



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y
COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Fortalecimiento de la estructura organizacional y la gestión de talento humano para mejorar la competitividad de la Empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A.

AUTORA:

Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención
del título de LICENCIADO/A EN PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

TUTOR

Lcdo. Barba Pezo, Carlos Eduardo, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
06 de septiembre del 2026**



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 **Alvarado Pariaz, Lilibeth azucena**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

f. *Carlos Barba Pezo*

Lcdo. Barba Pezo, Carlos Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Lcdo. Chiquito Lazo, Efren Eduardo Mgs.

Guayaquil, a los 06 del mes de septiembre del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo: **Fortalecimiento de la estructura organizacional y la gestión de talento humano para mejorar la competitividad de la Empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado/a 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 06 del mes de septiembre del año 2026

EL AUTOR (A)

f. 
Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Fortalecimiento de la estructura organizacional y la gestión de talento humano para mejorar la competitividad de la Empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 del mes de septiembre del año 2026

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

INFORME DE COMPILATIO

Guayaquil, a los 28 del mes de julio del año 2026



Informe de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

SEXTO AVANCE - LILIBETH ALVARADO - 28-7-26

ID : a2ee7a8bab47005c12bad878c900ad3b653fc8de



0%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : SEXTO AVANCE - LILIBETH ALVARADO - 28-7-26.txt

Tamaño del archivo original : 2,18 MB

Número de palabras : 11.217

Depositante : Carlos Eduardo Barba Pezo

Fecha de depósito : 28 de julio de 2026

Tipo de carga : interface

fecha de fin de análisis : 28 de julio de 2026

Componente práctico del examen complejo: Fortalecimiento de la estructura organizacional y la gestión de talento humano para mejorar la competitividad de la Empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A.

AUTOR(A):

Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena

INFORME ELABORADO POR:

f. Carlos Barba Pezo

Lcd. Carlos Eduardo Barba Pezo, Mg



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad Católica de Santiago de Guayaquil** y a la **Facultad de Psicología, Educación y Comunicación**, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional en Psicología Organizacional. Durante este proceso aprendí que, antes de ser profesionales del ámbito organizacional, somos psicólogos llamados a comprender a las personas, principio que hoy inspira mi propósito de **humanizar cada punto de contacto del mundo laboral**.

Expreso un especial agradecimiento a la **Lcda. Sofía Carrillo**, cuyo ejemplo y orientación fortalecieron mi vocación y mi comprensión del verdadero propósito de la Psicología Organizacional.

Agradezco al **Lcdo. Carlos Eduardo Barba Pezo**, tutor del presente trabajo de titulación, por su guía y acompañamiento durante el desarrollo de este estudio.

Asimismo, expreso mi gratitud al **Lcdo. Efrén Eduardo Chiquito Lazo**, director de la carrera, por su confianza, apoyo y motivación durante mi formación profesional.

Finalmente, **reafirmo** que el conocimiento adquiere verdadero valor cuando se pone al servicio de las personas, convicción que guía mi ejercicio profesional y representa el mayor aprendizaje que me deja esta etapa universitaria.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DEDICATORIA

A **Dios**, porque esta meta es el reflejo de que sus tiempos siempre han sido mejores que los míos. Desde el primer día de mi vida me enseñó que cada proceso tiene un propósito y que incluso las batallas más difíciles pueden convertirse en testimonio. Hoy, al culminar esta etapa, comprendo que este logro llegó en el momento perfecto: el suyo.

A **mis padres, Ángel Alvarado y Noemí Pariaz**, por ser el pilar de los principios, valores y fortaleza que hoy guían mi vida. Gracias por creer en mí y enseñarme que la integridad siempre tendrá más valor que cualquier logro. En especial, a mi papá, por cada sacrificio realizado para hacer posible este sueño.

A **Lana, Beth, Swaggy, Colorete, Runi y Makokou**, mis perritas y gatitos, quienes fueron mis compañeros durante tantas madrugadas de estudio. Sin saberlo, con su compañía silenciosa hicieron más ligeros los días difíciles y me recordaron que nunca estuve realmente sola. Este logro también les pertenece.

Y, finalmente, **a mí**. Por haber tenido el valor de volver a empezar cuando muchos ya habían terminado, por no rendirme en los momentos de incertidumbre y por seguir adelante cuando el camino parecía más largo que el de los demás. **Hoy comprendo que cada desafío, cada espera y cada sacrificio tuvieron un propósito para convertirme en la persona y la profesional que soy. Este título no solo representa una meta alcanzada, sino la evidencia de que cada paso del camino tuvo un propósito para llegar hasta aquí.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. NOMBRES Y APELLIDOS, MGS
DOCENTE REVISOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

NOTA: _____

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
DESARROLLO	13
Capítulo I.....	13
1. Desarrollo Organizacional	13
Capítulo II.....	22
2. Diagnóstico Organizacional de Beauty & Natural Cosmetics S.A.	22
Capítulo III	29
3. Gestión Estratégica del Talento Humano.....	29
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	40
CONCLUSIONES	44
REFERENCIAS.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	16
Figura 2	20
Figura 3	23
Figura 4	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	10
Tabla 2.....	33
Tabla 3.....	34
Tabla 4.....	35
Tabla 5.....	37
Tabla 6.....	38
Tabla 7.....	41
Tabla 8.....	42

RESUMEN

Este análisis presenta un estudio de caso de Beauty & Natural Cosmetics S.A., con el objetivo de identificar los problemas organizacionales que afectan su desempeño y competitividad, así como diseñar estrategias para el fortalecimiento organizacional y la gestión del talento humano; además, el estudio empleó una metodología de análisis de caso, basada en una revisión de los fundamentos teóricos relacionados con la estructura organizacional, el diagnóstico organizacional y la gestión estratégica del talento humano. La evaluación diagnóstica identificó problemas relacionados con la ausencia de una estructura organizacional formal, la duplicación de funciones, la confusión en las líneas de autoridad, deficiencias en la comunicación organizacional y la falta de perfiles y descripciones de puestos; además, con base en estos descubrimientos, se plantearon estrategias para optimizar la estructura organizacional mediante el diseño de un organigrama, el desarrollo de perfiles de puestos, la creación de un manual de descripción de puestos, la definición de líneas jerárquicas, la formalización de procesos y el fortalecimiento de la comunicación organizacional. Finalmente, se elaboró un plan de implementación, que incluye un cronograma de ejecución, responsables, recursos y un presupuesto estimado para proporcionar la implementación gradual de las propuestas; y se concluyó que la implementación de estas acciones ayudará a potenciar la gestión organizacional y la gestión del talento humano, suscitando así el logro de los objetivos estratégicos y mejorando la competitividad de Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Palabras Clave: Estructura Organizacional, Diagnóstico Organizacional y Gestión Estratégica del Talento Humano.

ABSTRACT

This case analysis presents a study of Beauty & Natural Cosmetics S.A., aimed at identifying the organizational issues affecting its performance and competitiveness, as well as designing strategies to strengthen the organizational structure and strategic human talent management. Furthermore, the study employed a case study methodology based on a review of the theoretical foundations related to organizational structure, organizational diagnosis, and strategic human talent management. The diagnostic assessment identified issues associated with the absence of a formal organizational structure, duplication of functions, unclear lines of authority, deficiencies in organizational communication, and the lack of job profiles and job descriptions. Based on these findings, strategies were proposed to optimize the organizational structure through the design of an organizational chart, the development of job profiles, the preparation of a job description manual, the definition of reporting lines, the formalization of organizational processes, and the strengthening of organizational communication. Finally, an implementation plan was developed, including an execution schedule, responsible parties, required resources, and an estimated budget to support the gradual implementation of the proposed strategies. It was concluded that implementing these actions will strengthen organizational management and strategic human talent management, thereby contributing to the achievement of the company's strategic objectives and enhancing the competitiveness of Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Keywords: Organizational Structure, Organizational Diagnosis, and Strategic Human Talent Management.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se enfrentan a entornos cada vez más dinámicos y competitivos, lo que exige estructuras organizacionales capaces de facilitar la coordinación de actividades, la distribución de responsabilidades y la adaptación a las demandas del mercado; en esta situación, la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental, dado que las personas son uno de los principales recursos para alcanzar los objetivos organizacionales y avalar la sostenibilidad de negocio; además, una correcta alineación entre la estructura organizacional y la gestión de personas fortalece los procesos internos, optimiza el rendimiento de las áreas de trabajo y crea condiciones favorables para el desarrollo organizacional.

Desde un plano conceptual, Chiavenato (2009) sustenta que la gestión del talento humano debe centrarse al desarrollo estratégico de los individuos y a la potencialización de las capacidades organizacionales; de igual manera, Daft (2011) recalca que la estructura organizacional es un método esencial para coordinar actividades, definir niveles de mando y fomentar el logro eficiente de los objetivos empresariales; y del mismo modo, Valentine et al. (2020) acentúan la relevancia de una gestión integral de los recursos humanos para atender los desafíos organizacionales contemporáneos; aunque, Daft, Murphy y Willmott (2020) resaltan que las organizaciones necesitan estructuras flexibles y procesos de gestión idóneos para sustentar su competitividad en entornos en constante cambio.

Beauty & Natural Cosmetics S.A. es una empresa que ofrece productos cosméticos y servicios estéticos, que ha tenido un crecimiento continuo desde su fundación; no obstante, este incremento ha estado acompañado de múltiples inconvenientes afines con su contexto organizacional, incluyendo trabas de coordinación, definición de responsabilidades, comunicación interna y gestión del talento; circunstancias que han afectado sus operaciones y el logro de sus objetivos organizacionales.

