

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

TEMA:

**Implementación de Políticas, Procedimientos, Valores y Plan
de Comunicación para el fortalecimiento de la Cultura.**

AUTORA:

Peñañiel Bonilla Nikol Denisse

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

TUTORA:

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

26 de febrero del 2020



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo: Implementación de Políticas, Procedimientos, Valores y Plan de Comunicación para el fortalecimiento de la Cultura**, fue realizado en su totalidad por **Peñafiel Bonilla Nikol Denisse**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Psicología **Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, 26 de febrero del 2020



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Peñafiel Bonilla Nikol Denisse**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Implementación de Políticas, Procedimientos, Valores y Plan de Comunicación para el fortalecimiento de la Cultura**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, 26 de febrero del 2020

LA AUTORA

f. _____
Peñafiel Bonilla Nikol Denisse



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Peñafiel Bonilla Nikol Denisse**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Implementación de Políticas, Procedimientos, Valores y Plan de Comunicación para el fortalecimiento de la Cultura**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 26 de febrero del 2020

LA AUTORA:

f. _____
Peñafiel Bonilla Nikol Denisse



Guayaquil, 04 de febrero de 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

| URKUND | |
|----------------|---|
| Documento | implementacion de politicas procedimientos valores y plan de comunicacion para el fortalecimiento de la cultura.doc (D63391549) |
| Presentado | 2020-02-03 16:34 (-05:00) |
| Presentado por | nikol.penafieel@gmail.com |
| Recibido | belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com |
| | 0% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes. |

Tema: Implementación de Políticas, Procedimientos, Valores y Plan de Comunicación para el fortalecimiento de la Cultura.

Estudiante:

- Peñafiel Bonilla Nikol Denisse

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN, MGS
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDA. PRICILA FRANCIA SÀNCHEZ UBE, MGS
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN..... | IX |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| 1.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | 4 |
| 1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 4 |
| 1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL..... | 8 |
| 1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 11 |
| 2) DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 14 |
| 2.1 ESTRUCTURA..... | 16 |
| 2.2 PROCESOS | 20 |
| 2.3 PERSONAL | 24 |
| 3.- IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN | 26 |
| 3.1 METODOLOGÍA..... | 26 |
| 3.2 RESPONSABLES..... | 26 |
| 3.3 RECURSOS | 27 |
| 3.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 27 |
| CONCLUSIONES..... | 29 |
| BIBLIOGRAFÍA | 30 |

RESUMEN

El trabajo a continuación tiene como finalidad el análisis de la situación de la empresa basado en tres variables esenciales: Cultura, Comportamiento y Comunicación, creando a su vez estrategias efectivas mediante el Desarrollo Organizacional enfocados al cambio planificado de Glamour S.A.

El problema que se identificó en la compañía fue la ausencia de procesos organizacionales definidos, generando conflictos de pertenencia en los colaboradores de Glamour S.A., desconocimiento del reporte de la línea de mando, duplicidad de las funciones de los colaboradores, ausencia de canales de comunicación; tampoco cuenta con políticas definidas y establecidas, por lo que, se propone una reingeniería en la estructura organizacional, la cual beneficiará al desarrollo total de la empresa y al buen posicionamiento en el mercado.

El organigrama propuesto mostrará a todo el personal de Glamour S.A. su jerarquía dentro de la estructura y el nivel de responsabilidad que éste conlleva. La implementación de las Políticas, Misión, Visión, Valores, hará al personal más comprometido con la organización, mejorando a su vez los canales de comunicación entre jefes y subordinados, logrando cumplir con los objetivos propuestos.

Palabras Claves: *Comunicación, Comportamiento, Cultura, Estructura Organizacional, Gestión Estratégica, Organización.*

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the situation of the company based on three essential variables: Culture, Behavior and Communication, creating in turn effective strategies through Organizational Development focused on the planned change of Glamour S.A.

The issue that was identified in the company was the absence of defined organizational processes, generating conflicts of belonging in the employees of Glamour S.A., ignorance of the report of the command line, duplication of the functions of the collaborators, absence of communication channels; neither it have defined and established policies, so a reengineering in the organizational structure is proposed, which will benefit the company's total development and good market positioning.

