a la nueva misión y objetivos de la compañía.

3.3 Diseñar un plan de capacitación anual

La estrategia de diseñar un plan de capacitación es clave para incrementar el desempeño y transmitir la información relacionada con las actividades referentes a la organización, también es crucial para la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes para los miembros de la organización.

Para la ejecución de este plan se tomará en cuenta la creación de un manual de funciones y descriptivo de cargos ya que este es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, contribuye al reclutamiento y selección del personal idóneo e involucra la identificación de las necesidades de capacitación y/o entrenamiento de los colaboradores, así como el establecimiento de criterios que involucran salarios, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entre otros (Sandoval, 2016, p.12). Esto le permitirá a Beauty Glam el enfoque que necesita para alcanzar sus metas, ya que esta es una herramienta que le muestra a los colaboradores las características de los procesos de cada cargo y la estructura de este.

Este plan de capacitación representará para Beauty Glam una inversión para el capital humano, logrando mejorar el rendimiento de los colaboradores ya que serán competentes y por ende, ayudarán a la organización a mantener su rentabilidad y por qué no, ser un fuerte competidor en el mercado; mejorando a su vez la calidad de los servicios y obteniendo un personal satisfecho con el rol que desempeña en la empresa y la capacidad que este va adquirir para la ejecución de sus funciones, sintiéndose parte de la compañía y desarrollando en ellos la importancia de seguirse capacitando continuamente.

3.4 Realizar un plan de comunicación

En Beauty Glam la comunicación es uno de los puntos de los cuales se debe trabajar para el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores. Este plan permitirá trazar líneas sobre las que se deberá transcurrir la comunicación en la organización tanto para el público interno como externo, siempre acorde con la filosofía corporativa.

El plan de comunicación interna favorecerá el traspaso de información y conocimiento entre los colaboradores de la compañía ya que tiene como objetivo generar un buen clima laboral y mejorar la relación empleados/organización. Mientras que el plan de comunicación externa tendrá como fin mejorar la imagen de la marca.

Sin embargo, si se tiene una adecuada comunicación interna indirectamente esta mejorará la imagen de la marca ya que los empleados son los mejores prescriptores de ella. Este plan ayudara unificar el mensaje de la marca considerando que Beauty Glam cuenta con franquicias en las diferentes provincias del país, por lo que todos deberán conocer los valores y objetivos de esta.

Adicional a esto, se considera importante la implementación de políticas de comunicación ya que esta establece referentes para saber cómo debe relacionarse la organización con sus diferentes tipos de públicos; a su vez, esta será el sustento ético por lo que repercutirá en los colaboradores o en las personas relacionadas con la compañía.

4 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

4.1 Metodología

La metodología que se va a implementar para la ejecución de las estrategias será cualitativa, donde se involucraran de manera constante a todo el personal para el levantamiento de información y para la socialización de esta. A continuación, se detalla los procedimientos a ejecutar para la oportuna planificación estratégica, dentro de la empresa Beauty Glam.

4.1.1 Estructurar la misión, visión y valores organizacionales

La ejecución de esta estrategia se va a llevar a cabo mediante grupos focales. Para ello se debe crear y formar un equipo de trabajo, el cual es formado por los directivos de la organización, ellos serán los encargados de estructurar la misión, visión y valores organizacionales.

Una vez formalizado el equipo de trabajo, se provee realizar por lo menos cuatro reuniones, las cuales tendrán puntos específicos a tratar para la estructuración de la misión, visión y valores de la organización.

La primera reunión, se hará un análisis de los componentes de la misión y visión de la organización, lo cual deberán contar con toda la información oportuna y actualizada, ya que aquí se determinará los factores que inciden en la situación actual y futura de la organización, donde el equipo definirá los elementos que deben figurar en la misión y la visión para realizar un borrador. Es importante que esta sesión sea participativa y que tenga el “input” de los diferentes agentes.

En la segunda reunión se realizará un análisis connotativo y de comunicabilidad, donde se redacta de forma sencilla y concisa la misión y la visión de la organización, también se determinará los sentimientos deseables que deberán crear en los colaboradores y personas que vayan a leer. En esta reunión es importante que el equipo realice un buen análisis connotativo ya que este facilita que sea aceptada con más facilidad por los trabajadores.