Bajo esta perspectiva, este estudio se plantea analizar el contexto organizacional y la gestión del talento humano en la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A., al poner la lupa sobre los problemas que hoy entorpecen sus procesos internos, con el fin de plantear estrategias que no solo eleven su competitividad en el mercado, sino que también aseguren el cumplimiento de sus metas de negocio.

ANTECEDENTES

Beauty & Natural Cosmetics S.A. surgió en 2015 cuando Andrea identificó una oportunidad de negocio en el mercado de la cosmética natural, comenzó a comercializar sus productos a través de redes sociales, ferias comerciales y otros eventos promocionales dirigidos al sector de la belleza, consolidando gradualmente la marca y creando una clientela fiel. Posteriormente, Daniela se unió a la empresa, enriqueciendo su propuesta de valor con servicios especializados de limpieza facial y masajes; de modo que, esto facilitó la formación del negocio y su constitución como sociedad en 2017; es más, gracias a una combinación de estrategia empresarial, experiencia en el sector de belleza y orientación al crecimiento, la empresa experimentó una expansión sostenida durante sus primeros años, aumentando tanto su presencia en el mercado como el número de clientes atendidos.

Por lo tanto, a medida que la organización fortalecía su posición en el mercado también aumentaban sus necesidades operativas y administrativas. La inversión del nuevo accionista Lucas en el 2018, le permitió ampliar su capacidad financiera, adquirir instalaciones propias y contratar nuevos colaboradores para satisfacer la creciente demanda del mercado. Por consiguiente, la organización pasó de una operación de menor tamaño a una dinámica que exigía mayores niveles de coordinación entre departamentos y puestos; como resultado, surgieron dificultades en cuanto a la comunicación interna, la asignación de tareas y la claridad de las líneas de autoridad, lo que generó percepciones de desigualdad e insatisfacción entre los colaboradores; de igual modo, estos inconvenientes se hicieron evidentes en 2019, cuando la organización experimentó una estructura más grande y enfrentó mayores exigencias operativas.

Consecutivamente, la llegada de nuevos competidores y los cambios en el mercado intensificaron la presión sobre la empresa, revelando enflaquecimientos que habían pasado desapercibidas.

Una evaluación diagnóstica realizada por el consultor externo (con la aprobación del accionista Lucas) puso de manifiesto la falta de manuales, descripciones de puestos y procedimientos formalizados, así como deficiencias en la gestión organizacional y el desarrollo de competencias; simultáneamente, ciertas decisiones tomadas por las accionistas Andrea y Daniela generaron mayor incertidumbre entre los colaboradores, afectando el ambiente laboral y la estabilidad

interna de la empresa; y si bien, la expansión del negocio mediante franquicias mejoró el desempeño financiero, persistieron problemas relacionados con procesos informales, conflictos entre colaboradores y ausencia de transparencia en la gestión. Esta situación subraya la necesidad de analizar alternativas que fortalezcan la organización interna y le permitan afrontar con mayor eficacia los desafíos que plantean su crecimiento y sus proyecciones futuras.

En este contexto, resulta evidente que el crecimiento empresarial alcanzado por Beauty & Natural Cosmetics S.A. no se vio acompañado por un fortalecimiento de los mecanismos de gestión acorde con las nuevas exigencias organizacional, incluso la evolución de la organización le permitió obtener resultados comerciales y financieros significativos; sin embargo, también reveló dificultades relacionadas con la coordinación interna, la definición de responsabilidades y la gestión de personal. Por ello, este caso ofrece la oportunidad de analizar los factores que influyeron en la situación actual de la organización y proponer alternativas que contribuyan a mejorar su funcionamiento interno, considerando los retos derivados de su expansión y los objetivos estratégicos definidos para los próximos años.

Adicionalmente, la organización se enfrentó a un entorno cada vez más competitivo a causa de la entrada de nuevas empresas especializadas en la comercialización de productos naturales y servicios de cuidado de la piel; como consecuencia de esta situación, puso de manifiesto la necesidad de potenciar aspectos de la gestión organizacional, dado que varios competidores lograron mayores tasas de crecimiento en periodos más cortos. Si bien la expansión mediante franquicias mejoró los resultados financieros de la empresa, persistieron problemas relacionados con procesos informales, comunicación interna, falta de claridad en las funciones y coordinación insuficiente entre los distintos niveles de la organización, aspectos que limitaron su posibilidad para mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Ante este panorama, en 2022, los accionistas Andrea, Daniela y Lucas decidieron contratar una consultora de recursos humanos para respaldar las estrategias organizacionales y fortalecer la gestión interna de la empresa; además, Beauty & Natural Cosmetics S.A. estableció, por primera vez, un objetivo estratégico a largo plazo: convertirse en la empresa líder nacional en la comercialización de productos naturales y servicios sostenibles para el cuidado de la piel para el año 2025. Finalmente, surgió la necesidad de analizar los desafíos organizacionales

existentes en la empresa e identificar estrategias que contribuyan a favorecer su estructura organizacional, competitividad y capacidad para alcanzar sus objetivos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento empresarial representa una oportunidad para incrementar la posición competitiva de una organización; sin embargo, cuando este crecimiento no va acompañado de mecanismos de gestión formales, pueden surgir dificultades que afecten sus operaciones internas y limiten su participación a las demandas del entorno.

En el caso de Beauty & Natural Cosmetics S.A., la evolución experimentada desde su fundación ha permitido la expansión de sus operaciones, el crecimiento de su estructura y la consolidación de su presencia en el mercado; no obstante, este proceso también reveló debilidades relacionadas con la organización del trabajo, la coordinación interdepartamental y la gestión del talento. A medida que la empresa incorporaba nuevos colaboradores, puestos y niveles de responsabilidades, comenzaron a surgir problemas asociados con la duplicación de funciones, la ausencia de tener claro las líneas de jerarquía y la falta de componentes para definir adecuadamente las responsabilidades de cada puesto; en razón de estas condiciones, generaron dificultades en la comunicación interna, perturbaron la coordinación de actividades y fomentaron percepciones de desigualdad e inseguridad entre los colaboradores.

Además de lo anterior, los resultados identificados durante el diagnóstico organizacional realizado en 2021 revelaron la falta de manuales, descripciones de puestos y procesos definidos formalmente, así como limitaciones relacionadas con la planificación y el desarrollo de habilidades; aunque, algunas decisiones estratégicas han mejorado los resultados financieros de la organización y expandido su presencia a través de franquicias, persisten factores que afectan la estabilidad interna y el desempeño organizacional. Por consiguiente, la empresa enfrenta el reto de consolidar su estructura organizacional y sus prácticas de gestión del talento, especialmente en un contexto caracterizado por una creciente competitividad y la necesidad de alcanzar objetivos cada vez más exigentes.

Esta situación es particularmente relevante considerando que Beauty & Natural Cosmetics S.A. se ha fijado la meta de convertirse en la organización líder del sector a nivel nacional para 2025, un objetivo que requiere una organización capaz de coordinar eficientemente sus recursos, desarrollar su personal y sostener ventajas competitivas a lo largo del tiempo. Desde esta perspectiva, es pertinente

analizar los problemas presentes en la organización, sus causas y efectos, con el fin de identificar estrategias que contribuyan a fortalecer su competitividad y alcanzar sus objetivos organizacionales.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el contexto organizacional en la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A., mediante la identificación de las problemáticas en su estructura organizacional y de gestión del talento humano con la finalidad de proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de su competitividad y la consecución de sus objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1. Fundamentar teóricamente la estructura organizacional y la gestión de talento humano como procesos y elementos claves del desarrollo organizacional.

Objetivo Específico 2. Identificar las problemáticas presentes en la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A., y su incidencia en el desarrollo organizacional.

Objetivo Específico 3. Diseñar estrategias de mejoras organizacionales y de talento humano con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de los objetivos, estructura, comunicación y competitividad de la empresa Beauty & Cosmetics S.A.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Con el propósito de establecer una relación entre los fundamentos teóricos y el análisis de caso de Beauty & Natural Cosmetic S.A., se presenta la operacionalización de las variables abordadas en este estudio. Esta matriz sintetiza las definiciones conceptuales, las dimensiones teóricas y los aspectos organizacionales analizados, permitiendo orientar de manera estructurada el diagnóstico y la formulación de las estrategias de mejora propuestas.