The proposed organization chart will show all the staff of Glamour S.A. its hierarchy within the structure and the level of responsibility that it entails. The implementation of the Policies, Mission, Vision, Values, will make the staff more committed to the organization, at the same time improving the communication channels between bosses and subordinates, managing to fulfill the proposed objectives.

Key Words: *Communication, Behavior, Culture, Organizational Structure, Strategic Management, Organization.*

INTRODUCCIÓN

Actualmente el recurso más importante en una organización es el Talento Humano y el éxito de la misma está relacionado con el cumplimiento de los diferentes procesos administrativos como: organizar, planificar, controlar y dirigir, es por esto la vital importancia de mantener una estructura organizacional definida y socializada, para que todos los que conforman la compañía respondan a las necesidades internas bajo los mismos métodos o bajo las mismas reglas y políticas, encaminados a cumplir la misión, visión y objetivos. De ésta manera, mediante el análisis realizado, en el presente trabajo se crea la necesidad de la importancia de implementar procesos organizacionales para lograr el total desarrollo de la empresa y el buen crecimiento dentro del mercado laboral.

Bajo la regla “Ganar = Ganar” se debe crear un estilo de vida en la organización para que tanto el colaborador como la empresa saquen provecho de sus recursos, es decir, crear bases sólidas para que el empleado se logre identificar con la compañía, logrando una mejora rotunda en el desenvolvimiento para con los clientes. Es importante recalcar que la mejor publicidad de una organización nace de los que trabajan en ella, por lo que es de vital importancia crear vínculos que permitan que los empleados puedan desempeñarse con toda la libertad, pero bajo los parámetros establecidos en los procesos organizacionales, donde se valore el detalle de su trabajo, logrando así mayor productividad a nivel macro de la empresa.

Para que cualquier proyecto funcione se debe primero crear conciencia en el personal interno, tanto en los directivos que serán los que apoyarán por sobre todo a la optimización de recursos y todo el personal que forme parte de la compañía quienes deberán tener la predisposición y apertura a los diferentes cambios para estar dentro de la dura competencia en cuanto al posicionamiento de la marca. Es por esto, que se plantea una nueva estructura organizacional, para que todos se alineen bajo un mismo objetivo, bajo una misma visión y misión, fortaleciendo de esta manera la interrelación de los jefes con los colaboradores, aprovechando todo el potencial para un mejor desempeño laboral.

En fin, en el presente documento se abordará como primer tema el diagnóstico de Glamour S.A., como segunda parte estará la determinación de estrategias según las variables principales: estructura, procesos y personal, por último, estará la implementación de la planificación como mejora de las falencias de la organización. Se realzará la importancia de la definición de las políticas internas de la compañía, su misión, visión, para desarrollar un buen diseño de estructura, ya que parte del éxito de la misma se originará por la implementación de las directrices.

1.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se debe tener en cuenta que, dentro de todo este análisis, se abordará la Cultura Organizacional como base primordial para el funcionamiento de una Empresa. Es importante recalcar que la Cultura engloba diferentes aspectos como: la forma de interacción dentro de los grupos de la organización, sentimientos, actitudes, que de cierta manera crearán un patrón para lograr la consolidación de la misma.

Por lo cual, Chiavenato (2009) hace referencia a la cultura en términos generales, indicando que:

Cultura es un término general que se emplea con dos acepciones claras. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo, y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. (p.176)

Así mismo, Nuñez (2009) plantea que, la cultura deberá pensarse como:

Proceso de asimilación, producción, difusión y asentamiento de ideas y valores en que se funda la sociedad, es el conjunto de representaciones colectivas, creencias, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento que articulan la conciencia social, es el ámbito en que se producen y reproducen nuestras formas de vida y nuestra ideología; vista así la cultura es un mecanismo de regulación social. (p. 35)

Haciendo relación en lo que mencionan los autores sobre cultura, se entiende que es el conjunto de herramientas que facilitan la adaptación y supervivencia en el entorno, esto incluye la lengua, el modo de vida, tradiciones, valores e incluso hasta el conocimiento propio del individuo

