



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Análisis integral de una planificación estratégica de la empresa  
Beauty & Natural Cosmetics para ser la #1 en ventas.**

**AUTORA:**

**Sandoval Terán, María Alejandra**

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

**TUTORA:**

**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, Ecuador**

**31 de enero del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Sandoval Terán, María Alejandra**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología organizacional**.

**TUTORA**

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

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes**

**Guayaquil, 31 de enero del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Sandoval Terán María Alejandra**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo: **Análisis integral de una planificación estratégica de la empresa Beauty & Natural Cosmetics para ser la #1 en ventas** 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, 31 de enero del 2024**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Sandoval Terán, María Alejandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Sandoval Terán, María Alejandra**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Análisis integral de una planificación estratégica de la empresa Beauty & Natural Cosmetics para ser la #1 en ventas** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 31 de enero del 2024

LA AUTORA:

f. \_\_\_\_\_  
**Sandoval Terán, María Alejandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Análisis integral de una planificación estratégica de la empresa Beauty & Natural Cosmetics para ser la #1 en ventas.

2%  
Textos  
sospechosos

0% Similitudes  
(ignorado)  
0% similitudes  
entre comillas  
0% entre las  
fuentes  
mencionadas  
2% Idioma no  
reconocido

Nombre del documento: María.Sandoval.pdf\_.docx

ID del documento: 3ed0d5695cd07c3f93b05b33a9117928ca15b55d

Tamaño del documento original: 453,55 kB

Autor: María Sandoval

Depositante: María Sandoval

Fecha de depósito: 30/1/2024

Tipo de carga: url\_submission

fecha de fin de análisis: 30/1/2024

Número de palabras: 8306

Número de caracteres: 58.656

Ubicación de las similitudes en el documento:

**TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:** Análisis integral de una planificación estratégica de la empresa Beauty & Natural Cosmetics para ser la #1 en ventas

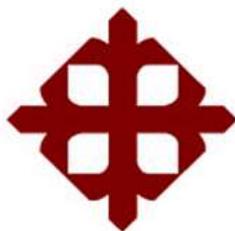
**AUTORA:**

Sandoval Terán, María Alejandra

**INFORME ELABORADO POR:**

f.

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



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.**  
DELEGADA DE CARRERA

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

f. \_\_\_\_\_  
**LCDO. LUIS BONILLA MORÁN**  
DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO.....	3
Reseña histórica .....	3
Diagnóstico de la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A.: .....	3
1. Carencia de una planificación estratégica.....	3
2. Ausencia de una estructura organizacional.....	3
3. Deficiencia en la comunicación interna.....	4
4. Ausencia de Manual de funciones .....	4
MARCO TEÓRICO .....	5
1. Planificación Estratégica.....	5
1.1. Definición y características.....	5
1.2. Tipos de planeación estratégica .....	6
1.3. Proceso de planificación estratégica.....	8
2. Estructura Organizacional .....	9
2.1. Tipos de estructuras organizacionales.....	10
3. Comunicación Interna .....	12
3.1. Definición de Comunicación Organizacional.....	12
3.2. Importancia de la Comunicación Efectiva.....	12
3.3. Elementos de la comunicación.....	13
3.4. La comunicación interna.....	14
3.5. Canales de Comunicación Interna.....	15
4. Manual de funciones .....	16

4.1. Organigrama de cada unidad organizativa.....	17
4.2. Descripción de puestos .....	19
4.3. Dinámicas de Roles de Equipo. ....	20
4.3.1. Efectos de la gestión de procesos ineficaz.....	21
ESTRATÉGIAS .....	22
CUADRO DE ESTRATÉGIAS .....	23
METODOLOGÍA.....	28
CONCLUSIONES.....	29
BIBLIOGRAFÍA .....	30

## INDICE DE TABLA

Tabla 1: Elaboración propia: Tipos de planeación estratégica. Fuente: Lazarus Management (2022).....	8
Tabla 2: Tipos de estructuras organizacionales. (Institución Universitaria de Barranquilla, 2019, p. 9).....	11
Tabla 3: Elaboración Propia: Naturaleza del organigrama. Fuente: Salazar, A. (2005).....	18

## RESUMEN (ABSTRACT)

El presente estudio está relacionado con la empresa Beauty & Natural Cosmetics que se dedica a la comercialización de productos y servicios naturales enfocados en el cuidado de la piel. Luego del diagnóstico de la problemática que incide directamente en la eficiencia de la organización, se determina que se debe enfocar en el análisis de cada una de estas problemáticas, priorizando aquellas de mayor afectación para la empresa como: la falta de planificación estratégica, la carencia de un manual de funciones, la estructura organizacional no determinada y los canales de comunicación no establecidos. Bajo la metodología de una investigación aplicada cuya finalidad es resolver las complicaciones diagnosticadas en la empresa, por medio de entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupos focales se realizó el proceso de levantamiento de información para poder proporcionar bajo la perspectiva de una psicóloga organizacional, la implementación de estrategias que, mediante una ordenada planificación y ejecución, lleven a la eficiencia organizacional.

**Palabras claves:** Comunicación Organizacional, Estructura, Planificación Estratégica, Manual de funciones, Eficiencia organizacional.

This study is related to the company Beauty & Natural Cosmetics, which is dedicated to the merchandising of natural products and services focused on skin care. After the diagnosis of the problem that directly affects the efficiency of the organization, it is determined that the analysis of each of these problems should be focused on, prioritizing those that most affect the company such as: lack of strategic planning, absence of job description manual, the organizational structure not determined and the communication channels not established. Under the methodology of an applied research whose purpose is to resolve the complications diagnosed in the company, through semi-structured interviews, surveys and focus groups, the process of gathering information was carried out in order to provide, from the perspective of an organizational psychologist, the implementation of strategies that, through orderly planning and execution, lead to organizational efficiency.