Tabla 1*Operacionalización de las Variables del Análisis de Caso.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Aspectos analizados en el caso
Desarrollo organizacional	Proceso de cambio planificado orientado a mejorar la efectividad organizacional mediante intervenciones que favorecen el crecimiento y la adaptación de la organización (Cummings y Worley, 2015).	Se analizó el desarrollo organizacional a partir del proceso de crecimiento de Beauty & Natural Cosmetics S.A., considerando la forma en que la empresa ha respondido a los cambios derivados de su expansión y las necesidades de fortalecimiento de su gestión interna.	• Contexto organizacional • Competitividad organizacional • Diagnóstico organizacional	• Crecimiento empresarial • Expansión mediante franquicias • Necesidad de adaptación organizacional • Identificación de problemáticas
Estructura organizacional	Sistema mediante el cual se dividen, coordinan y supervisan las actividades dentro de una organización, estableciendo relaciones de autoridad y responsabilidad (Robbins y Judge, 2009).	Se examinó la estructura organizacional existente en Beauty & Natural Cosmetics S.A., identificando sus principales características, limitaciones y problemáticas que	• Especialización del trabajo • Departamentalización • Cadena de mando • Extensión del control • Formalización • Estructura simple	• Ausencia de organigrama • Duplicidad de funciones • Confusión en las líneas de autoridad • Deficiencias en la comunicación • Ausencia de perfiles de

		afectan el funcionamiento de la empresa.		puesto
Gestión estratégica del talento humano	Conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, organizar y gestionar el talento humano para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).	Se plantearon estrategias de mejora orientadas a fortalecer la gestión del talento humano mediante propuestas que contribuyan a formalizar la estructura organizacional y optimizar la administración del personal.	• Organigrama • Perfiles de puesto • Manual de funciones • Líneas de reporte • Formalización de procesos • Comunicación organizacional	• Diseño del organigrama • Elaboración de perfiles de puesto • Desarrollo del manual de funciones • Definición de líneas de reporte • Estrategia de comunicación organizacional • Plan de implementación • Presupuesto estimado para la implementación

Nota. Elaboración propia.

En síntesis, la operacionalización de las variables permitió establecer una relación entre los fundamentos teóricos, las dimensiones de análisis y los aspectos identificados en el caso de Beauty & Natural Cosmetics S.A., además, esta organización conceptual orienta el desarrollo del diagnóstico organizacional y sustenta las estrategias de fortalecimiento propuestas para mejorar la estructura organizacional y la gestión estratégica del talento humano.

DESARROLLO

Capítulo I

1. *Desarrollo Organizacional*

Creceer implica asumir retos que superen por muchos la expansión en el mercado, puesto que, conforme una empresa evoluciona, se vuelve inevitable fortalecer los procesos internos, los mecanismos de coordinación y la gestión del personal; sobre todo, el desarrollo organizacional surge como una perspectiva centrada para entender cómo las compañías pueden adaptarse a las exigencias del entorno, optimizar su operatividad y construir un ecosistema interno que impulse el éxito corporativo. Por lo tanto, este capítulo analiza los principales fundamentos teóricos del desarrollo organizacional, el contexto organizacional y la competitividad empresarial; estos elementos también nos permiten vislumbrar las dificultades identificadas en Beauty & Natural Cosmetics S.A. y facilitan la base conceptual para el análisis del caso.

Por consiguiente, el desarrollo organizacional se ha convertido hoy en día en un pilar estratégico imprescindible para las empresas que necesitan sobrevivir y prosperar en mercados cada vez más dinámicos, complejos y competitivos; por lo que, su verdadero valor reside en su facultad de analizar de forma integral y minuciosa los procesos operativos, los niveles jerárquicos y los comportamientos individuales que definen el día a día de una compañía; además, esta perspectiva holística es la que realmente posibilita transformaciones profundas y estructuras diseñadas para elevar el rendimiento, yendo más allá de las intervenciones esporádicas o soluciones temporales para adoptar una filosofía de evolución constante que pone a los colaboradores en el centro de la estrategia mientras fortalece la identidad corporativa y busca la máxima eficiencia institucional de manera activa.

Según este enfoque, las empresas modernas están obligadas a auditar minuciosamente su dinámica interna para detectar a tiempo aquellos puntos ciegos, duplicaciones de funciones y fallos de comunicación que obstaculizan el progreso, siendo este ejercicio una autoevaluación única de forma real para trazar una senda de crecimiento verdaderamente sostenible a lo largo del tiempo y que garantice que la organización no solo resista las conmociones del entorno empresarial, sino que también aprenda a sacar provecho de cada crisis.

Desde la perspectiva de Cummings y Worley (2015), el desarrollo organizacional abarca un conjunto de acciones planificadas destinadas a mejorar el funcionamiento de la organización mediante la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento; de modo que, este enfoque reconoce la necesidad de que las empresas fortalezcan continuamente sus estrategias, procesos y estructuras para responder eficazmente a las necesidades internas y externas que surgen durante su evolución. Además, Gutterman (2023) destaca cómo los cambios ambientales obligan a las organizaciones a revisar periódicamente sus estructuras para garantizar que los mecanismos de coordinación, comunicación y control sigan siendo adecuados para alcanzar sus objetivos.

Coincidiendo con los planteamientos previos, Beckhard (como se cita en Cummings y Worley, 2015) concibe el desarrollo organizacional como un esfuerzo planificado que involucra a toda la organización, con el objetivo de aumentar su efectividad a través de intervenciones dirigidas a mejorar sus procesos.

En palabras de Beckhard, “Organization development is an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization’s processes” (Cummings y Worley, 2015, p. 2). Esta definición subraya la importancia de implementar cambios planificados que fortalezcan los procesos organizacionales y contribuyan a una mayor eficacia institucional; asimismo, demuestra que el desarrollo organizacional no se limita a resolver problemas específicos, sino que busca promover mejoras sostenibles que estimulen el crecimiento y permitan a las organizaciones adaptarse a las necesidades de su contexto.

Bajo este punto de vista, el desarrollo organizacional no se limita a implementar cambios internos, sino que busca fortalecer las habilidades de la organización y así responder con mayor eficacia a los desafíos internos y externos. En consecuencia, este proceso fomenta la mejora continua de los sistemas de trabajo, fortalece la coordinación entre las diferentes áreas y crea las condiciones que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales; además, su aplicación es particularmente relevante en organizaciones de rápido crecimiento, dado que, la falta de mecanismos organizacionales formales puede

generar dificultades relacionadas con la distribución de responsabilidades, la comunicación interna y la gestión del talento.

1.1. Contexto Organizacional. El contexto organizacional se ha consolidado como un pilar fundamental para intuir la realidad y el funcionamiento de las organizaciones, porque permite analizar las condiciones internas y externas que influyen en cómo desarrollan sus actividades y alcanzan sus objetivos; de ahí que las empresas no operan de forma aislada, sino que mantienen una interacción constante con diversos factores que dan forma a sus decisiones, procesos y resultados.

Coincidiendo con este panorama, Daft (2011) define que “las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (p. 11). Este concepto nos ayuda a comprender que las organizaciones dependen de la interacción constante con su entorno y que, por lo tanto, los cambios, tanto interno como externos, pueden afectar su funcionamiento y desempeño; como reflejo de esta situación, es ineludible considerar el contexto organizacional como esencial para percibir las condiciones que rodean a una organización, así como los factores que pueden facilitar u obstaculizar el logro de sus objetivos institucionales; conjuntamente, su análisis contribuye a una mejor interpretación de la realidad organizacional y fortalece los procesos de toma de decisiones.

En este contexto, el estudio del entorno organizacional requiere tener en cuenta diversos elementos que nos permitan comprender la organización desde una perspectiva global; y a la par de lo anterior, Daft, Murphy y Willmott (2020) señalan que las dimensiones contextuales “characterize both the organization as a whole, including its size, technology, etc. and the broader organizational setting” (p. 24), esto significa que estas dimensiones nos permiten analizar tanto las características generales de la organización como las condiciones ambientales en las que desarrolla sus actividades.

De forma complementaria, comprender el contexto organizacional va más allá del análisis de aspectos estructurales específicos y busca identificar los factores que influyen en el funcionamiento general de la organización; igualmente, factores como el tamaño organizacional, las tecnologías

utilizadas, el entorno, los objetivos, las estrategias y la cultura organizacional son parámetros fundamentales para interpretar la realidad organizacional y entender los desafíos que enfrenta la empresa para alcanzar sus objetivos.

Siguiendo esta lógica, la Figura 1 presenta las principales dimensiones contextuales propuestas por los autores, que sirven de base para el análisis del contexto organizacional.

Figura 1

Dimensiones contextuales de la organización.



Nota. Adaptado de Daft (2011, p. 15) y Daft, Murphy y Willmott (2020, p. 25). Elaboración propia.

Según Daft (2011) y Daft, Murphy y Willmott (2020), las dimensiones contextuales nos ayudan a comprender las características generales que influyen en el funcionamiento de una organización.

En primer punto, el tamaño de la empresa se relaciona con su ámbito de operaciones y se refleja en el número de colaboradores o en el alcance de sus actividades; en segundo punto, la tecnología organizacional contempla las herramientas, técnicas y procesos utilizados para transformar los recursos en bienes o servicios; como un tercer punto, el ambiente incluye constituyentes externos, como consumidores, proveedores, competidores y agencias gubernamentales, que pueden afectar las actividades de la empresa; bajo un cuarto punto, los objetivos y las estrategias guían las acciones de la empresa y determinan el camino para lograr los resultados deseados; y, como

quinto punto, la cultura organizacional comprende los valores, creencias y normas simultáneas que influyen en la conducta de sus colaboradores.

De esta forma, estas dimensiones proporcionan una comprensión integral de las condiciones en las que opera una organización y constituyen la base para analizar su realidad organizacional; a la par, las dimensiones contextuales se vuelven cruciales, ya que permiten comprender las condiciones para el desarrollo de una organización y los factores que influyen en su funcionamiento; además, los factores como el tamaño de la organización, las tecnologías utilizadas, el entorno competitivo, los objetivos estratégicos y la cultura corporativa pueden tener un impacto directo en la distribución de responsabilidades, la coordinación de actividades y la gestión de los recursos disponibles.