Recalcando de ésta manera la Cultura Organizacional, Robbins (1999) plantea que:

Es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad. (p.1)

La cultura se define por las diferentes formas de vida que tienen las personas, con el paso del tiempo y experiencias, se van añadiendo nuevas creencias y diferentes estilos de vida, los cuales en una organización deberán adaptarse para poder lograr la armonía necesaria para

trabajar con eficiencia y eficacia. Luthans (2002) define a la cultura como “el camino para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones” (p.8) En Glamour S.A. se observa que la cultura organizacional que mantienen como empresa es débil, lo cual repercute en que el personal carezca de motivación, compromiso, integración e interés generando una gran barrera contra el cambio o diversidad, por lo que, en los colaboradores no existirá el deseo de aprender nuevas habilidades para mejorar su conocimiento, y que este a su vez pueda ser transmitido a los clientes.

Como menciona Ralph, D. (citado por Barón, 2006) refiriéndose a la cultura organizacional:

Es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores. (p.2)

La cultura organizacional como los autores lo indican, se refiere a la forma de vida de las empresas, refiriéndose a todos los aspectos como, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, normativas, comportamiento, etc. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores y las experiencias que comparten todos los miembros de la organización, es decir, constituye la manera institucionalizada de pensar y actuar dentro de la compañía.

Se infiere que dentro de Glamour S.A. una de las problemáticas, que hace que la empresa tenga desventaja frente a la competencia, es que, no posee una Cultura definida, creando incertidumbre en todos los empleados, desmotivación, que a su vez afecta la productividad o a las ventas de la empresa, dándole de ésta manera ventaja a los demás que se encuentren dentro del mismo giro del negocio, para que puedan atrapar o lograr retener a los clientes por un mejor trato, un mejor clima, o mejores ofertas.

Es por esto que Schein, (1992) menciona que hay 3 Niveles de Cultura Organizacional, los cuales no son estáticos, ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la Cultura:

Artefactos: Es lo más visible de la Organización, pero difícil de entender. Se refiere a todo lo que se puede ver, oír y sentir. Es el ambiente físico, arquitectura, equipos, uniforme de la Compañía, etc.

Valores: Refleja la manera de relacionarse de los individuos. Está dirigido al comportamiento de los miembros de la empresa, son los que tienen un valor intrínseco como filosofía, metas, principios sociales, etc.

Supuestos básicos subyacentes: Proporcionan la clave para entender por qué las cosas suceden de una manera particular. Son las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad, Este aspecto o este nivel tiene la clave para comprender, entender y cambiar la Cultura Organizacional. (p.2)

Detallando un poco lo que se infiere de Glamour S.A. en cuanto a los niveles de cultura, se menciona lo siguiente:

- **Artefactos:** Como es la parte visible de la organización, se infiere que son los equipos que se utilizan dentro de la compañía para brindar un servicio completo, es la infraestructura de los locales, donde todos tienen que lograr transmitir un ambiente de cordialidad y de servicio, es también el uso correcto del uniforme.
- **Valores:** Se infiere según el diagnóstico realizado en Glamour S.A. que siendo una de las partes fundamentales de la cultura, es lo que le falta a la compañía, para ser una empresa que genere competencia dentro del mercado. Todos los colaboradores actúan en base a su experiencia propia, pero no tienen conocimiento del fin de la organización, de los objetivos y políticas porque Glamour S.A. no cuenta con los mismos, entonces no se está transmitiendo lo correcto a los clientes.
- **Supuesto básicos:** En este nivel se hablará del sentido de pertenencia de los colaboradores para con la empresa, es lograr el empoderamiento de los trabajadores con los valores organizacionales.

Hay que tener en cuenta que estos niveles son los que caracterizan a la Organización como la esencia de la Cultura. De cierta manera estos 3 niveles les permiten a los individuos de las empresas expresarse abiertamente, dando respuesta a sus problemas de subsistencia dentro o fuera de la misma. (Pedraza. L., 2015) Finalmente, esos

valores o comportamientos serían efecto de las manifestaciones de la esencia cultural, ¿Qué se quiere decir con todo esto? Pues, que el individuo actuará de manera determinada según los parámetros establecidos en la Compañía, y estos parámetros serán la Cultura ya establecida, sea esta fuerte o débil.