En la tercera reunión se diseñará mini casos con situaciones del día a día de la organización con el objetivo de analizar la aplicabilidad de la misión, a su vez, se definirá un cronograma para el seguimiento en cuanto a la visión de la organización, con el fin de verificar el cumplimiento de la meta futura a alcanzar. Esta reunión nos ayudará en la identificación de los valores corporativos y en la definición de cada uno de ellos, también a comprobar la misión haya sido redactada de forma correcta y que esta pueda ser aplicada en situaciones o casos específicos propios de la compañía.

Finalmente, la última reunión, es para pulir ciertos detalles en cuanto a la visión y misión de la organización y definir los valores corporativos que van a representar a Beauty Glam. Sin embargo, puede que a futuro se dispongan más de una reunión para tratar este punto sobre los valores y como punto adicional discutir sobre la cultura organizacional; considerando que actualmente poseen una cultura débil y esto hace que tengan una desventaja frente a la competencia, y, además, es necesario recalcar, que con el tiempo se deberán adoptar nuevos valores coherentes con las exigencias del mercado actual.

Esta estrategia ayudará a Beauty Glam posicionarse en el mercado y constituir o lograr una identidad del negocio, convirtiéndose en la base para definir futuras estrategias y/u objetivos; tomando en cuenta que esta organización no dispone de objetivos claros, por ende, los directivos toman decisiones precipitadas afectando así al equipo de trabajo.

4.1.2 Rediseñar la estructura organizacional.

Para la realización de esta estrategia, primero se llevará a cabo el diagnóstico de la estructura actual de la organización, en el cual participará el equipo directivo. Su estructura actual cuenta con los siguientes cargos: Jefe Financiero, Jefa de Productos, Jefa de Servicios, Analista de Compras, Supervisora de Tienda, 5 Estilistas y 4 Asistentes de Mostrador con turnos rotativos.

Para la ejecución de esta estrategia se empezará con la creación de un manual de funciones y descriptivo de cargos, ya que esto va a permitir analizar las funciones logrando así identificar potenciales duplicidades de actividades, funciones, tareas o responsabilidades, a su vez, establecer o rediseñar el organigrama considerando que la estructura que mantiene Beauty Glam ha generado confusión al momento de reportar los resultados, desconocimiento de las tareas asignadas y la falta de comunicación entre los cargos operativos y la dirección.

Esto se va a lograr mediante el levantamiento correcto de información; a través de entrevistas o conversatorios, el cual nos ayuda a corroborar y comparar las competencias actuales y futuras exigidas para cada puesto de trabajo.

Por lo que se propone, una estructura funcional dividida por departamentos, ya que se busca representar de manera más óptica las líneas de mando. Para este rediseño se considera que el Jefe Financiero sea quien se situó como cabeza de la organización, teniendo en cuenta que es el que posee el mayor número de acciones, adicional, la creación de dos departamentos tales como Talento Humano y el de Comunicación y marketing.

La creación del departamento de Talento Humano será para detectar las exigencias y necesidades del entorno y las de cada departamento a través de estrategias para dar respuestas necesarias y adecuadas que ayuden a impulsar el desempeño de los colaboradores, que, a su vez, estén alineados con los objetivos comerciales y filosofía de la organización.

Además, será el encargado de contemplar la imagen a proyectar de la organización como marca empleadora, y que se lleven con eficiencia los procesos para el logro de los objetivos. Es importante recalcar que el área de

Talento Humano es esencial para la transformación de la organización ya que cumple con un papel estratégico, el cual comprende el giro del negocio y la estrategia de cada unidad o departamento.