Definitivamente, el análisis de estas dimensiones constituye una valiosa herramienta para interpretar situaciones organizacionales relacionadas con el crecimiento empresarial, su adaptación al entorno y la necesidad de fortalecer sus mecanismos de gestión interna; además, su estudio facilita la identificación de factores que probablemente influyan en el desempeño organizacional y en el desarrollo de la empresa para alcanzar sus objetivos en entornos cada vez más dinámicos y competitivos.

1.2. Competitividad Organizacional. La competitividad organizacional es un componente clave para la duración, el incremento y la sostenibilidad de las empresas en ambientes laborales cada vez más dinámicos y rígidos.

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a desafíos relacionados con la globalización del mercado, la transformación tecnológica y las crecientes expectativas de los consumidores; componentes que exigen el fortalecimiento continuo de sus habilidades internas para conservar una ventaja competitiva; en este ámbito, la competitividad puede definirse como la gestión de la organización para instituir valor, adaptarse a los cambios de su hábitat y alcanzar sus objetivos estratégicos mediante la gestión eficaz de sus recursos y procesos. Como resultado de lo expuesto, las empresas que deseen sostener su crecimiento deben desarrollar mecanismos que les permitan reaccionar con rapidez a las nuevas demandas del mercado y consolidar sus fortalezas para mejorar su desempeño organizacional.

Bajo esta misma directriz, la competitividad organizacional no se base en un solo componente, sino en la interacción de múltiples elementos que influyen en la capacidad de una empresa para lograr resultados superiores y mantenerlos a lo largo del tiempo; además, la innovación, la gestión de talento humano, el uso óptimo de los recursos disponibles y el fortalecimiento de las competencias internas desempeñan un papel crucial en la construcción de ventajas competitivas. Asimismo, el entorno económico actual exige que las organizaciones adopten una visión holística que les permita identificar los componentes que contribuyen a una mayor productividad, eficiencia y adaptabilidad.

En relación con lo anterior, Muñoz et al. (2021), citados por Izquierdo et al. (2023), sostienen lo siguiente:

Actualmente el concepto de competitividad a nivel de organización engloba factores importantes como la integración de tecnologías dentro de la organización y sobre todo de competencias y habilidades para los colaboradores, esto quiere decir que si una empresa quiere ser competitiva en la actualidad tiene que apostar por la adquisición de tecnologías de punta y también destinar presupuesto en la capacitación de los colaboradores (Muñoz et al., 2021, como se citó en Izquierdo et al., 2023, p. 273).

Los hallazgos de Muñoz et al. (2021) demuestran que la competitividad organizacional surge de un proceso complejo que involucra diversos factores orientados a fortalecer las gestiones internas de la empresa. Por lo tanto, las organizaciones que desean mantener una posición favorable en el mercado deben desarrollar estrategias que les permitan adaptarse a las exigencias de su entorno y responder eficazmente a los cambios operativos; desde esta mirada, la competitividad no se basa únicamente en recursos materiales o financieros, sino también en el aprovechamiento del conocimiento, las habilidades y el potencial de las personas dentro de la organización. Por ello, el talento humano desempeña un papel cada vez más importante en las estrategias corporativas, porque su desempeño influye directamente en la productividad, la innovación y el logro de los objetivos organizacionales.

Desde este aspecto, muchos expertos coinciden en que los individuos son uno de los recursos más valiosos de las organizaciones modernas, producto de su compromiso, experiencia y dedicación contribuyen significativamente a la creación de valor y al fortalecimiento de la competitividad de la empresa. En este sentido, Chiavenato (2009) resta importancia a la necesidad de matizar la visión tradicional y considera los talleres exclusivos un riesgo operativo, si bien reconoce su papel en la colaboración estratégica dentro del desarrollo organizacional.

El autor plantea:

La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano. (Chiavenato, 2009, p. 34).

El enfoque de Chiavenato revela una transformación en nuestra comprensión de la relación entre organizaciones e individuos; dentro de este marco, los colaboradores ya no se consideran meros recursos para la realización de tareas operativas, sino creadores de conocimiento, innovación y valor organizacional; también, la gestión del talento humano adquiere una dimensión estratégica, contribuyendo a impulsar las capacidades internas de la organización y a desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Este aspecto es particularmente relevante para el análisis de Beauty & Natural Cosmetics S.A., puesto que las dificultades relacionadas con la asignación de tareas, la coordinación interna y la estructura organizacional limitan el aprovechamiento del potencial humano disponible.

Esta vista nos permite comprender que los individuos son uno de los factores internos que más influyen en la capacidad de una organización para construir y mantener ventajas competitivas; asimismo, así pues, como se mencionó anteriormente la competitividad organizacional depende no solo de la disponibilidad de recursos o la integración tecnológica, sino también del desarrollo estratégico de todos los elementos involucrados en la actividad de la organización.

En este sentido, Porter (2015) sostiene que las empresas deben establecer objetivos claros y coordinar sus diversas funciones para lograr una posición competitiva, la competitividad se construye mediante la combinación de factores internos que crean valor, satisfacen las necesidades del entorno y mejoran el desempeño organizacional. Siguiendo esta lógica, la Figura 2 presenta la rueda de estrategia competitiva de Porter (2015), que ilustra los elementos clave que deben alinearse para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Figura 2

La rueda de la estrategia competitiva.



Nota. Adaptado de Porter (2015, p. 150). Elaboración propia.

Esta representación gráfica nos ayuda a comprender que la competitividad organizacional no surge espontáneamente, sino que resulta

de una alineación óptima entre las diversas áreas involucradas en la implementación de la estrategia empresarial; en efecto, lograr una posición favorable en el mercado requiere la coordinación de recursos, procesos y habilidades que contribuyan al logro de los resultados institucionales. Sin embargo, mantener esta posición es un desafío constante, porque las organizaciones operan en entornos dinámicos donde los competidores pueden replicar productos, servicios o prácticas comerciales; y, sobre todo, es fundamental identificar los factores internos que permiten la creación de valor sostenibles y el fortalecimiento de la diferenciación organizacional.

La propuesta de Porter (2015) nos ayuda a comprender que la competitividad surge de la interacción entre diferentes áreas y procesos organizacionales que trabajan para alcanzar el cumplimiento de metas comunes; incluso, aspectos como la producción, el marketing, las finanzas, la innovación, y la gestión de recursos humanos deben actuar de forma coordinada para crear valor y mantener ventajas competitivas. Además, esta perspectiva demuestra que el logro organizacionales no depende de acciones aisladas, sino de la alineación estratégica de todos los recursos disponibles; asimismo, partiendo de esta observación es importante profundizar en el papel del talento humano, un factor clave para crear ventajas competitivas sostenibles dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, mejorar la gestión de talento humano es esencial para mejorar el desempeño de la empresa e incrementar su competitividad; asimismo, es importante explorar el papel que desempeña el talento humano como una de las fuentes principales de creación de valor y diferenciación dentro de las organizaciones actuales.

1.3. Diagnóstico Organizacional. Las organizaciones operan en entornos dinámicos que exigen una evaluación constante de sus procesos, estructuras y métodos de gestión. En este contexto, el diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental para comprender la situación actual de una empresa, identificar los factores que afectan su desempeño y generar información relevante para la toma de decisiones; además, permite una comprensión objetiva de las condiciones internas de la organización y la detección de situaciones que requieren atención para mejorar su funcionamiento y desarrollo.

Según Molina (2004), “el diagnóstico es un instrumento metodológico que a partir de determinados métodos nos ayuda a reconocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un individuo, un grupo, un sector o un sistema” (primer párrafo de la sección “Introducción: Bases del diagnóstico”).

Esta definición aclara que el diagnóstico no se limita a la simple recopilación de información, sino que implica un proceso de análisis e interpretación orientado a identificar situaciones que afectan el desempeño de una organización; derivado de una herramienta esencial para reconocer problemas, comprender sus causas y evaluar sus efectos dentro de la dinámica organizacional.

Según Molina (2004), “el diagnóstico es un instrumento metodológico que a partir de determinados métodos nos ayuda a reconocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un individuo, un grupo, un sector o un sistema” (párr. 1).

En el caso de Beauty & Natural Cosmetics S.A., el diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental para comprender las situaciones que afectan el desempeño de la empresa y para orientar el desarrollo de estrategias de mejora. En este sentido, Molina (2004) afirma que los diagnósticos son valiosos cuando sus resultados respaldan las decisiones y soluciones identificadas; además, desde esta perspectiva el diagnóstico no se limita a describir la realidad organizacional, sino que también facilita el análisis de aspectos como la estructura organizacional, los procesos internos, la comunicación, la distribución funcional y las relaciones de coordinación existentes, proporcionando así información útil para diseñar acciones que fortalezcan a Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Capítulo II

2. *Diagnóstico Organizacional de Beauty & Natural Cosmetics S.A.*

Una vez establecidos los fundamentos teóricos relacionados con el desarrollo, el contexto, la competitividad y el diagnóstico organizacional, es necesario analizar la situación actual de Beauty & Natural Cosmetics S.A. Este capítulo examina los principales aspectos organizacionales descritos en el estudio

de caso con el fin de identificar las condiciones que influyen en su desempeño y competitividad.

Para ello, se analizará la estructura organizacional de la empresa, los problemas detectados en su funcionamiento y las causas y efectos asociados a estas situaciones. Este análisis permitirá comprender las condiciones internas que afectan el logro de los objetivos organizacionales y servirá de base para formular propuestas dirigidas a potenciar la gestión organizacional y el talento humano.