Por lo que González, (1997) hace referencia que la **Cultura fuerte** existe:

Quando se da un sistema bien compartido de valores y objetivos. Una cultura fuerte define claramente el perfil de sus miembros. Los instrumentos básicos para su logro, que contribuyen a generar y mantener lo que se denomina “cultura fuerte” son: Selección de personal, Formación, Promoción, Planes de Carrera, etc. De esta forma se puede crear cohesión interna y sentimiento de pertenencia. Naturalmente, la cristalización de una cultura fuerte no es posible sin una socialización del personal e internalización de los valores de la organización. (p.2)

Hay que tener en cuenta que, con una cultura fuerte en una Organización, se lograrán importantes y decisivas consecuencias, es decir, se tendrá rapidez y firmeza en la toma de decisiones, se contará con el compromiso de los trabajadores y, se creará una buena motivación para el desempeño del personal. Es importante reafirmar que, para lograr una cultura fuerte, deben estar involucrados todos los Directivos de la organización, compartiendo valores y métodos para la conducción del negocio. Una cultura es fuerte cuando la misión, visión y valores es socializada y adaptada por todos los empleados, teniendo en claro y compartiendo todo lo estipulado.

González, (1997) menciona con frecuencia la clave de los cambios en la **Cultura Débil**:

La clave para el cambio son los miembros claves de la Organización, la asimilación rápida de nuevos empleados, la diversificación hacia áreas de negocios diferentes y la expansión geográfica puede debilitar o cambiar la cultura vigente. Un número suficiente de crisis y cambios, junto con la ausencia de los mecanismos que permiten perpetuarla, pueden destruir una cultura o debilitarla demasiado. (p.3)

Para que una cultura sea considerada débil, puede que los ejes centrales, su misión, visión y valores no estén adaptados por los miembros de la empresa, o no estén definidos por completos, o simplemente no cuenten con ellos. Se puede también dar el caso de que se esté promocionando valores que no vayan acorde a lo que se profese dentro de la compañía, creando frustración e incertidumbre en los miembros de la misma.

Sea cultura fuerte o cultura débil, como menciona (Buján, 2018) “estás se definen respecto al grado de intensidad con que se manifiestan las creencias, valores y el grado de cohesión cultura. Implica coexistencia de subculturas y las compatibilidades entre estas.” Se infiere que dentro de Glamour S.A. la Cultura es sumamente débil, comenzando por la falta de Políticas, Reglamentos, etc., así como también la inexistencia de Misión, Visión y Objetivos Organizacionales, creando brechas en los colaboradores muy grandes, que afecten a la productividad de la empresa, porque cada quien busca “lograr el resultado” por caminos diferentes, perdiendo la identidad de la compañía, o cayendo en la zona de confort, generando así, ambientes de trabajo incómodos y poco satisfactorios. Hay que tener en cuenta que carecer de cultura, afectará al tiempo de vida de la organización, ya que, la empresa estará en déficit, desperdiciando las capacidades del personal y su talento, lo que conlleva a diferentes conflictos en todas las áreas de la empresa.

1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dentro de éste tema abordaremos como el Comportamiento Organizacional va a influir en la identidad de la Compañía, es decir, como las relaciones interpersonales son primordiales, para lograr formar la esencia de la empresa, su visión, sus objetivos, etc. El comportamiento Organizacional, abarcará la importancia de tener un plan de contingencia o plan estratégico en las empresas, para que por diferentes situaciones que se presenten, todos los que conforman la empresa, es decir, los colaboradores, sepan cómo actuar sin causarles malestar o incertidumbre, y que esto llegue a afectar el rendimiento dentro de los objetivos o indicadores establecidos.