**Key words:** Organizational Communication, Structure, Strategic Planning, Job Description, Organizational Efficiency.

## INTRODUCCIÓN

Andrea y Daniela son las fundadoras de Beauty & Natural cosmetics en el 2017, una empresa que se dedica a la comercialización de productos y servicios naturales sustentables enfocados en el cuidado de la piel. Con la presencia de otro accionista, Lucas, en un primer momento contribuyo capitalizando la empresa lo que genero aspectos favorables, sin embargo, se generaron complicaciones dado que mantenían desacuerdos y malestares entre ellos. A demás la empresa se vio afectada por la competencia directa y finalmente detectaron que la situación de la empresa no era favorable.

Andrea, Daniela y Lucas deciden contratar servicios prestados de una consultora de Talento humano, con una meta clara, ser para el 2025 la empresa #1 en ventas de productos y servicios naturales enfocados en el cuidado de la piel a nivel nacional.

Dentro de la perspectiva de Talento humano se realizó un diagnóstico a profundidad de la empresa para determinar las problemáticas destacadas, mediante encuestas, entrevistas, grupos focales y otras herramientas. Luego de este análisis integral las principales problemáticas encontradas son: carencia de una planificación estratégica, ya que no existían objetivos claros; ausencia de una estructura organizacional por la confusión en líneas de mando; deficiencia en la comunicación interna y falta de un manual de funciones por lo que los colaboradores realizan duplicidad de funciones.

Es fundamental que se adopten estrategias para asegurar la productividad de la empresa, puesto que, esta organización está enfrentando varios desafíos y necesita garantizar su continuidad en el mercado. Las decisiones incorrectas han creado una urgente necesidad de cambio. La contratación de servicios de una consultora de talento humano subraya la determinación de los socios para convertir a la empresa en el líder nacional del 2025.

## DESARROLLO

### Reseña histórica

En el año 2015, en la ciudad de Guayaquil, Andrea decide emprender en un negocio dedicado a la comercialización de productos y servicios naturales sustentables enfocados en el cuidado de la piel, ella tiene una formación en psicología organizacional y marketing.

Un año más tarde, Andrea conoce a Daniela, quien tenía una visión profesional similar y sus estudios fueron realizados en una academia de belleza, contaba con un emprendimiento de limpieza y masajes faciales.

Finalmente, en el 2017 Andrea y Daniela fundan la empresa Beauty & natural cosmetics y logran empezar con un local y fieles clientes. En el 2018, Lucas, su amigo en común capitaliza la empresa y desde ese año en adelante se percibían varias problemáticas en la empresa.

A través de la intervención de una consultora de Talento humano se realizó una revisión de varias problemáticas identificadas y se procedió a establecer algunas estrategias que se deben implementar para orientar a la empresa y optimizar la eficacia organizacional.

### Diagnóstico de la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A.:

En la empresa bajo estudio, se identificaron situaciones desfavorables que requieren un análisis detenido con la finalidad de hacer una reflexión sobre aspectos que se pueden considerar para mejorar o incluso modificar. Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

#### 1. Carencia de una planificación estratégica

Esta problemática se focaliza en la falta de un plan estratégico ya que no tienen objetivos claros, lo que plantearía diversos desafíos que afectarían la estabilidad de la empresa:

Existe una fragilidad en la toma de decisiones dentro de Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Necesidad imperativa de una planificación estratégica.

#### 2. Ausencia de una estructura organizacional.

Esta problemática está enfocada en la ausencia de una estructura organizacional formal en Beauty & Natural Cosmetics S.A., que ha generado desafíos significativos en la gestión y coordinación interna, lo cual puede evidenciarse por la falta de líneas de mando claras, lo que genera confusión en las líneas de reporte. Por otra parte, también se

evidencia algunas dificultades para la toma de decisiones, lo cual genera retraso de los resultados.

### **3. Deficiencia en la comunicación interna**

Dentro de la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A. predomina una falta de coordinación entre socios (Andrea, Daniela y Lucas), lo cual refleja desafíos significativos en relación con la comunicación interna de la compañía, manifestándose en varios aspectos:

**Comunicación efectiva:** Se hace referencia a la necesidad imperativa de mejorar la comunicación interna; es decir, esclarecer los canales comunicativos entre los tres socios y los colaboradores, lo cual perjudica el intercambio de información de manera eficaz para evitar las confusiones e intercambiar información de manera correcta.

### **4. Ausencia de Manual de funciones**

En este aspecto, predomina la falta de claridad sobre las funciones respectivas de las socias, ante el personal, debido a la duplicidad de tareas que ambas realizan, lo que se traduce en una falta de eficiencia operativa entre ambas, dado que, el personal se ve afectado ante este cambio repentino de instrucciones que se contradicen entre sí y generan confusiones en líneas de reporte a sus superiores. La carencia de manuales y perfiles específicos de las funciones impide que los colaboradores comprendan el rol que tienen en la organización y su aporte al logro de los objetivos organizacionales.

## MARCO TEÓRICO

### 1. Planificación Estratégica

Cuando se habla de una organización, se entiende que es necesario contar con una planificación, en especial porque para lograr resultados positivos se requiere tener con una guía clara de cómo realizar las actividades, quiénes serán los responsables, con qué recursos se cuenta y cuál es el plazo para lograrlo, con estos aspectos se podrá obtener los objetivos plantados y evaluar los resultados.

#### 1.1. Definición y características

La planificación estratégica en las empresas cumple una función importante para desempeñar los pasos que permitan alcanzar las metas y objetivos a largo plazo, además proporciona una visión integral que guía la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos. Al promover la alineación de todas las áreas de la organización, la planificación estratégica mejora la coordinación interna, optimiza procesos y potencia la eficiencia organizacional.

Según Armijo, M. (2011), menciona que, la planificación estratégica es:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (pág. 15).

A partir de lo anterior, la planificación estratégica tiene la capacidad de influir en las diversas acciones (toma de decisiones) dentro de la empresa u organización; esto permite evaluar la situación actual de la compañía y anticipar desafíos u oportunidades futuras, dado que, la adaptación en lo que respecta a la planeación estratégica es un elemento fundamental para el desarrollo de la compañía.

Una de las características que posee la planificación estratégica es que se proyecta a largo plazo, también es aquella que se encontrará orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente, basándose más en el juicio que en los datos; por último, posee un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidades y potencialidad. (Paillacho, E., 2010).