2.1. Estructura Organizacional. Robbins y Judge (2009) señalan que una estructura organizacional es aquella que “define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (p. 519).

La estructura organizacional es elemento fundamental para la labor de cualquier organización, porque determina la distribución de responsabilidades, la asignación de tareas y la coordinación de actividades para alcanzar los objetivos organizacionales; al mismo tiempo, una estructura bien específica promueve una mejor comunicación, facilita la toma de decisiones y optimiza el uso de los recursos disponibles. Asimismo, permite determinar los niveles de jerarquía, implementar mecanismos de control y afianzar la coordinación entre departamentos.

Para comprender sus principales elementos, la Figura 5 presenta las preguntas clave propuesta por Robbins y Judge (2009) para el diseño de una estructura organizacional.

Figura 3

Elementos fundamentales de la estructura organizacional.

La pregunta clave	La respuesta la da
1. ¿En qué grado están subdivididas las actividades en tareas separadas?	Especialización del trabajo
2. ¿Sobre qué base se agruparán los trabajos?	Departmentalización
3. ¿A quién reportan los individuos y grupos?	Cadena de mando
4. ¿A cuántos individuos puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente?	Extensión del control
5. ¿Dónde se toman las decisiones?	Centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos?	Formalización

Nota. Adaptado de Robbins y Judge (2009, p. 519). Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 3, el diseño de una estructura organizacional comprende diversos elementos que determinan cómo se organiza el trabajo dentro de una empresa; donde, estos incluyen la especialización laboral, la departamentalización, la cadena de mando, el ámbito de control, la centralización y la descentralización, y la formalización porque estos componentes nos permiten entender cómo se distribuyen las funciones, la autoridad y la coordinación de las actividades organizacionales; y por lo tanto, constituyen la base del análisis estructural que se desarrolla a continuación.

2.1.1. Especialización del Trabajo. Robbins y Judge (2009), definen la especialización del trabajo como el “grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados” (p. 519).

La especialización laboral es un elemento fundamental en la estructura organizacional, porque permite la distribución específica de actividades entre los colaboradores según sus funciones asignadas; considerando que, su propósito es promover una ejecución más eficiente de las tareas mediante la división del trabajo y la concentración de responsabilidades en actividades específicas; y además, este elemento contribuye a optimizar el uso de las operaciones y facilitar el logro de los objetivos organizacionales. Por esta razón, la especialización laboral se considera un aspecto clave para percibir cómo una organización estructura y distribuye sus actividades internas.

2.1.2. Departamentalización. Robbins y Judge (2009) definen la departamentalización como “la base para agrupar los puestos en una organización” (p. 521).

La departamentalización permite a una empresa organizar sus actividades y responsabilidades agrupando puestos de trabajo con características, funciones u objetivos similares; dado que, esto facilita la coordinación operativa, mejora la comunicación entre los colaboradores y contribuye a una distribución más eficiente de los recursos organizativos. Además, la departamentalización fomenta la especialización y permite un enfoque más estructurado para alcanzar los objetivos institucionales.

Según Robbins y Judge (2009), las organizaciones pueden adoptar diferentes criterios de departamentalización, como la agrupación por función, producto, proceso, cliente o área geográfica; dado que, la selección de cada criterio dependerá de las características de la organización, sus necesidades operativas y la forma en que desarrolla sus actividades. Asimismo, la departamentalización es un mecanismo que permite una estructuración más eficiente del trabajo y facilita la coordinación entre las distintas áreas de la empresa.

2.1.3. Cadena de Mando. Robbins y Judge (2009) señalan que la cadena de mando es una “línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién” (p. 522)

La cadena de mando es un elemento fundamental en la estructura organizacional, porque establece claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los distintos niveles jerárquicos de una organizacional; mediante este mecanismo, se definen canales formales de supervisión y comunicación, facilitando la coordinación de actividades y la toma de decisiones. Además, la cadena de mando ayuda a evitar confusiones en la asignación de responsabilidades, fortaleciendo el control organizacional y el logro de los objetivos institucionales.

Según Robbins y Judge (2009), estos principios permiten establecer relaciones jerárquicas claras y definidas, favoreciendo la coordinación de actividades y la delimitación de responsabilidades dentro de la propia organización. De esta manera, la cadena de mando se rige por los principios de unidad de mando y autoridad formal, que determinan a quién debe reportar cada colaborador y quién tiene autoridad para dirigir actividades específicas dentro de la organización.

2.1.4. Extensión del Control y Formalización. Robbins y Judge (2009) precisan la extensión del control como el “número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia” (p. 523).

La extensión del control determina la cantidad de colaboradores que un gerente puede supervisar adecuadamente dentro de la organización; puesto que, este factor influye en la distribución de responsabilidades, los niveles jerárquicos y la capacidad de supervisión

dentro de la estructura organizacional. Además, un ámbito de control adecuado facilita la coordinación de las distintas actividades y permite una gestión más eficiente de los recursos humanos.

Según Robbins y Judge (2009), las empresas consiguen optar por un ámbito de control amplio o restringido en función de sus necesidades operativas, la complejidad de sus actividades y la experiencia de sus colaboradores. Por lo tanto, este componente debe analizarse considerando las características específicas de cada empresa y la capacidad de su liderazgo para dirigir y controlar el trabajo en equipo.

Por otra parte, Robbins y Judge (2009) señalan que formalización se refiere al “grado en que se encuentran estandarizados los puestos de una organización” (p. 525). La formalización permite establecer reglas, procedimientos y directrices que rigen la ejecución de las actividades dentro de una organización; además, cuando existe un alto grado de formalización, los colaboradores comprenden claramente sus responsabilidades, cómo deben realizar su trabajo y los criterios utilizados para evaluar su desempeño. Por esta razón, la formalización contribuye a un mayor orden, coordinación y coherencia en los procesos organizacionales.

2.2. Problemáticas Organizacionales Identificadas en el caso.

2.2.1. Ausencia de una Estructura Organizacional Formal. Beauty & Natural Cosmetics S.A. presenta una falta de estructura organizacional formal, situación que se evidencia en su crecimiento sin la implementación de mecanismos administrativos que coordinen adecuadamente sus actividades; además, si bien la organización logró expandirse e incrementar su volumen de operaciones, este crecimiento no estuvo acompañado de procesos de gestión formales que guiaran su funcionamiento interno.

Esta situación se confirmó en la evaluación diagnóstica realizada en 2021, la cual identificó que la empresa carecía de un plan estratégico, una estructura de gobierno corporativo establecida y manuales, perfiles o procesos organizativos definidos; ya que, la ausencia de estos elementos limitó la claridad organizacional y dificultó la coordinación de las actividades dentro de la empresa.

2.2.2. Duplicidad de Funciones y Responsabilidades. Durante 2019, los colaboradores manifestaron su descontento por la duplicación de funciones dentro de la organización; como resultado de esta situación que surgió en un contexto de crecimiento empresarial donde las responsabilidades no estaban claramente definidas entre los distintos puestos o niveles jerárquicos; al mismo tiempo, la falta de roles formalmente definidos provocó que ciertas actividades fueran realizadas por más de una persona o que se compartieran responsabilidades sin criterios claramente establecidos.

En este sentido, Chiavenato (2009) señala que la definición clara de cargos y responsabilidades favorece la coordinación del trabajo y evita el control de las actividades entre los colaboradores. Y como consecuencia, surgieron dificultades en la coordinación del trabajo y en el aumento de la insatisfacción de los colaboradores.

2.2.3. Confusión en las Líneas de Autoridad. Otro problema detectado fue la confusión respecto a las líneas de autoridad dentro de la organización; donde en un caso, el personal operativo debía reportar simultáneamente a Andrea, Daniela y Lucas, quienes ocupaban puestos directivos en la empresa.

Esta situación generó incertidumbre sobre quién debía tomar las decisiones y establecer las directrices para el trabajo diario; además, las diferentes opiniones entre los tres accionistas provocaron que se enviaran mensajes contradictorios a los colaboradores, lo que dificultó la claridad en la supervisión y el cumplimiento de las actividades organizacionales.

2.2.4. Deficiencias en la Comunicación Organizacional. La comunicación organizacional representa otro problema para Beauty & Natural Cosmetics S.A., durante un grupo focal realizado en 2019, se identificaron preocupaciones respecto a la falta de comunicación entre los miembros de la organización, situación que impactó negativamente las relaciones laborales y el desarrollo normal de las actividades.

Posteriormente, en 2021, persistieron las dificultades relacionadas con la comunicación interna, reflejadas en un clima caracterizado por la incertidumbre, la comunicación negativa, los

conflictos entre compañeros y la falta de claridad sobre la dirección de la organización; donde estos factores demuestran que la comunicación se convirtió en un factor limitante para la estabilidad y la cohesión interna de la empresa.

2.2.5. Ausencia de Perfiles y Descripciones de Puestos. La empresa también carece de perfiles y descripciones de puestos formalmente establecidos; ya que, esta situación se identificó en la evaluación diagnosticada realizada en 2021, la cual concluyó que la organización no contaba con manuales ni perfiles definidos para guiar las responsabilidades de sus colaboradores.

La ausencia de estas herramientas dificulta la definición de roles, la asignación de responsabilidades y la evaluación del desempeño de los colaboradores; además, esta condición contribuye a otros problemas organizacionales, como la duplicación de funciones y la confusión respecto a las líneas de autoridad observadas dentro de Beauty & Natural Cosmetics S.A.