A su vez, Chiavenato (2009) afirma que “el CO se refiere a la manera en que las organizaciones se comportan en un mundo dinámico y en constante desarrollo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman.” (p.3)

Hay que tener en claro que, el comportamiento como hace mención Chiavenato es la lo visible, lo que se puede observar, que se estudiará mediante el desarrollo de las personas en el ambiente de trabajo, es decir, se busca tener un ambiente de satisfacción y bienestar dentro de la compañía para lograr mejores resultados.

Motivación en el comportamiento: “La motivación de las personas usualmente no se basa en lo que los directivos creen que los colaboradores necesitan sino en lo que ellos en realidad desean.” (Alles. M, 2008, p. 33)

Se conoce por esto, que una organización si no gestiona una buena motivación para los colaboradores, no funcionará, esto vendría a ser como el combustible para el funcionamiento de la organización. Es por esto, que dentro de Glamour S.A. no están trabajando para lograr el bienestar de los colaboradores, esto se debe a que los directivos no se encuentran de acuerdo en la toma de decisiones para con la compañía, generando un mal ambiente de trabajo; se evidencia este malestar en la baja de ventas y productividad de los empleados. Si bien es cierto, que las personas conforman una organización, también hay que tener en cuenta que este personal tiene comportamientos individuales y grupales.

Es por esto que, Rodriguez (2019) explica que el comportamiento individual en las organizaciones:

Es una de las variables más importantes a contemplar para asegurar el buen funcionamiento de una empresa. Debido a las diferencias individuales de cada persona que conforma una organización, es necesario aprender a manejar dichos comportamientos para lograr los mejores resultados. (p.2)

Se infiere que en Glamour S.A. se debe estudiar el comportamiento de cada colaborador y su contexto para establecer un plan de acción que determine buenos resultados en cuanto a la interacción con los demás miembros de la organización.

Existen diferentes variables que determinan el comportamiento individual dentro de las organizaciones, pero como explica Rodriguez (2019) “las variables más importantes en cuanto a cómo afectan a las organizaciones son las siguientes: valores, creencias, actitudes, motivación, habilidades y personalidad.” (p.4)

Se evidencia que en Glamour S.A. refiriéndonos al comportamiento individual organizacional, cada socio mantiene una postura que no va acorde al liderazgo empresarial o no va acorde a recalcar las fortalezas de cada individuo, lo que generará problemas de identidad en los puestos de trabajo, esto a su vez como no tenían definido un estilo de mando, existían duplicidad de funciones, lo que a un socio lo gustaba o estaba de acuerdo con algo, a los otros no les satisfacía, de cierta manera desanimaban al colaborador con las respuestas que obtenían.

El núcleo de importancia dentro del comportamiento individual es el sujeto, preocupándose por el bienestar del mismo, llevándolo así a un mejor desarrollo y desempeño para obtener una serie de resultados a favor de la compañía, manteniéndola en una buena posición dentro del mercado laboral.

Haciendo referencia al comportamiento grupal en las organizaciones, podemos partir de lo que menciona Chiavenato (2009 - 2010)

Los grupos son escenarios importantes en donde las personas aprenden unas de otras y comparten sus habilidades y conocimientos para el trabajo. El entorno de aprendizaje y la experiencia que existen dentro de un grupo se pueden emplear para los recién llegados que necesitan ayuda para desempeñarse en su trabajo. Cuando los miembros del grupo se apoyan y ayudan unos a otros para adquirir y mejorar sus capacidades de trabajo, pueden incluso superar las deficiencias en los sistemas organizacionales de capacitación. (p.6)

Se observa que en Glamour S.A. el comportamiento grupal es totalmente nulo, es decir, no existía este feedback de las funciones que realizaban, no tenían una retroalimentación de los socios, peor aún no tenían la confianza o la apertura para apoyarse en el otro o en su superior, porque en ningún momento se encontraban de acuerdo en cualquier decisión tomada.

En los colaboradores existían molestias y no tenían un sentido de pertenencia para con la compañía, generando una mala imagen de desunión y de calidad de la empresa en general, esto llegando a los oídos de los consumidores preferían irse a otros lugares, por más de que el producto se encuentre en perfectas condiciones o con promociones, etc., el cliente por el trato se ira a la competencia.