## 1.2. Tipos de planeación estratégica

<b>TIPOS DE PLANEACIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>ESTRATÉGICA</b>	<p>La planificación estratégica es el comienzo de todo, es la visión del futuro de la organización, que se estructura en los factores ambientales externos, y en los factores internos, donde definimos los valores, visiones y misión de la organización.</p> <p>Las decisiones tomadas en la planificación estratégica son de responsabilidad de la alta dirección de la empresa. En su mayoría por la Alta Dirección, propietario, CEO, presidente o directorio, eso depende de cómo la empresa distingue el nivel jerárquico de sus procesos.</p> <p>Las acciones se crean pensando a largo plazo, normalmente hechas para el período de 5 a 10 años, que buscan una visión amplia de la organización sin acciones muy detalladas, pues sería difícil acertar tantos detalles para un período tan largo.</p> <p>Es importante recordar que, debido a las acciones a largo plazo, la planificación debe ser revisada y actualizada continuamente, para que las informaciones sean más reales y sirvan como hechos y datos para tomas de decisión. Este paso es esencial para que no haya grandes variaciones entre lo planificado y lo que se ha ejecutado.</p>
<b>TÁCTICA</b>	<p>La planificación táctica es el responsable de crear metas y condiciones para que las acciones establecidas en la planificación estratégica sean alcanzadas.</p>

	<p>Por tratarse de una planificación más específica, las decisiones pueden ser tomadas por personas que ocupan los cargos entre la alta dirección y el operacional, como ejecutivos de la directiva y gerentes.</p> <p>Otra característica que diferencia la planificación táctica es el tiempo que las acciones se aplican, generalmente en el período de 1 a 3 años midiendo acciones para un futuro más cercano que el objetivo en la planificación estratégica, es decir, a medio plazo.</p> <p>Los planes empiezan a ser más detallados, y podemos decir que la planificación táctica es la descomposición de la planificación estratégica, que traduce e interpreta el plan estratégico para convertirlo en planes concretos, donde vamos a desarrollar el plan de marketing, producción, personal, es decir, financiero empresarial.</p>
<p><b>OPERATIVA</b></p>	<p>La planificación operacional es de donde salen las acciones y metas trazadas por el nivel táctico para alcanzar los objetivos de las decisiones estratégicas.</p> <p>En esta planificación los involucrados son aquellos que ejecutan las acciones que se aplican a corto plazo, generalmente en el período de 3 a 6 meses.</p> <p>Aquí, todos los niveles de la organización están involucrados y cuidan el seguimiento de la rutina, garantizando que todas las tareas y operaciones se ejecuten, de acuerdo con los procedimientos establecidos, preocupándose por alcanzar los resultados específicos.</p>

	<p>Es importante entender que una planificación estratégica no saldrá del papel si los planes del nivel táctico y operativo no están bien establecidos, pues es un proceso integrado e interdependiente. Todos los niveles son necesarios: El estratégico para orientar la visión, el táctico para desplegar esa visión en planes de acción menores, y el operacional para llevar los planes a la ejecución. Por eso, las planificaciones deben involucrar a todos de la empresa y es un incentivo para que las personas se comprometen con los resultados.</p>
--	---

Tabla 1: Elaboración propia: Tipos de planeación estratégica. Fuente: Lazarus Management (2022)

### 1.3. Proceso de planificación estratégica.

Las estrategias se conciben como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura. (García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. & Paz, A. 2017, p. 3). En este sentido, la administración organizacional se enfoca en desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier empresa, concerniente a la planificación, así como las expectativas de gobierno, como parte de este proceso estratégico, deben alinearse con el entorno competitivo en el que operan las empresas. Esto requiere buscar alternativas que construyan y sostengan una ventaja competitiva duradera. Dichas expectativas gerenciales, deben ir acorde con el ambiente competitivo, en el cual están inmersas dichas empresas, por lo cual se genera la necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible.

Según García, J. (2017), dentro de una empresa predominan varias etapas del proceso de la planificación estratégica:

- a) **Formulación de la estrategia:** La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.
- b) **Ejecución de la estrategia:** La implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

- c) Evaluación de la estrategia: La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información.

## **2. Estructura Organizacional**

Su importancia radica en proporcionar un marco claro de jerarquías, roles y responsabilidades, permitiendo una distribución eficiente de tareas y una coordinación fluida entre los miembros del equipo. Una estructura organizacional bien diseñada no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también facilita la toma de decisiones al establecer líneas claras de autoridad. Además, promueve la transparencia y la comunicación efectiva, fundamentales para el éxito y la adaptabilidad de la organización.

La estructura organizacional es cambiante la cual “depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico [...] para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación.” (Bastidas, V., 2018, pág. 20.). Empoderarse de estos procedimientos no solo implica cumplir con tareas específicas, sino también comprender la relevancia de estos procesos en la consecución de los objetivos y metas planteadas.

Desde una perspectiva sistémica, la estructura organizacional se revela como la forma de organización adoptada por los diversos componentes que constituyen un conjunto armonioso. En esencia, una estructura se materializa cuando una serie de elementos se integran de manera que la totalidad resultante posee propiedades específicas que la distinguen como conjunto. Además, las características individuales de cada elemento dependen de los atributos particulares de la totalidad.

La elección de la estructura correcta se convierte en un arte que requiere considerar cuidadosamente el contexto empresarial, anticiparse a posibles desafíos y aprovechar las oportunidades presentes. Este enfoque personalizado permite a la organización responder de manera efectiva a sus objetivos y obtener resultados positivos.

## 2.1. Tipos de estructuras organizacionales.

Las estructuras organizacionales se dividen en: Organizaciones según sus fines, según su formalidad y según su grado de centralización.