2.3. Causas y efectos de las problemáticas.

2.3.1. Causas de las Problemáticas Identificadas. Los problemas detectados en Beauty & Natural Cosmetics S.A. se derivan principalmente de la carencia de una estructura organizacional formal, la ausencia de procesos definidos y descripciones de puestos, y la ausencia de mecanismos claros para la toma de decisiones; en virtud de estas condiciones provocaron duplicación de funciones, confusión en cuanto a las líneas de autoridad y dificultades en la comunicación interna; y además, las decisiones independientes tomadas por Lucas, Andrea y Daniela evidencian una falta de alineación entre la dirección y el gobierno corporativo dentro de la organización.

2.3.2. Efectos sobre el Desempeño Organizacional. Los problemas descritos tuvieron efectos negativos tanto en el ambiente laboral como en el desempeño organizacional; como entre los principales efectos se encontraban la insatisfacción de los colaboradores, la percepción de inequidad, la inseguridad laboral, los conflictos internos y la falta de claridad en cuanto a responsabilidades y líneas jerárquicas.

Asimismo, la desvinculación de colaboradores experimentados provocó una pérdida de conocimiento organizacional, situación que los competidores aprovecharon; y como resultado, la empresa tuvo dificultades para mantener su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Capítulo III

3. Gestión Estratégica del Talento Humano

3.1. Estrategias de Mejora Organizacional y de Talento Humano.

3.1.1. Estrategia de Fortalecimiento de la Estructura Organizacional. La evaluación diagnóstica realizada en Beauty & Natural Cosmetics S.A. identificó problemas relacionados con la falta de una estructura organizacional formal, la duplicación de funciones y la confusión en cuanto a las líneas de autoridad; donde estos problemas han dificultado la coordinación de actividades y la correcta distribución de responsabilidades dentro de la empresa.

Con base en los requisitos identificados durante el diagnóstico, formulamos una estrategia para promover la comunicación interna mediante el establecimiento de canales de información formales entre la gerencia y los colaboradores. Esta propuesta también busca fomentar una comunicación más rápida y transparente, mejorar la cooperación interdepartamental, promover la colaboración y crear un entorno laboral donde los colaboradores puedan dedicarse a los objetivos de la organización.

3.1.2. Estrategia de Formalización de Puestos y Responsabilidades. Los análisis realizados en Beauty & Natural Cosmetics S.A. reveló la falta de perfiles y descripciones de puestos, lo que ha contribuido a la duplicación de funciones y a la falta de claridad en las responsabilidades de los colaboradores; donde este problema dificulta la organización del trabajo y genera confusión sobre las actividades correspondientes a cada puesto dentro de la empresa.

En respuestas a esta situación, se establece una estrategia para formalizar puestos y responsabilidades, con el objetivo de definir claramente las funciones, competencias y responsabilidades asociadas a

cada rol; además, esta estrategia establecerá criterios uniformes para la ejecución de las actividades, facilitará la gestión del talento humano de acuerdo con las necesidades actuales de la organización.

3.1.3. Estrategia de Mejora de la Comunicación Organizacional. Durante la fase de diagnóstico, se identificaron deficiencias en la comunicación organizacional, reflejadas en la falta de coordinación entre socios, mensajes contradictorios y un clima interno caracterizado por la incertidumbre y el conflicto entre los colaboradores; ante estas situaciones han afectado el flujo de información y la alineación de esfuerzos hacia los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, se propuso un plan estratégico para mejorar la comunicación interna, centrándose en desarrollar los canales de comunicación, promover la transparencia en la transmisión de información y mejorar la coordinación entre todos los niveles de la organización; además, busca crear un entorno de trabajo mucho más colaborativo, reducir los conflictos internos y aumentar el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización.

3.1.4. Estrategia de Fortalecimiento de Competencias Gerenciales. El diagnóstico del consultor determinó que la empresa carece de personal con las habilidades gerenciales necesarias para afrontar los desafíos empresariales actuales; porque esta situación ha afectado la toma de decisiones, la coordinación del equipo y el rendimiento de respuesta a la adaptación en su entorno competitivo.

Ante esta realidad, se desarrolla una estrategia para consolidar las habilidades gerenciales de Andrea, Daniela y Lucas, con el objetivo de desarrollar competencias como el liderazgo, la planificación, la comunicación, la gestión de equipos y la toma de decisiones; dado que, el fortalecimiento de estas habilidades mejorará la gestión de la empresa y contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

3.1.5. Estrategia de Alineación del Talento Humano con los Objetivos Organizacionales. Beauty & Natural Cosmetics S.A. se ha fijado como meta convertirse en la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos y servicios naturales para el cuidado de la piel para el año 2025. Sin embargo, los problemas identificados

demuestran la necesidad de alinear la gestión del talento humano con este objetivo estratégico.

Por lo tanto, se formula una estrategia para alinear el talento humano con los objetivos organizacionales, con el fin de vincular los roles, las responsabilidades y el desempeño de los colaboradores con las metas de crecimiento de la empresa; asimismo, esta estrategia reforzará el compromiso organizacional, orientará los esfuerzos individuales hacia resultados comunes y consolidará una cultura centrada en el logro de los objetivos empresariales.

3.2. Propuesta de Fortalecimiento Organizacional para Beauty & Natural

Cosmetics S.A. El plan de fortalecimiento organizacional propuesto busca abordar los problemas identificados en la evaluación diagnóstica y brindar a Beauty & Natural Cosmetics S.A. una estructura organizacional más clara y funcional, alineada con su objetivo de convertirse en la empresa líder nacional en la comercialización de productos y servicios para el cuidado natural de la piel. Para lograrlo, se sugiere acciones para mejorar la distribución de responsabilidades, la coordinación interna, la comunicación organizacional y la gestión de recursos humanos.

3.2.1. Diseño de Organigrama. Robbins y Judge (2009) consideran que una estructura organizacional clara precisa la coordinación y la repartición de responsabilidades. Como resultado de la evaluación diagnóstica, se considera la implementación de un organigrama formal para definir claramente los niveles jerárquicos, las áreas funcionales y las líneas de reporte dentro de la organización. Esta propuesta busca eliminar la confusión existente respecto a la autoridad entre Andrea, Daniela y Lucas, estableciendo responsabilidades específicas para cada área de gestión.

La estructura a implementar contiene un Director Ejecutivo responsable de la estratégica de la corporativa, con el apoyo de los departamentos de Operaciones y Atención al Cliente, Ventas y Marketing, y Administración y Finanzas. Esta estructura optimizará la coordinación y facilitará la toma de decisiones dentro de la organización.

La Figura 6 identifica la estructura organizacional a implementar en Beauty & Natural Cosmetics S.A., diseñada para perfeccionar la coordinación interna, definir responsabilidades y establecer líneas de autoridad claramente definidas.

Figura 4

Organigrama propuesto para Beauty & Natural Cosmetics S.A.



Nota. La propuesta contempla una estructura organizacional compuesta por nueve puestos, distribuidos en tres áreas funcionales bajo la autoridad del Gerente General. Elaboración propia a partir del análisis del caso práctico Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Como se muestra en la Figura 4, la propuesta incorpora una estructura simple formalizada, con líneas de reporte claramente definidas, lo que permite que cada colaborador reporte a un solo nivel de supervisión; asimismo, se establecen áreas específicas para operaciones y servicios, comercialización y marketing, y administración y finanzas, lo que contribuye a reducir la duplicación de funciones y promover la coordinación organizacional.

Esta estructura busca brindar una base más sólida para el crecimiento de la empresa, fortalecimiento en su competitividad y el logro de su objetivo de convertirse en líder nacional en su sector para 2025.

3.2.2. Elaboración de Perfiles de Puesto. Según Chiavenato (2009), los perfiles de puesto es un instrumento para precisar claramente las

funciones y responsabilidades de cada puesto. Teniendo esto en cuenta, se sugiere desarrollar perfiles de puesto para todas las posiciones existente en Beauty & Natural Cosmetics S.A., con el objetivo de definir claramente las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de cada rol; además, esta herramienta reducirá la duplicación de funciones, mejorará la asignación de responsabilidades y fortalecerá los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Se deberán desarrollar perfiles de puesto para las posiciones incluidas en la estructura organizacional propuesta, entre ellas: Gerente General, Jefe de Operaciones y Servicios, Jefe de Comercialización y Marketing, Jefe de Administración y Finanzas, Supervisor de Tienda, Analista de Compras, Atención al Cliente y Ventas, Masajistas Face Gym y Asistente de Mostrador.

Tabla 2

Propuesta de Formato de Perfil de Puesto.

Elemento	Descripción
Nombre del puesto	Denominación del cargo
Área	Área a la que pertenece
Jefe inmediato	Cargo al que reporta
Objetivo del puesto	Finalidad principal del cargo
Funciones principales	Actividades y responsabilidades
Formación académica	Nivel de estudios requerido
Experiencia	Experiencia mínima requerida
Competencia	Competencias técnicas y conductuales

Nota. Elaboración propia.

La implementación de perfiles de puesto proporcionará a Beauty & Natural Cosmetics S.A. una herramienta formal para definir las

responsabilidades, habilidades y requisitos de cada puesto; asimismo, contribuirá a mejorar la organización del trabajo, optimizar la coordinación interdepartamental y sentar las bases para el desarrollo del manual de descripciones de puestos, la definición de las líneas jerárquicas y el establecimiento de futuros procesos de gestión del talento humano dentro de la organización.