Así mismo, según Chiavenato (2009 - 2010)

Los beneficios que los grupos pueden aportar a las organizaciones se enumeran en general. De manera específica, poseen ventajas de desempeño por encima de la acción individual. Los grupos eficaces ayudan a las organizaciones a cumplir tareas importantes. Ofrecen un potencial de sinergia, es decir, la creación de un todo que es mayor que la suma de sus partes. Cuando la sinergia aparece, los grupos obtienen un producto mayor que la suma de las capacidades de sus miembros individuales, necesaria para que las organizaciones se vuelvan competitivas y alcancen un alto desempeño a largo plazo en los tiempos dinámicos actuales. (p.6)

Como beneficios de la interrelación de los comportamientos individuales y grupales a favor de la compañía, Alles (2008) hace referencia a lo siguiente del Comportamiento Organizacional:

Los resultados de un sistema de comportamiento organizacional suelen medirse con tres indicadores básicos:

Desempeño: calidad y cantidad de los productos y servicios que se comercializan y nivel de satisfacción de los clientes.

Satisfacción Laboral de los Empleados: observable mediante los indicadores clásicos, tales como ausentismo, impuntualidad o rotación. Es factible además administrar encuestas específicas a los efectos de medir la satisfacción de los colaboradores respecto de su trabajo.

Crecimiento y Desarrollo Personal: Es la adquisición de nuevos conocimientos y competencias; en una palabra, cuidado de la empleabilidad de los colaboradores. (p. 36)

Glamour S.A. desea alcanzar nuevamente la consolidación de la marca dentro del mercado laboral, por lo cual debe aumentar la productividad de los colaboradores optimizando los recursos necesarios para lograr el objetivo, procurando el aporte de todas las áreas de la empresa, es decir, fortalecer el trabajo en equipo y el interés de los involucrados para un mejor servicio de calidad. Para esto los directivos o altos mandos deben interesarse por el desarrollo de los colaboradores, deben estar alertas a posibles cambios que estén a favor de la evolución tanto de los sujetos y de la organización. Lo que no se debe perder de vista es el objetivo ya planteado, a lo que todos deben regirse bajo las normas establecidas y así cumplir con el protocolo esperado para recuperar la cartera de clientes.

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se abordará la comunicación en una visión organizacional, es decir, cómo influye y de qué manera repercute la comunicación en los colaboradores y a su desempeño dentro del área de trabajo. Es de vital importancia mantenerse comunicados unos con otros con información real y concisa, ya que dentro de la empresa es la imagen que se va a transmitir, la identidad de la organización.

Por esto, la comunicación organizacional como menciona Chiavenato (2009) “es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas” (p.307)

Dentro de este ítem se debe identificar primero la necesidad de crear una buena comunicación en la organización, es decir, se trabajará en el proceso de socialización de las políticas internas, de los valores, misión, visión. Para aumentar la eficacia del equipo de trabajo, este debe sentirse cómodo, a gusto e integrado dentro de la organización, y esto se logra manteniendo a todo el personal informado, para que de esta manera los colaboradores se empoderen y se sientan parte vital de la compañía, por consiguiente, estén dispuestos a dar todo de sí para lograr el cambio deseado.

A su vez, Santos, (2012) Explica los niveles de comunicación:

- **Intrapersonal:** no trasciende a otro individuo, permanece en uno. Este nivel hace referencia al modo en que los individuos seleccionan y articulan cada uno de los signos del lenguaje.
- **Interpersonal:** dos o más individuos intercambian mensajes.
- **Grupal:** dos o más personajes que creen que pueden lograr algo por medio de la acción conjunta. Este nivel se formará cuando dos o más personas perciben o creen que algo se puede lograr por medio de la acción conjunta y no por la acción individual.
- **Organizacional:** una estructura en la que los objetivos comunes mantienen cohesionada a la totalidad. Este nivel favorecerá los procesos internos en estructuras empresariales,
- **Masiva:** un medio diseña y transmite contenidos a un público indeterminado e impreciso por su número diverso de características. Este nivel permitirá utilizar los canales mediáticos para transmitir mensajes. (p.12-27)