### ORGANIZACIONES SEGÚN SUS FINES

<b>ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO</b>	Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas
<b>ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO</b>	Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

### ORGANIZACIONES SEGÚN SUS FORMALIDAD

<b>ORGANIZACIONES FORMALES</b>	Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.
<b>Organización lineal</b>	Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
<b>Organización funcional</b>	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad

	utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
<b>Organización línea-staff</b>	El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo
<b>ORGANIZACIONES INFORMALES</b>	Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

### **ORGANIZACIONES SEGÚN SU GRADO DE CENTRALIZACIÓN**

<b>ORGANIZACIONES CENTRALIZADAS</b>	En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
<b>ORGANIZACIONES DESCENTRALIZADAS</b>	En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Tabla 2: Tipos de estructuras organizacionales. (Institución Universitaria de Barranquilla, 2019, p. 9)

### **3. Comunicación Interna**

#### **3.1. Definición de Comunicación Organizacional.**

La Comunicación Organizacional constituye el tejido conectivo esencial que impulsa la eficacia y la cohesión dentro de las organizaciones modernas. Este fenómeno complejo se manifiesta en la creación, transmisión y recepción de mensajes que fluyen tanto interna como externamente en el entramado organizativo. De esta forma, la comunicación organizacional.

Es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. (Ramos, Paredes, Terán & Lema, 2017, p. 6)

En el ámbito de la comunicación verbal, se destacan una variedad de canales y herramientas, desde reuniones y presentaciones hasta informes y memorandos. Estas formas de comunicación constituyen la esencia misma para la transmisión detallada de información, la expresión de ideas y la toma de decisiones fundamentales. No obstante, las formas no verbales adquieren relevancia al incorporar elementos como la comunicación no verbal y simbólica.

#### **3.2. Importancia de la Comunicación Efectiva.**

Establecer una comunicación efectiva en los entornos laborales es un componente vital para el funcionamiento óptimo y la prosperidad de cualquier empresa. Este tipo de comunicación no solo optimiza la coordinación entre los integrantes del equipo, garantizando que todos estén alineados de los objetivos y las responsabilidades, sino que también simplifica la toma de decisiones al suministrar datos esenciales. Además, promueve la cohesión y la colaboración, consolidando las conexiones entre compañeros y forjando un ambiente de trabajo adecuado.

Según la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires:

La comunicación efectiva es importante por tres razones fundamentales: 1. La comunicación es el hilo que vincula y da coherencia a la planificación, organización, dirección y control 2. Permite aprovechar y sacar a luz la gran diversidad de capacidades y talentos existentes dentro de la organización. Sin comunicación no podría difundirse los conocimientos individuales, ni habría capacitación o crecimiento. 3. Los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose (frente a frente, telefónicamente, digitalmente, etc.) con distintas personas (empleados, supervisores, clientes, proveedores, etc.). Según estudios realizados por la revista “Harvard Business Review”, los gerentes medios y superiores solo pueden pasar solos sin

interrupciones 30 minutos o más cada 2 días en promedio. Y en total pasan en promedio el 25% del tiempo solos. (Universidad Tecnológica Nacional, 2004, p. 2).

De manera que, la claridad en la comunicación efectiva implica expresar ideas de manera directa y fácil de entender. Evita ambigüedades y malentendidos, proporcionando un terreno firme para que el mensaje sea interpretado correctamente. Esta característica es esencial para garantizar que la información se transmita de manera precisa, evitando distorsiones que puedan surgir de una comunicación vaga o confusa.

### 3.3. Elementos de la comunicación

Según Berrio, K., Inza, A., Lledó, M. & Telletxea, S. (2016) En todo proceso de comunicación, sea oral o escrita, van a intervenir una serie de elementos indispensables para su objetivo:

**Emisor:** Es la persona que transmite el mensaje, la información. Es quien inicia el proceso de comunicación y establece el objetivo a alcanzar.

**Receptor:** Es el sujeto a quien el emisor dirige el mensaje, el destinatario de la información.

**Mensaje:** Es el contenido de la comunicación, la información que se transmite.

**Feedback:** Es la respuesta del receptor en función del mensaje del emisor. Esta respuesta permite al emisor saber si su mensaje ha sido recibido y procesado adecuadamente.

**Contexto:** Es la situación o circunstancias en que se produce la comunicación.

**Código:** Es el conjunto de señales, normas o símbolos que sirven para transmitir el mensaje. Para que exista comunicación, tanto el emisor como el receptor han de conocer el código utilizado. Ejemplos de códigos pueden ser el alfabeto, el idioma, el código de circulación, etc.

**Canal:** Es el medio físico a través del cual se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor. Por ejemplo, las ondas acústicas en un diálogo, un papel que contiene la información, etc.

### 3.4. La comunicación interna

La eficiencia en el canal de comunicación interna es fundamental para las organizaciones. En primer lugar, facilita la transmisión clara y oportuna de información entre los diferentes niveles y departamentos, promoviendo una comprensión uniforme de los objetivos y estrategias. Además garantiza que los colaboradores estén alineados con la visión y misión de la empresa, contribuyendo a su participación activa solución de problemáticas, lo que impulsará la productividad de la organización.

Según Trelles Rodríguez (2001), la comunicación interna es:

Una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. (Citado en, Oyarvide, H., Reyes, E. & Montaña, M., 2017, p. 299).

Por ende, la comunicación interna debe estar enfocada en acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades, recogidas en planes y estrategias concretas. La función principal que desempeña en la institución es respaldar el proyecto empresarial mediante una gestión coherente y planificada de la comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además, facilita la divulgación de los objetivos y políticas de la organización, contribuyendo a la formación de una identidad propia basada en un clima de motivación y cordialidad.

Según Grillo, G. (2007) mencionada que, cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.

Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.

Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.

Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales.

### 3.5. Canales de Comunicación Interna.

Según Peña Ferreiro (2011), los canales de comunicación se distinguen por:

Canales verticales descendentes: aquellos que transportan los mensajes desde la dirección o estructuras superiores hacia los niveles intermedios o la base.

Verticales ascendentes: aquellos que los trabajadores de los niveles intermedios o la base utilizan para elevar sus mensajes a las estructuras superiores.

Canales horizontales: transportan los mensajes entre los niveles similares de jerarquía fuera o dentro de la misma área o departamento.

Canales transversales: transportan los mensajes en todos los sentidos y con implicación en todos los niveles institucionales. Estos últimos pueden ser orales o escritos.

Canales mixtos los mensajes son transportados en dos o más direcciones.