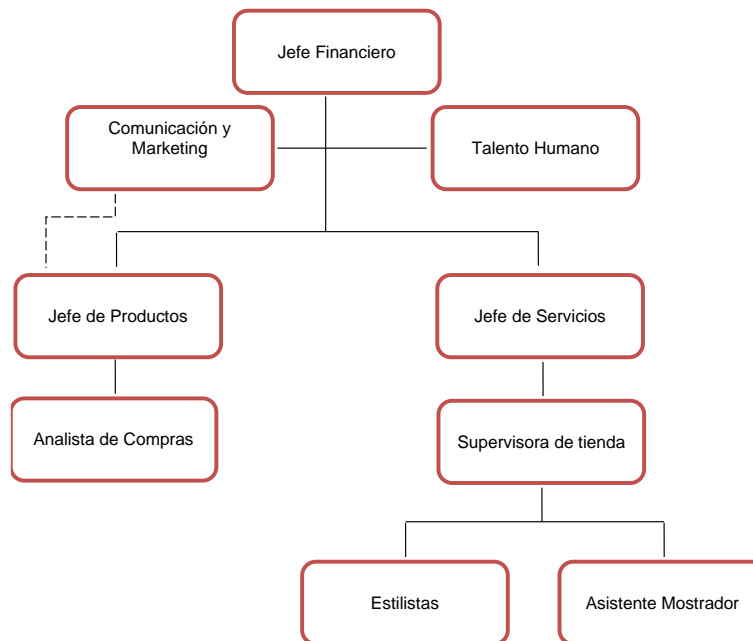


Figura 2. Rediseño estructural de Beauty Glam.
Elaboración propia.

En cuanto, a la creación del departamento de Comunicación y Marketing será para gestionar la comunicación interna y externa de la organización con el objetivo de dar a conocer el producto a los stakeholders, cuidar su imagen, crear equipos de trabajo motivados, a través del desarrollo de estrategias y planificación de productos o servicios, publicidad, promociones y ventas para detectar oportunidades y encontrar soluciones, gestionando las comunicaciones dentro de las cuales debe desarrollarse la organización, asegurando la coherencia y consistencia de los mensajes tanto internos como externos.

Considerando también las franquicias que Beauty Glam maneja actualmente en las diferentes provincias del Ecuador, la creación de este departamento va a ayudar a definir la línea gráfica, políticas de comunicación que deberán manejar todas ellas para la institucionalización de la cultura e imagen corporativa.

El departamento de Talento Humano junto con el departamento de comunicación y marketing, hará la socialización respectiva del manual de funciones y descriptivo de cargo, determinará la logística de los días que se van a realizar los Grupos Focales con cada uno de los departamentos, el cual se los citará para comunicarles formalmente sus funciones, la nueva

estructura organizacional y tareas, con el objetivo de trabajar con cada uno de ellos, logrando fomentar el sentido de responsabilidad y dejando claro que esta implementación favorecerá en su desarrollo personal y profesional.

Este rediseño estructural nos permitirá promover la interacción y una comunicación eficaz entre los departamentos, tomando en cuenta que la estructura que mantiene actualmente Beauty Glam no se implementa del todo, debido a que no cuentan con líneas de mando definidas, ocasionando confusión entre los colaboradores al momento de reportar los resultados, generando así una duplicidad de funciones y desconocimiento de las tareas asignadas, en vista a la falta de comunicación que mantienen.

4.1.3 Diseñar un plan de capacitación anual

Para la realización de esta estrategia, se tomará en cuenta el manual de funciones y descriptivo de cargos, ya que esto ayudará a identificar las necesidades de capacitación y/o entrenamiento de los colaboradores. Sin embargo, es importante recalcar que también las evaluaciones de desempeño, las reuniones departamentales, las entrevistas de salida ayudan a identificar las necesidades de capacitación.

Con este análisis y detección de las necesidades se podrá identificar las fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades en cuanto a conocimiento, desarrollo de competencias, habilidades y de desempeño.

Una vez identificadas las necesidades de la organización y de los trabajadores, se lleva a cabo el contenido del plan, actividades, cursos, talleres y/o conferencias con los responsables de cada área y en colaboración con el área de Talento Humano. Ellos establecerán la definición de los objetivos de este plan de formación, para ello deberán tener en cuenta que estos objetivos deben ser medibles, alcanzables, retadores y concretos para que, una vez finalizado el plan, puedan ser debidamente evaluados.

Luego de definir los objetivos a alcanzar dentro de este plan de capacitación, se elige progresivamente a los equipos de trabajo que serán capacitados según sea la urgencia. Esto va a ayudar a saber qué tipo de formación necesitan y trazar una curva de aprendizaje.

Por consiguiente, se pasa a elegir el contenido y los capacitadores que se requieren de acuerdo a las necesidades de la plantilla. Sin embargo, considerando la situación actual de la empresa Beauty Glam se sugiere que dentro del plan anual de capacitación estén los contenidos tales como: liderazgo, trabajo en equipo, servicio y atención al cliente, esto va a lograr

equipos de trabajo altamente efectivo y generar un mayor compromiso con las tareas por ende con los resultados.