3.2.3. Desarrollo de Manual de Funciones. Se considera desarrollar un manual de funciones para Beauty & Natural Cosmetics S.A. con el fin de documentar formalmente las responsabilidades, funciones y relaciones laborales de cada puesto dentro de la organización; gracias a esta herramienta establecerá criterios uniformes para la ejecución de las actividades y contribuirá a una mejor coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

La implementación del manual de descripción de puestos busca reducir la confusión respecto a las líneas de autoridad, evitar la duplicación de responsabilidades y brindar a los colaboradores una guía clara sobre las actividades que deben realizar en sus respectivos puestos; además, servirá como herramienta de apoyo para los procesos de incorporación, capacitación y evaluación de desempeño.

Tabla 3

Propuesta de Estructura del Manual de Funciones.

Elemento	Descripción
Identificación del cargo	Nombre del puesto y área de pertenencia
Objetivo del cargo	Finalidad principal del puesto
Jefe inmediato	Cargo al que reporta
Personal a cargo	Colaboradores bajo supervisión
Funciones principales	Actividades y responsabilidades asignadas

Relaciones internas	Áreas con las que interactúa
Competencias requeridas	Competencias técnicas y conductuales
Indicadores de desempeño	Criterios para evaluar resultados

Nota. Elaboración propia.

La creación de este manual permitirá a Beauty & Natural Cosmetics S.A. impulsar la formalización de su estructura organizacional y establecer responsabilidades claramente definidas para cada puesto; además, esto fomentará una gestión más organizada y eficiente, alineada con los objetivos de crecimiento de la organización.

3.2.4. Definición de Líneas de Reporte. Como parte del fortalecimiento organizacional propuesto para Beauty & Natural Cosmetics S.A., se plantea la definición formal de las líneas jerárquicas para establecer líneas claras de autoridad y supervisión dentro de la empresa; ante esta medida aborda el problema identificado durante la fase de diagnóstico, donde el personal operativo recibía instrucciones de múltiples gerentes, lo que generaba confusión, conflictos y dificultades en el desempeño de sus tareas.

La propuesta estipula que cada colaborador reportará a un único supervisor directo, evitando la duplicación de instrucciones y fortaleciendo la coordinación entre las áreas de trabajo; además, esto busca mejorar la comunicación interna, agilizar la toma de decisiones y asegurar una distribución adecuada de responsabilidades dentro de la organización.

Tabla 4

Propuesta de Líneas de Reporte para Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Cargo	Reporta a
--------------	------------------

Gerencia General	Junta de Accionistas
Jefatura de Operaciones y Servicios	Gerencia General
Jefatura Comercial y Marketing	Gerencia General
Jefatura Administrativa y Financiera	Gerencia General
Supervisora de Tienda	Jefatura de Operaciones y Servicios
Masajistas Face Gym	Supervisora de Tienda
Asistente de Mostrador	Supervisora de Tienda
Atención al Cliente y Ventas	Jefatura Comercial y Marketing
Analista de Compras	Jefatura Administrativa y Financiera

Nota. Elaboración propia.

La implementación de líneas de reporte claramente definidas fortalecerá la autoridad formal dentro de la organización, reducirá los conflictos derivados de la confusión jerárquica y mejorará la coordinación entre los diferentes niveles organizacionales; asimismo, contribuirá a una mayor claridad en cuanto a las responsabilidades de cada puesto y facilitará el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.5. Formalización de Procesos. Con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional, se contempla la formalización de los principales procesos de Beauty & Natural Cosmetics S.A. para establecer procedimientos claros y estandarizados para el desarrollo de sus actividades operativas y administrativas; además, esta propuesta

reducirá la informalidad detectada en la organización y garantizará una mayor consistencia en la ejecución de las tareas.

La formalización de procesos busca documentar las actividades críticas del negocio, definir responsabilidades y establecer criterios de trabajo uniformes; porque esto facilitará la coordinación entre departamentos, reducirá la dependencia del conocimiento individual de los colaboradores y fortalecerá el crecimiento de la empresa ante una futura expansión.

Tabla 5

Procesos prioritarios para formalizar en Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Proceso	Objetivo
Compras	Estandarizar la adquisición de productos e insumos
Atención al cliente	Garantizar una experiencia de servicio uniforme
Ventas	Establecer lineamientos para la comercialización de productos y servicios
Prestación de servicios estéticos	Definir procedimientos para la atención de los clientes
Reclutamiento y selección	Incorporar personal acorde a las necesidades de la organización
Inducción y capacitación	Facilitar la integración y desarrollo de los

	colaboradores		
Gestión de franquicias	Mantener	criterios	
	homogéneos	en	las
	operaciones de expansión		

Nota. Elaboración propia.

Formalizar estos procesos permitirá a Beauty & Natural Cosmetics S.A. mejorar la eficiencia operativa, dinamizar el control sobre sus actividades y reducir los errores derivados de la falta de procedimientos establecidos; asimismo, proporcionará una base sólida para el crecimiento sostenido de la organización y contribuirá a alcanzar su objetivo de convertirse en líder nacional en su sector.

3.2.6. Diseño de Estrategia de Comunicación Organizacional. Chiavenato (2009) afirmó que una estructura organizacional claramente definida promueve la coordinación interdepartamental, la comunicación y el logro de los objetivos organizacionales. Con base en esta observación, se propuso un plan estratégico de comunicación corporativa a Beauty & Natural Cosmetics S.A., con el fin de mejorar el flujo de información entre la gerencia y los colaboradores para optimizar la coordinación de actividades y la toma de decisiones.

Esta estrategia incluyó reuniones periódicas de seguimiento, la comunicación oportuna de las decisiones organizacionales y el establecimiento de canales formales para compartir información relevante entre departamentos; también, estas acciones buscaban promover la comunicación interna, fomentar la participación de los colaboradores y facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 6

Acciones propuestas para impulsar la comunicación organizacional.

Acciones	Enfoque
-----------------	----------------

Reunión presencial/virtual periódicas de seguimiento	Comunicar el progreso, los resultados y las necesidades organizacionales
Canales formales de comunicación	Garantizar la rápida difusión de la información
Reuniones entre responsables de los departamentos	Promover la mejora en la coordinación entre departamentos
Espacios de retroalimentación	Fomentar la colaboración de los colaboradores

Nota. Elaboración propia.

La implementación de estas acciones contribuirá a la mejora la comunicación interna, elevar la coordinación entre áreas y crear un ambiente de trabajo más alineado con los objetivos de Beauty & Natural Cosmetics S.A., promoviendo así el crecimiento sostenible de la organización.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para garantizar la viabilidad de las estrategias propuestas para Beauty & Natural Cosmetics S.A., se estructura un plan de implementación para ejecutar progresivamente acciones dirigidas a consolidar la estructura organizacional y la gestión del talento humano; conforme a que, se prevé que la implementación comience una vez presentada y aprobada la propuesta, tomando como fecha de referencia la semana siguiente a la presentación de este trabajo. Para ello, se establecen actividades, responsables, recursos y plazos de ejecución estimados, facilitando el seguimiento de cada una de las acciones propuestas.

Tabla 7*Cronograma de Implementación de la Propuesta.*

Semana	Fecha estimada	Actividad	Responsable	Recurso	Observaciones
1	7 al 11 de septiembre	Socialización del diagnóstico y aprobación de la propuesta	Junta de Accionistas y Gerencia General	Informe técnico, reuniones, acta de aprobación	Validar el alcance de la propuesta y designar responsables
2	14 al 18 de septiembre	Implementación del organigrama y definición de líneas de reporte	Gerencia General	Organigrama, matriz de cargos	Formalizar la estructura organizacional
3	21 al 25 de septiembre	Elaboración de perfiles de puesto	Talento Humano y Jefatura	Formatos de perfiles, entrevistas	Definir funciones, competencias y responsabilidades
4	28 de septiembre al 2 de octubre	Desarrollo del manual de funciones	Talento Humano	Perfiles de puesto, formatos	Integrar las funciones y responsabilidades por cargo
5	5 al 9 de octubre	Formalización de procesos organizacionales	Talento Humano y Jefaturas	Procedimientos, formatos	Documentar los procesos prioritarios de la empresa
6	12 al 16 de octubre	Implementación de la estrategia de comunicación organizacional	Gerencia General y Talento Humano	Reuniones, medios internos	Socializar los cambios organizacionales
7	19 al 23 de octubre	Capacitación a líderes y colaboradores	Talento Humano	Material de capacitación, presentaciones	Fortalecer el conocimiento de la nueva estructura y procesos
8	26 al 30 de octubre	Seguimiento y evaluación de la implementación	Gerencia General y Talento Humano	Indicadores, reuniones de seguimiento	Identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8

Presupuesto Estimado para la Implementación de la Propuesta de Fortalecimiento Organizacional.