Por ello, tenemos el correo electrónico como uno de los pilares fundamentales de la comunicación en las empresas, seguida de las reuniones presenciales y virtuales son canales esenciales para la comunicación cara a cara. Facilitan la discusión detallada, la toma de decisiones y la conexión interpersonal.

Las plataformas de mensajería instantánea y los chats internos permiten una comunicación rápida y directa. Son herramientas valiosas para intercambios informales, consultas rápidas y coordinación eficiente. Sin embargo, su uso constante puede generar interrupciones y distracciones si no se gestiona adecuadamente. Cabe mencionar que, las carteleras físicas y digitales son canales visuales que destacan información importante, logros del equipo, eventos y anuncios clave. Son especialmente efectivas para llegar a aquellos empleados que pueden no acceder regularmente a medios digitales.

Los boletines electrónicos y las revistas internas ofrecen un formato más elaborado para compartir noticias, actualizaciones de la empresa, perfiles de empleados y contenido relevante. Estos canales a menudo buscan inspirar un sentido de pertenencia y comunidad entre los miembros de la organización. Así como, la adopción de plataformas similares a las redes sociales dentro de la empresa permite compartir información de manera informal. Las publicaciones, comentarios y funciones de compartición promueven la interacción y la participación, creando un sentido de comunidad en línea

La comunicación interna se extiende a través de programas de formación y desarrollo. Ya sea a través de sesiones presenciales o plataformas de e-learning, estos canales garantizan la transmisión efectiva de conocimientos y habilidades dentro de la organización. La comunicación entre equipos y proyectos a menudo se gestiona a través de canales dedicados. Estos espacios permiten la colaboración, la compartición de documentos y la coordinación eficiente entre los miembros de un equipo específico.

#### **4. Manual de funciones**

En el dinámico entorno de una Organización de Trabajo, cada individuo ocupa una posición laboral específica y se integra en diversos grupos que configuran un intrincado entramado social. Este entramado otorga roles y responsabilidades particulares a cada miembro, estableciendo una estructura que influye directamente en la interacción y dinámica organizacional. La asignación de roles puede originarse a partir de títulos laborales definidos, descripciones detalladas de puestos de trabajo o incluso basarse en patrones consistentes de comportamiento observados en los miembros.

Según Schvarstein (1991), las organizaciones para lograr sus propósitos realizan dos exigencias:

La primera de carácter estático Esta es debida a que las organizaciones, para lograr sus propósitos a través de una acción coordinada, deben necesariamente reducir la variedad de conductas posibles de sus integrantes, como modo de tomarlas previsibles. El rol es, desde el punto de vista de la organización, una estrategia para afrontar todo tipo de situaciones que a menudo se repiten, y exige a quienes lo detentan, comportamientos estables tendentes a la consecución de estos. Y, la segunda exigencia es de carácter dinámico. Pues se espera un comportamiento diferente por parte del individuo, según la situación. Es decir, el comportamiento de un directivo será diferente en una empresa en crisis, que en una empresa líder del mercado. (Citado en Martínez, C., 2006, p. 108)

Es esencial comprender que los roles no solo se limitan a la esfera formal de la organización, sino que también pueden emerger de interacciones informales y dinámicas grupales. Investigadores y expertos en el ámbito organizacional coinciden de manera unánime en que los roles representan uno de los fenómenos más cruciales dentro de los grupos. Este reconocimiento subraya la importancia fundamental de comprender, analizar y gestionar los roles en el proceso de construcción de equipos eficaces y cohesionados. Para adentrarnos en el concepto de roles, es fundamental destacar que estos pueden manifestarse de diversas maneras. Pueden derivar de la naturaleza inherente de un puesto de trabajo, con responsabilidades y funciones específicas claramente definidas. Asimismo, pueden surgir de la interacción y las relaciones entre los individuos, donde ciertos miembros asumen roles más prominentes o especializados en función de sus habilidades y contribuciones.

#### 4.1. Organigrama de cada unidad organizativa

Según Fleitman, Ferrel, Hirt, Franklin y Andrade (2011), “los organigramas explican de manera gráfica y más clara como una organización está formada, lo que permite que se conozcan aspectos como la jerarquía de mando que también son importantes a la hora de la toma de decisiones empresariales.”. (Citado en, Villafuerte, C., 2018, p. 19). Debido que, facilitan la comprensión tanto para los empleados internos como para aquellos externos interesados en obtener información sobre la empresa. La representación clara y simple de los roles y relaciones organizacionales en estos diagramas es crucial para evitar confusiones al interpretarlos. Este aspecto cobra relevancia no solo entre los miembros de la organización, sino también entre personas ajenas que buscan comprender la dinámica interna de la empresa.

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>DIVISIÓN DE FUNCIONES</b>	Permite identificar la distribución de responsabilidades y tareas dentro de la organización, facilitando la comprensión de las áreas especializadas y sus respectivas competencias.
<b>NIVELES JERÁRQUICOS</b>	Revela la jerarquía interna de la empresa, proporcionando una visión clara de los distintos niveles de autoridad y la estructura de liderazgo presente en la organización.
<b>LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	Establece las relaciones formales de mando y las responsabilidades asignadas a cada posición, delineando la cadena de mando y garantizando la transparencia en la toma de decisiones.
<b>CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN</b>	Facilita la comprensión de cómo fluye la comunicación dentro de la empresa, identificando las rutas oficiales a través de las cuales la información se transmite entre los diferentes niveles.
<b>NATURALEZA LINEAL DE UN SOLO DEPARTAMENTO</b>	Muestra la estructura de un departamento específico de manera secuencial, permitiendo visualizar la relación entre los distintos roles y responsabilidades en un área determinada.

<b>IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES</b>	Posibilita la identificación clara de los líderes de cada grupo de empleados y trabajadores, permitiendo comprender la estructura de mando y la asignación de responsabilidades en cada nivel.
<b>RELACIONES ENTRE PUESTOS Y DEPARTAMENTOS</b>	Facilita la comprensión de las interconexiones entre los diferentes puestos y departamentos, permitiendo una visión integral de la colaboración y coordinación dentro de la organización.