Estas capacitaciones, cursos o talleres lograrán impulsar el liderazgo, el cual los va a guiar, motivar y aprovechar lo mejor de cada uno de los participantes o miembros del equipo, generando canales de comunicación eficaces y logrando establecer mejores métodos de resolución de conflictos y la toma de decisiones.

Una vez que se cuente con todo lo necesario y ya establecido la logística, la infraestructura y los métodos, se da paso a la ejecución del plan de capacitación, teniendo en consideración que este se pueda adaptar a los distintos esquemas de trabajo y que los evaluadores estén al pendiente de toda la planificación y preparados para recolectar los resultados del programa.

Es importante recalcar que se llevará un seguimiento durante todo el trayecto que dure el plan de capacitación, ya que esto servirá para comprobar y demostrar la efectividad de cada recurso invertido y así para evaluar los resultados. Adicional, se proporcionará un Feedback a los participantes logrando que los colaboradores o el equipo de trabajo estén más motivados y que sientan que son reconocidos por parte de la organización.

Esta estrategia ayudará a que la organización mantenga su rentabilidad y que se convierta en un fuerte competidor en su giro del negocio, a través de la calidad del servicio al cliente y de una cultura de servicio del personal; logrando obtener un capital humano capaz de enfrentar los retos y oportunidades. Considerando que los directivos de Beauty Glam no logran predecir los comportamientos, ni identificar las necesidades, es decir, que cuentan con personal insatisfecho e incapaz de trabajar en equipo y unos directivos con un liderazgo insuficiente.

4.1.4 Realizar un plan de comunicación

Para la realización de esta estrategia es importante comenzar con un análisis interno y externo de la organización, esto permitirá establecer los objetivos. Para ello es fundamental recordar que estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevante y de tiempo limitado.

Una vez que se haya establecido los objetivos, se hará el análisis del público objetivo para ello los ejecutores de este análisis serán los accionistas de Beauty Glam, el equipo de Marketing y de Talento Humano. En este análisis se tendrá en cuenta una serie de criterios tales como: sociodemográficos (sexo, edad, nivel de estudios), socioeconómico, entre otros.

Esto sirve para decidir a quién va dirigida la comunicación, por tal razón, es indispensable conocer muy bien al público objetivo, así como los medios y canales de comunicación que usan diariamente. De ello dependerá el tono, el mensaje y los canales que se utilicen. Luego de reconocer el público objetivo, es fundamental definir el mensaje que se quiere comunicar, este mensaje debe ser claro y conciso. Cabe recalcar que este plan de comunicación se va a dar de manera interna y externa.

Para el plan de comunicación externa se definirá las relaciones con agentes externos tales como: proveedores, inversores o cualquier tipo de acción relacionada con las relaciones públicas); ya que aquí se va a proyectar la imagen de la organización, con el fin de generar visibilidad y fortalecer la marca.

En cuanto al plan de comunicación interna se definirá las acciones comunicativas que se van a poner en marcha con el público interno de la organización. Sin embargo, para que el plan pueda tener efectividad se realizará la creación de políticas de comunicación, donde se definirán los propósitos, principios (trato, transparencia, veracidad, respeto, comunicación abierta, entre otros), protocolos, alcances, elementos sancionatorios y las relaciones con los públicos (prensa, trabajadores, clientes, proveedores).

Para la socialización de estas estrategias de comunicación y de procedimientos internos tales como: Misión, visión, políticas, valores organizacionales se lo hará por medio de la publicación de carteleras, brochure y de un registro físico de los documentos socializados con la firma respectiva de cada uno de los colaboradores. Cabe recalcar, que para que esto tenga efectividad los accionistas de Beauty Glam deben estar confiados, es decir, autoconvencidos que todas las estrategias se van a efectuar de manera correcta para poder lograr la cooperación y la participación de todos los colaboradores.

Este plan de comunicación favorecerá en el traspaso de la información tanto interna como externa, ya que su finalidad es generar un buen clima laboral y que esta pueda ser percibida por los clientes externos, mejorando así la imagen de la marca. Considerando que Beauty Glam actualmente no posee canales de comunicación tanto para el público interno como externo y no disponen también de políticas de comunicación, ha generado un quebranto en la transparencia del mensaje, logrando así que no se logre la consolidación de la cultura.