Propuesta	Descripción	Responsable	Recursos	Presupuesto (USD)
Diseño e implementación del organigrama	Formalización de la estructura organizacional	Gerencia General	Software de oficina, documentación	\$250,00
Elaboración de perfiles de puesto	Elaboración de 9 perfiles de puesto para definir funciones, responsabilidades, habilidades y requisitos de cada puesto	Talento Humano	Formatos, entrevistas, documentación	\$450,00
Desarrollo del manual de funciones	Elaboración de un manual de funciones que incorpore los 9 perfiles laborales propuestos para la organización	Talento Humano	Recursos administrativos y digitales	\$450,00
Definición de líneas de reporte	Formalización de relaciones jerárquicas	Gerencia General	Reuniones de trabajo	\$150,00
Formalización de procesos	Formalización de los procesos prioritarios y apoyo para la gestión, el seguimiento y la documentación de los procedimientos por departamento	Talento Humano y Jefaturas	Procedimientos, y formatos	\$550,00
Estrategia e implementación de comunicación organizacional	Implementación de acciones encaminadas a fortalecer la comunicación organizacional y la difusión de los cambios propuestos	Talento Humano	Material digital, reuniones	\$350,00
Capacitación a líderes y colaboradores	Formación sobre la nueva estructura y procesos	Talento Humano	Material didáctico y facilitación	\$800,00
Total Estimado				\$3.000,00

Nota. Elaboración propia.

La implementación propuesta se llevará a cabo gradualmente durante ocho semanas, priorizando inicialmente la formalización de la estructura organizacional y, posteriormente, el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano; además, el presupuesto estimado sirve como referencia para la ejecución inicial de las acciones propuestas y podrá ajustarse según las necesidades y la disponibilidad de recursos de Beauty & Natural Cosmetics S.A., facilitando así una implementación ordenada y viable, alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

CONCLUSIONES

El análisis del caso práctico de Beauty & Natural Cosmetics S.A. identificó los principales problemas organizacionales que afectan al rendimiento y la competitividad de la empresa; además, con base en el diagnóstico y las estrategias propuestas, se presentan las siguientes conclusiones en relación con los objetivos específicos planteados en la investigación.

Primera conclusión, la estructura organizacional y la gestión de talento humano se fundamentaron teóricamente como elementos esenciales para el funcionamiento de las organizaciones, lo que permitió establecer los criterios conceptuales que respaldaron el análisis del caso y la identificación de los problemas presentes en Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Segunda conclusión, el diagnóstico organizacional reveló que la empresa presenta una estructura organizacional informal, duplicación de funciones, confusión en cuanto a las líneas de autoridad, deficiencias en la comunicación organizacional y falta de perfiles y descripciones de puestos; al presentarse estos problemas que, afectan la coordinación interna, la toma de decisiones y limitan el fortalecimiento de su competitividad organizacional.

Tercera conclusión, en respuesta al diagnóstico, se diseñaron estrategias de fortalecimiento organizacional y gestión del talento humano para formalizar la estructura organizacional mediante un organigrama, perfiles de puestos, un manual de funciones, líneas jerárquicas, formalización de procesos y acciones para la comunicación organizacional, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Beauty & Natural Cosmetics S.A.

Finalmente, las estrategias propuestas abordan los problemas y las cinco preguntas planteadas en el estudio de caso, integrando el análisis organizacional con soluciones orientadas a consolidar la estructura organizacional y la gestión del talento humano; además, se elaboró un plan de implementación que incluye un cronograma de ejecución, responsables, recursos y un presupuesto estimado para facilitar la aplicación gradual de las estrategias propuestas y contribuir al fortalecimiento de la competitividad organizacional de Beauty & Natural Cosmetics S.A.

REFERENCIAS

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed. ed.). Kogan Page.
https://sfaaz.org/assets/documents/library/RECOMMENDED%20TEXTBOOKS/Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice_1.pdf
- Brull Alabart, E. &. (14 de 05 de 2010). *TINET*. <https://drive.google.com/file/d/1pK-6jLymYosGm-gvvCO-OnVbd-dG5RBo/view?usp=sharing>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (Vol. 5.^a ed.). McGraw-Hill. <https://drive.google.com/file/d/196z6CU4jTB6N-a6bOvM2u906ONZUTHfq/view?usp=sharing>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Vol. 3.^a ed.). McGraw-Hill. <https://drive.google.com/file/d/1AYbPHpqwOQmm55SR5O9sRff8gFC9p2Xq/view?usp=sharing>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change* (10 ed.). Stamford, Connecticut: Cengage Learning.
<https://tissnetprep.com/wp-content/uploads/2023/03/Organization-Development-and-Change-PDFDrive-.pdf>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Disenio_Organizacional.pdf
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2020). *Organization Theory and Design: An International Perspective* (4 ed.). Cengage Learning EMEA.
https://uomustansiriyah.edu.iq/media/attachments/183/183_2025_02_15!08_52_17_PM.pdf
- Dessler, G. &. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (Vol. 5.^a ed.). Pearson Educación.
https://drive.google.com/file/d/1yvTA9EUGoBYPXAqDYxDlCmyVUzfu_Bys/view?usp=sharing

- Fierro, F. A., Benavides, D., & Andrade, J. M. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*(4), 131-147. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-CambioOrganizacional-8890404.pdf
- Gutterman, A. S. (2023). *Organizational Change and Development*. SSRN / Research Paper.
https://drive.google.com/file/d/1eFrQiJFqO77nrF5zAGKj_a7fyo8OqC0w/view?usp=sharing
- Izquierdo Espinoza, J. R., Jiménez Chinga, R., Castro Ijiri, G., & Ramos Farroñán, E. V. (2023). *Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020-2022: una revisión sistemática*. *Avances*, 25(2), 271-291.
<https://drive.google.com/file/d/1hLZJTALNluTZI2pgA4p5jIyexkXJPPHL/view?usp=sharing>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Vol. 5.^a ed.). Pearson Educación.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25568w/Teoria%20organizacional.pdf>
- Kuboi, G. K., & Wasike, S. K. (2025). The impact of unethical leadership on organizational wellbeing in health research: A conceptual analysis and mitigation framework. *Open Access Library Journal*, 12, e14652.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4236/oalib.1114652>
- Molina Arenaza, H. E. (2004). Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 7(13), 79-86.
https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a09.htm
- Muñoz, G. A. D., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. F. (2021). *La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones*. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161.
https://drive.google.com/file/d/1I0FcKxrMUduGz3IBPXz_y4jHowUEpiVi/view?usp=sharing

- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F: Continental.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (Vol. 13.^a ed.). Pearson Educación. <https://drive.google.com/file/d/1-nkkFGEEyqM5yIauOyKc1Eh9IR5yzXv3/view?usp=sharing>
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional* (Vol. 15.^a ed.). Pearson Educación. https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Robbins, S. P. (2024). *Organizational behavior* (Vol. 19th ed.). Pearson. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292449968_A46465006/preview-9781292449968_A46465006.pdf
- Society for Human Resource Management. (2025). *SHRM Body of Applied Skills and Knowledge (SHRM BASK)*. SHRM. <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/credentials/shrm-certification/bask/shrm-bask.pdf>
- Toala Bozada, S. P., Álvarez pinzoy, D. E., Osejos Valencia, J. F., Pilco Quiñonez, M. del P., Solespra Reyes, S. G., Osejos Vásquez, A. E., Ponce Moreira, A. E., & Caicedo Piña, C. R. (2017). *Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. En *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.18>
- Valentine, S. R., Meglich, P. A., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management* (16 ed.). Boston: Cengage Learning. <https://drive.google.com/file/d/1RUwWxuWLKyM7Cy7seJ9EqU7SsDqrITA/view?usp=sharing>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena**, con C.C: # **0955231154** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Fortalecimiento de la estructura organizacional y la gestión de talento humano para mejorar la competitividad de la Empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado/a 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, **06 de septiembre de 2026**

f. _____

Nombre: **Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena**

C.C: **0955231154**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Fortalecimiento de la estructura organizacional y la gestión de talento humano para mejorar la competitividad de la Empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A.		
AUTOR(ES)	Alvarado Pariaz, Lilibeth Azucena		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcdo. Barba Pezo, Carlos Eduardo, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	06 de septiembre de 2026	No. DE PÁGINAS:	47
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional y Gestión Estratégica del Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura Organizacional, Diagnóstico Organizacional, y Gestión Estratégica del Talento Humano		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): Este análisis presenta un estudio de caso de Beauty & Natural Cosmetics S.A., con el objetivo de identificar los problemas organizacionales que afectan su desempeño y competitividad, así como diseñar estrategias para el fortalecimiento organizacional y la gestión del talento humano; además, el estudio empleó una metodología de análisis de caso, basada en una revisión de los fundamentos teóricos relacionados con la estructura organizacional, el diagnóstico organizacional y la gestión estratégica del talento humano. La evaluación diagnóstica identificó problemas relacionados con la ausencia de una estructura organizacional formal, la duplicación de funciones, la confusión en las líneas de autoridad, deficiencias en la comunicación organizacional y la falta de perfiles y descripciones de puestos; además, con base en estos descubrimientos, se plantearon estrategias para fortalecer la estructura organizacional mediante el diseño de un organigrama, el desarrollo de perfiles de puestos, la creación de un manual de descripción de puestos, la definición de líneas jerárquicas, la formalización de procesos y el fortalecimiento de la comunicación organizacional. Finalmente, se elaboró un plan de implementación, que incluye un cronograma de ejecución, responsables, recursos y un presupuesto estimado para proporcionar la implementación gradual de las propuestas; y se concluyó que la implementación de estas acciones ayudará a potenciar la gestión organizacional y la gestión del talento humano, suscitando así el logro de los objetivos estratégicos y mejorando la competitividad de Beauty & Natural Cosmetics S.A.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-6312-5906	E-mail: alvaradopariazl@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.		
	Teléfono: +593-9-7993-5892 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: belen.cabezas@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):			