Tabla 3: Elaboración Propia: Naturaleza del organigrama. Fuente: Salazar, A. (2005).

En el marco del manual de funciones de una empresa, los organigramas se convierten en una estructura clave. Proporcionan un marco visual que complementa la descripción de roles y responsabilidades en el manual, permitiendo una comprensión más completa de la organización. Asimismo, contribuyen a la eficiencia en la gestión al establecer de manera visual la distribución de autoridad y las relaciones laborales, siendo una herramienta esencial para el buen funcionamiento y la coordinación efectiva de los equipos dentro de la empresa.

## 4.2. Descripción de puestos

Según Chiavenato (1993) sostiene que, la descripción de puestos es:

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Citado en, Abdon, M. & Arato, F., 2015, p. 14).

De manera que, la descripción de puesto es un proceso fundamental en la gestión empresarial. Consiste en detallar las tareas específicas y las funciones distintivas que caracterizan un cargo dentro de la empresa. Este proceso implica una enumeración minuciosa de las responsabilidades que incumben al ocupante del puesto. Se aborda no solo el qué hace el empleado, sino también el cuándo lo realiza, estableciendo la periodicidad de ejecución de las funciones.

Dentro de la descripción de puestos, tenemos una estructura tal como:

### 1. Nombre del puesto

Designación específica del cargo, identificando claramente la posición que ocupa dentro de la organización.

### 2. Posición del cargo en el organigrama:

Indicación visual de la ubicación del puesto dentro del organigrama, proporcionando una representación gráfica de la jerarquía.

#### a) Nivel del cargo

Especificación del nivel jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura organizativa.

#### b) Subordinación

Mención de los cargos o roles que están directamente subordinados al puesto en cuestión.

#### c) Supervisión

Indicación de los cargos o roles que están directamente supervisados por el titular del puesto.

#### d) Comunicaciones colaterales

Descripción de las interacciones y comunicaciones horizontales con otros roles o departamentos en la organización.

### **3. Contenido del cargo: *Compuesto por tareas o atribuciones las cuales pueden ser:***

Enumeración detallada de las tareas y atribuciones del puesto, categorizadas según su frecuencia de ejecución: Diarias, Semanales, Mensuales, Anuales, y Esporádicas.

#### **4.3. Dinámicas de Roles de Equipo.**

Las dinámicas de grupo se refieren a aquellas interacciones entre personas “que hablan entre sí en un ambiente grupal. Las dinámicas de grupo pueden estudiarse en ambientes empresariales, de voluntarios, académicos y sociales. Siempre que hay tres o más personas hablando juntas o interactuando, hay dinámicas de grupo.” (Nazzaro, A. & Strazzabosco, J., 2003, p. 1). De manera que, la personalidad de cada individuo influye significativamente en el rol que tiende a asumir en un grupo. Por ejemplo, una persona con rasgos de timidez es probable que elija permanecer en un segundo plano, observando más que participando activamente, mientras que, un impaciente puede verse en la necesidad de discutir, etc.

La experiencia previa en ambientes grupales también moldea los roles que asumimos. Aquellos que han liderado grupos en el pasado pueden sentirse inclinados a asumir roles de liderazgo en situaciones similares. Por otro lado, quienes han tenido experiencias negativas pueden adoptar roles más cautelosos o reservados; la dinámica de grupo no está escrita en piedra; puede mejorarse y optimizarse de diversas maneras.

Manejar un grupo implica responder de manera efectiva al comportamiento y la participación de cada miembro, redirigiéndolos hacia direcciones más productivas y cohesionadas para el grupo en su conjunto. El manejo de la discusión no implica necesariamente el control autoritario, sino más bien una orientación para aprovechar las fortalezas individuales y lograr objetivos compartidos. Por ello, la clave radica en comprender estos roles y aprender a responder de manera efectiva a los comportamientos típicos que surgen en las interacciones grupales.

#### **4.3.1. Efectos de la gestión de procesos ineficaz.**

La gestión de procesos es una forma de “enfocar el trabajo en las organizaciones. Lo que persigue la gestión de procesos (o *Business Process Management*, BPM) es la mejora continua de la actividad que realiza la empresa, generando valor tanto para la compañía como para el cliente.”. (UNIR, 2023). Este concepto trasciende la mera producción tangible, abarcando esferas tan diversas como marketing, contabilidad, atención al cliente y recursos humanos. La gestión por procesos, por ende, se erige como la hoja de ruta para identificar, analizar, describir y mejorar estos procesos clave, desentrañando la complejidad de las operaciones organizativas.

En este marco, los procesos no solo involucran a los recursos humanos, sino que también incorporan elementos tecnológicos, maquinaria, proveedores, colaboradores y subcontratistas. La gestión por procesos, como orquestadora de la eficiencia, se encarga de tejer una sinfonía organizacional, identificando la importancia de cada nota en la melodía de las operaciones empresariales. Cabe mencionar que, si existe una falta de eficiencia en los procesos puede presentarse en diversas formas perjudiciales, desde la formación de cuellos de botella operativos hasta la ausencia de claridad en las responsabilidades y flujos de trabajo.

## ESTRATÉGIAS

La primera estrategia a implementar es la ejecución de una planificación estratégica que busca definir objetivos claros y eficientes para que la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A. se convierta en la #1 en ventas para el 2025, esto se logrará mediante la realización de actividades como, diagnóstico actual de la empresa utilizando herramientas de análisis como FODA para conocer la situación actual interna y externa de la empresa y establecer objetivos SMART, con la ayuda de equipos de alta dirección, accionistas, stakeholders y consultor externo utilizando recursos digitales y áreas de trabajo establecidas por la propia empresa.

La segunda estrategia busca implementar el diseño de una estructura organizacional, que tiene como objetivo identificar los niveles de mando, líneas de autoridad y responsables específicos para cada área, esto se logra identificando oportunidades para optimizar la jerarquía y autoridades, con la ayuda de la alta dirección utilizando recursos digitales y áreas de trabajo establecidas por la propia empresa.