4.2 Responsables

En general, el responsable de ejecutar todas estas estrategias será el departamento de Talento Humano en cooperación con el departamento de

Comunicación y Marketing, sin embargo, todos los que conforman la empresa Beauty Glam tendrán la responsabilidad que todas las implementaciones se logren y tengan éxito, tanto el Jefe Financiero que es el Presidente o Gerente de la organización; la Jefa de productos y la Jefa servicios; ya que ellos tres son los principales accionistas de la empresa; como los demás cargos que son la Supervisora de tienda, la Analista de compras, Asistente de mostrador y los Estilistas.

4.3 Recursos

Para la implementación de las estrategias el recurso más indispensable que se requiere es el recurso humano, este debe estar debidamente capacitado, sin embargo, no está demás considerar contratar consultores externos para optimizar la aplicación de dichas estrategias.

Para la estrategia de **estructurar la misión, visión y valores organizacionales**, solo se necesita de recursos materiales como: una sala de reuniones, donde se puedan llevar a cabo los grupos focales; de papelería para que puedan realizar anotaciones de los puntos que se vayan a dialogar durante las sesiones y de equipos tecnológicos en caso de que tengan que presentar o proyectar alguna información.

En la estrategia del **rediseño de la estructura organizacional**, se necesitará de recursos materiales tales como: físicos, de papelería y de equipos tecnológicos. También se requiere de recursos financieros, tomando en cuenta la creación de dos nuevos departamentos, se incrementaría las líneas o fondos contables para la realización de este.

Para la ejecución de la estrategia del **plan de capacitación anual y de comunicación**, se requiere de recursos materiales tales como: físicos, de papelería, y equipos tecnológicos; a su vez; de recursos financieros, considerando que hay que presupuestar los cursos o taller a implementarse en el plan de capacitación y que medios o canales de comunicación se utilizaran para llevar a cabo el plan de comunicación tanto interna como externa. Por último, de recursos tecnológicos ya que se necesitará un sistema para llevar un registro, seguimiento y socialización de las estrategias a implementar.

Tabla 1. Presupuesto de la implementación de las propuestas

Estrategias	Recursos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Estructurar la misión, visión y valores	Proyector	1	\$ 294,00	\$ 294,00

organizacionales y el rediseño de la estructura organizacional	Suministros de oficina (Resmas de papel, lápiz, esfero, etc.)	14	\$ 50,00	\$ 700,00
				\$ 994,00
Plan de comunicación interna y externa	App Digitales (Facebook, Instagram)	1	\$ -	\$ -
	Página Web	1	\$ 240,00	\$ 240,00
	Buzón de sugerencias	1	\$ 10,00	\$ 10,00
	Brochure Digital e Impreso	1	\$ 50,00	\$ 50,00
	Cartelera (Tablero de corcho)	1	\$ 13,50	\$ 13,50
	Consultor externo	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
				\$ 1.313,50
Plan anual de capacitación	Talleres, cursos o seminarios		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
	Consultor externo	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
	Suministros de oficina (Resmas de papel, lápiz, esfero, etc.)	14	\$ 50,00	\$ 700,00
				\$ 11.700,00
TOTAL, DEL PRESUPUESTO				<u>\$ 14.007,50</u>

Fuente: Elaboración propia.

5 CONCLUSIONES

En base al análisis realizado, se identificó que, en efecto, el problema principal es la pérdida de rentabilidad, producto de la inoportuna planificación estratégica con la que cuentan Beauty Glam ante sus competidores; y para mejorar, esta deberá plantearse estrategias que le permitan ser más competente y posicionarse en el mercado.

Debido a las ineficiencias de esta inadecuada planificación, los colaboradores se encuentran inconformes, lo cual, ha generado incertidumbre e inestabilidad, problema que recae en la gestión del Talento Humano, desembocando problemas tales como: la duplicidad de funciones, descenso de la productividad y efectividad de sus tareas, confusiones en cuanto a la línea de reporte, el deterioro del ambiente laboral y toma de decisiones inefectivas, entre otras. Por lo que, las estrategias propuestas para este estudio no solo permitirán cambios a nivel de gestión, procesos o estructura, sino que ayudará a visionar a la organización y determinar el rumbo a seguir a corto o largo plazo.