La tercera estrategia está relacionada con la comunicación interna y busca primeramente la sensibilización de la importancia de la comunicación interna en el ámbito laboral dirigiéndose a los colaboradores que conforman la empresa, tiene como objetivo concientizar al personal del impacto de la comunicación interna en el trabajo mediante jornadas de concientización de la influencia de esta en el entorno laboral dirigida por un facilitador de la propia empresa dentro de las áreas de la misma.

La cuarta estrategia busca la realizar foros de innovación y mejora continua con el objetivo de fomentar la participación activa de los colaboradores en generación de ideas, sugerencias y soluciones. Se utilizará la plataforma digital Microsoft Teams para sinergizar el contenido a tratar entre los directivos y el personal.

La quinta estrategia busca implementar la plataforma Google Workplace (Business Center) con la finalidad de facilitar la interacción entre los niveles jerárquicos. Se llevará a cabo sesiones de capacitación para establecer canales específicos de cada grupo, el capacitador será de la misma empresa.

La sexta estrategia será la elaboración de un manual de funciones con el objetivo de proporcionar a los colaboradores una guía detallada de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, realizando un análisis de roles y responsabilidades con los representantes de cada área y desarrollar el contenido. Adicional a esto capacitación al personal y entrevistar a miembros de los diferentes niveles jerárquicos.

## CUADRO DE ESTRATÉGIAS

Planificación estratégica						
Estrategia (Estructura)	Objetivo	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Ejecución de una planificación estratégica	Definir objetivos claros y eficiente para que la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A sea la #1 en ventas para el 2025.	Realizar un diagnóstico actual de la empresa. Realizar un análisis FODA. Establecer objetivos SMART.	Accionistas, Equipos de alta dirección, Stakeholders relevantes, Consultor externo	Datos e información interna y externa, Herramientas tecnológicas, Salas de reuniones.	Segundo trimestre del año 2024	Consultor Externo \$3000 mensuales.

<b>Estructura Organizacional</b>						
<b>Estrategia (Estructura)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Diseño de la estructura organizacional de la empresa.	Identificar niveles de mando, definiendo líneas de autoridad y responsabilidades específicas para cada área.	Identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la jerarquía y las líneas de autoridad. Socializar con los colaboradores los cambios y los beneficios de la nueva estructura.	Alta dirección y líderes ejecutivos,	Tecnología y herramientas digitales, salas de reunion.	20 horas de trabajo	Personal del talento humano, Día de trabajo \$30.

Comunicacion interna						
Estrategia (persona)	Objetivo	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Sensibilizacion de la importancia de la comunicaci3n interna en el 3mbito laboral dirigida a todos los colaboradores de la empresa.	Concientizar al personal de la empresa, del impacto que tiene la comunicaci3n interna en el trabajo.	Jornada de concientizaci3n sobre la influencia de la comunicaci3n interna en el entorno laboral.	Facilitador de la propia empresa.	Material Digital proporcionado por la empresa, sala de reuni3n, proyector, computador, sillas.	1h30min	\$0, facilitador, herramientas digitales, sala proporcionados por la empresa.
<b>Estrategia (Procesos)</b>						
Realizaci3n de Foros de innovaci3n y mejora continua	Fomentar la participaci3n activa de los colaboradores, en generaci3n de ideas, sugerencias y soluciones.	Reuniones por medio de la aplicaci3n Microsoft Teams. Sinergizar el contenido de las reuniones.	Directivos y colaboradores de la empresa	Herramientas digitales (computadores)	1 vez por semana, 1 hora.	Herramientas digitales proporcionadas por la organizaci3n \$0. Microsoft Teams aplicaci3n gratuita.
Implementaci3n de plataforma Google workspace (Business starter).	Facilitar la interacci3n entre niveles jer3rquicos y departamentos	Sesiones de capacitaci3n al personal del 3rea de talento humano. Establecer canales	Capacitador proporcionado por la empresa.	Herramientas digitales (computadores).	1 mes de capacitaci3n, 2 veces por semana.	Plataforma por por usuario, \$6

		especificos para cada departamento			Duración 1 hora.	
--	--	------------------------------------	--	--	------------------	--

<b>Manual de funciones</b>						
<b>Estrategia (Procesos)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Elaboración de un manual de funciones	Proporcionar a los colaboradores una guía detallada de sus funciones y sus responsabilidades.	Análisis de roles y responsabilidades con representante de cada departamento. Desarrollar contenido del manual. Capacitación del manual al personal. Entrevistas con los diferentes niveles jerarquicos.	Personal del departamento de recursos humanos.	Herramienta digital, microsoft word para redactar las funciones. Plataforma Microsoft Teams para dar capacitación.	2 meses	Personal de talento humano \$0 ,herramientas y aplicaciones digitales \$0, proporcionados por la empresa.

Presupuesto total es de: **\$1084**

## **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación que se implementó es aplicada, el propósito es buscar soluciones reales y alcanzables que promuevan la empresa Beauty & Natural Cosmetics. Se realizó un análisis FODA para determinar la situación interna y externa de la empresa identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para llevar a cabo una planificación estratégica.

Se organizaron grupos focales con colaboradores de distintos niveles para que interactúen y se pueda conocer su perspectiva sobre los niveles de mando y se percibió la necesidad de elaborar una estructura organizacional. En cuanto a los grupos de interés se trabajó con una muestra representativa aleatoria donde se incluyó colaboradores de las diferentes áreas de la empresa y accionistas para poder realizar un diagnóstico adecuado que nos permita señalar en qué aspectos se necesita perfeccionar para superar la situación actual de la empresa.

Se utilizaron herramientas cualitativas como entrevistas semiestructuradas y cuantitativas como encuestas para evaluar los canales de comunicación utilizados y se propuso actualizar los con canales digitales. Además se realizará un análisis de la descripción de funciones se consideró la necesidad de un manual donde indique detalladamente cada una de ellas y se puedan cumplir los objetivos de manera efectiva.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio, posterior al análisis integral realizado en la empresa Beauty & Natural Cosmetics por medio de entrevistas, grupos focales y encuestas, se evidencio que atravesaba dificultades y se identificaron cuatro grandes problemáticas.

- A través de la implementación correcta de las estrategias expuestas para cada problemática presentada, se pudo conocer que son efectivas para la empresa, en relación a la ejecución de una planificación estratégica existe la eficiencia operativa y la claridad en los objetivos lo que llevó a ofrecer productos y servicios con éxito.
- En cuanto a la comunicación interna, se obtuvieron resultados favorables en la adaptabilidad de los canales de comunicación entre colaboradores y directivos, se fortaleció el trabajo en equipo y se logró una facilitación en la innovación.
- Con respecto al manual de funciones, se pudo notar el beneficio para la empresa dado que los colaboradores lograron reducir el tiempo en la ejecución de tareas.
- La implementación de las estrategias, desde la planificación estratégica hasta la mejora en la comunicación interna y el diseño del manual de funciones, conforma un panorama donde Beauty & Natural Cosmetics no solo supera las adversidades, sino que también se posiciona para un crecimiento continuo y una participación exitosa en su mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdon, M. & Arato, F. (2015). Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para expreso ALEX S.R.L. [Tesis de Grado: Instituto Universitario Aeronáutico]. Repositorio Institucional IUA: [https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/Proyecto de grado Abdon - Arato.pdf](https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/Proyecto%20de%20grado%20Abdon%20-%20Arato.pdf)
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf)
- Bastidas, V. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. [Tesis de Grado: Universidad Andina Simón Bolívar]. Recuperado de: [https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La estructura.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf)
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*. 38(52), 1-16. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Institución Universitaria de Barranquilla. (2019). Estructura Organizacional. Recuperado de: <https://unibarranquilla.edu.co/docs/Estructura-Organizacional.pdf>
- Lazarus Management. (2022). La planificación Estratégica, Táctica y Operacional: diferencias y características. Recuperado de: <https://www.lazarusmanagement.es/la-planificacion-estrategica-tactica-y-operacional-diferencias-y-caracteristicas/>
- Martínez, C. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo. [Tesis Doctoral: Universidad Autónoma de Barcelona]. Repositorio Institucional UAB: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>

- Nazzaro, A. & Strazzabosco, J. (2003). Dinámicas de grupo y formación de equipos. *Federación mundial de hemofilia*. Recuperado de: <https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1246.pdf>
- Berrio, K., Inza, A., Lledó, M. & Telletxea, S. (2016). Comunicación interpersonal y habilidades sociales en las relaciones de ayuda profesional. Recuperado de: [https://ocw.ehu.es/pluginfile.php/48957/mod\\_resource/content/2/Teoria-Elementos y tipos de comunicacion\\_2.pdf](https://ocw.ehu.es/pluginfile.php/48957/mod_resource/content/2/Teoria-Elementos y tipos de comunicacion_2.pdf)
- Oyarvide, H., Reyes, E. & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dialnet*. 3(4), 296-309. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>
- Paillacho, E. (2010). La naturaleza de la planificación de estrategias. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3282/1/UPS-QT02296.pdf.pdf>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. & Lema, L. (2017). Comunicación Organizacional. *CompAs*. Pág. 1-86. Recuperado de: [http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicacion\\_organizacional.pdf](http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicacion_organizacional.pdf)
- Salazar, A. (2005). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Recuperado de <https://gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- UNIR. (2023). En qué consiste la gestión por procesos y cuál es su importancia. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/gestion-por-procesos/>
- Universidad Tecnológica Nacional. (2004). Comunicación Efectiva. 1-6. Recuperado: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/744/mod\\_resource/content/0/04.\\_Comunicacion\\_efectiva.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/744/mod_resource/content/0/04._Comunicacion_efectiva.pdf)
- Villafuerte, C. (2018). Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios. [Tesis de Grado: Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sandoval Terán, María Alejandra**, con C.C: # **0922854237** autora del **componente práctico del examen complejo: Análisis integral de una planificación estratégica de la empresa Beauty & Natural Cosmetics para ser la #1 en ventas**, 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, **31 de enero del 2024**

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

Nombre: **Sandoval Terán, María Alejandra**

C.C: **0922854237**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Análisis integral de una planificación estratégica de la empresa Beauty & Natural Cosmetics para ser la #1 en ventas.	
<b>AUTOR(ES)</b>	María Alejandra Sandoval Terán	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Mgs. Alexandra Patricia Colamarco Galarza	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación	
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Psicología organizacional	
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	31 de enero del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 31
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Planificación estratégica, Comunicación organizacional, Estructura organizacional.	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comunicación organizacional, Estructura, Planificación estratégica, Manual de funciones, Eficiencia organizacional	
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente estudio está relacionado con la empresa Beauty &amp; Natural Cosmetics que se dedica a la comercialización de productos y servicios naturales enfocados en el cuidado de la piel. Luego del diagnóstico de la problemática que incide directamente en la eficiencia de la organización, se determina que se debe enfocar en el análisis de cada una de estas problemáticas, priorizando aquellas de mayor afectación para la empresa como: la falta de planificación estratégica, la carencia de un manual de funciones, la estructura organizacional no determinada y los canales de comunicación no establecidos. Bajo la metodología de una investigación aplicada cuya finalidad es resolver las complicaciones diagnosticadas en la empresa, por medio de entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupos focales se realizó el proceso de levantamiento de información para poder proporcionar bajo la perspectiva de una psicóloga organizacional, la implementación de estrategias que, mediante una ordenada planificación y ejecución, lleven a la empresa a un resultado eficiente.</p> <p><b>Abstract</b> This study is related to the company Beauty &amp; Natural Cosmetics, which is dedicated to the merchandising of natural products and services focused on skin care. After the diagnosis of the problem that directly affects the efficiency of the organization, it is determined that the analysis of each of these problems should be focused on, prioritizing those that most affect the company such as: lack of strategic planning, absence of job description manual, the organizational structure not determined and the communication channels not established. Under the methodology of an applied research whose purpose is to resolve the complications diagnosed in the company, through semi-structured interviews, surveys and focus groups, the process of gathering information was carried out in order to provide, from the perspective of an organizational psychologist, the implementation of strategies that, through orderly planning and execution, lead to organizational efficiency.</p>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 985052096	<b>E-mail:</b> alejandrast1202@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>	
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 – 1419	
	<b>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</b>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		