Por lo tanto, Beauty Glam, deberá realizar modificaciones con la finalidad de obtener una adecuada planeación estratégica, y para que se pueda llevar a cabo, deben tener en cuenta el seguimiento de cada una de las estrategias, la socialización de los cambios que se vayan dando y/o los ajustes que se estén realizando en caso de que sea necesario y por último la actualización y/o custodia de los procesos para que así el personal este alineado a los nuevos procedimientos, lo que hará una organización institucionalizada, fidelizando así a sus clientes y posicionándose en el mercado laboral.

6 REFERENCIAS

- Blanco, T. P., & Herrera, J. S. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4. Obtenido de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Chiavenato, Idalberto. (2015). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición*. México: Mc Graw Hill.
- Galindo, L. M. (2008). *Planeación estratégica*. Mexico: Editorial Trillas.
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Obtenido de: <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guevara, M. (2011). Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8174>
- Guizar Montufar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. Mc Graww Hill. México.
- Hamburger Fernández, Á. A. (2007). Ética en los negocios La teoría de los valores en la empresa. *Revista de la Universidad de La Salle*, 2007(44), 122-130. Obtenido de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2007/iss44/13/>

- Leal, D. Y., De Muñoz, M. B., & Torrealba, C. C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería global*, 10(4). Obtenido de: <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/134881/124601>
- Marín Idárraga, D.A., & Campos, L.Á.L. (2015). Estructura organizacional y relaciones interorganizaciones: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001636>
- Molina Sabando, L. A., Briones Véliz, Í. B., & Arteaga Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Obtenido de: <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275>
- Montoya Robles, M. (2018) Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón Y Palabra*, 22(1-100), 778–795. Recuperado de: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Moreno, J. (2017). Planeación estratégica. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1198>
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio* (35), 205. Obtenido de: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072019000200198
- Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.

- Rueda Aranda, F. J. (2019). Cultura, cambio y calidad en la Administración Pública. Recuperado de: <http://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/10672>
- Sandoval Skinner, C. A. (2016). Diseño del Manual de Descriptivos de Cargos y Funciones de la Fundación Universitaria del Área Andina (FUAA). Obtenido de: <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/3021>
- Ulloa, W. L. O., Masacon, N. H. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137. Obtenido de: <https://www.recimundo.com/~recimund/index.php/es/article/view/655>
- Vargas, G. M., García Solarte, M., & Campo, C. H. G. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19-40. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7795853>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Granda Arias Juliana Ivonne**, con C.C: # **0926129743** autora del **componente práctico del examen complejo: La planificación estratégica como herramienta de gestión para el direccionamiento transformacional de la empresa Beauty Glam** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **16 de febrero de 2022**

f. _____

Nombre: **Granda Arias Juliana Ivonne**

C.C: **0926129743**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	La planificación estratégica como herramienta de gestión para el direccionamiento transformacional de la empresa Beauty Glam.		
AUTOR(ES)	Juliana Ivonne Granda Arias		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Efren Eduardo Chiquito Lazo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	25
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología Organizacional, Planificación estratégica, Análisis de caso.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planificación estratégica, estructura organizacional, cultura organizacional, comunicación organizacional, comportamiento organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la inoportuna planificación estratégica en la empresa Beauty Glam SA, ya que a través de este problema la organización presentó un descenso en su rentabilidad ocasionando incertidumbre e inestabilidad en sus colaboradores, lo cual se ha desencadenado por las deficiencias encontradas en la planeación estratégica. La metodología utilizada fue el estudio de caso, la misma que se centró, en realizar un diagnóstico organizacional, la cual permitió diseñar distintas estrategias para que posteriormente sean implementadas. Las principales estrategias que se diseñaron fueron: estructurar la misión, visión y valores organizacionales; rediseñar la estructura organizacional; diseñar un plan de comunicación interna y externa y diseñar un plan de capacitación anual. La implementación de estas estrategias ayudará a Beauty Glam a que cuente con una oportuna planificación que le permita alcanzar sus objetivos, mejorar su capital humano y que le permita innovar y contar con una ventaja competitiva en el mercado de los productos y servicios de belleza.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-982080629	E-mail: julianajiga@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			