La comunicación es un proceso dinámico como se hace referencia a los niveles de comunicación mencionados anteriormente, se involucra a los distintos emisores y receptores, ya que, se interpretará de acuerdo a las diferentes creencias o situaciones por las que se está pasando. Como menciona Fernández (1990) “la comunicación organizacional es la necesidad que tiene la empresa de cumplir los objetivos que la mantienen cohesionada y que dan sentido a sus actividades.” (p.25)

En función a la comunicación dentro y fuera de la empresa, Glamour S.A. tiene una escasa comunicación abierta, lo cual no transmite el mensaje deseado a los clientes de calidad y excelente servicio. Se debe tener bien claro que el buen servicio depende de cómo los colaboradores venden el producto, es decir, como se expresan de ello, como los empleados puedan satisfacer las necesidades de los clientes de manera inmediata, brindando una buena impresión y seguridad de los que están vendiendo.

Si bien es cierto, se puede palpar que una Compañía tiene comunicación organizacional efectiva en situaciones críticas o situaciones de conflicto en donde la empresa debe agotar todos sus recursos para seguir las estrategias antes previstas, ya que todos los que conforman la empresa trabajarán para solucionar los problemas, bajo una misma visión organizacional.

En Glamour S.A. para lograr una identidad corporativa, se debe primero fortalecer la comunicación, para que todos los que conforman la empresa, tanto directivos como operativos estén bajo el mismo ritmo. Esto influye en diferentes aspectos como el clima organizacional, la motivación y hasta en el comportamiento como se abordó anteriormente. Esto hace que las personas actúen de manera determinada, con un plan estratégico siguiendo los parámetros establecidos, logrando que las personas superen el problema presentado, sin perder los estribos ni dañando la imagen corporativa de la misma. Por ello, se deben fijar canales de comunicación efectiva, donde el colaborador sea capaz de expresarse abiertamente y sienta que pueden ser tomadas en cuenta sus ideas o aportes.

2) DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las organizaciones actualmente se encuentran en una constante prueba de enfrentarse al ambiente competitivo del mercado laboral, las cuales están inmersas en un ambiente dinámico, evolutivo y agresivo, por lo cual, deben tener la capacidad de adaptarse al cambio eficazmente generando planes de acción o estratégicas que permitan acoplarse a las necesidades y demandas del cliente. Por consiguiente, es necesario resaltar que el cambio no se logrará de la noche a la mañana, por ende, debe ser planificado a conciencia por decisiones de gestión que agreguen valor a la organización.

Posterior al diagnóstico de Glamour S.A., se procederá a determinar las estrategias que se basarán en la implementación de visión, misión, valores y políticas para fomentar el desarrollo organizacional. Glamour S.A. como toda organización está en constante cambio, por lo que es de vital importancia mantener a todos los colaboradores comunicados, el objetivo principal de la determinación de estrategias, será fomentar el sentido de pertenencia de los empleados mediante la correcta socialización de los procesos organizacionales, logrando que estén alineados con la visión ya establecida. Es necesario saber que, para lograr el cambio se debe contar con la apertura de todos los que conforman la empresa, colaboradores y directivos, es por esto que tomando en cuenta lo dicho anteriormente, se debe elegir una estructura que esté enfocada a los resultados del desempeño laboral.

Para este fin, se utilizará el modelo socio-técnico propuesto por Kurt Lewin; “se llama socio-técnico porque cualquier cambio organizacional cambia, al mismo tiempo, los procesos productivos y las relaciones personales” (Zimmermann, 2000, p.75). Es el modelo base para la gestión del cambio planificado; consiste en tres fases: la primera llamada descongelamiento consiste en el desaprendizaje de los hábitos y costumbres que han mantenido a la organización en un estado de equilibrio. La segunda parte consiste en la ejecución del cambio como tal, y la última fase es el re congelamiento, en la cual se consolida lo nuevo que se ha aprendido y se logra el estado deseado.

Para llevar a cabo las estrategias mencionadas con anterioridad, se utilizará el método de Kurt Lewin, gestionando el cambio mediante las etapas tratadas a continuación:

- **Descongelamiento:** En esta etapa se hace referencia al conocimiento total de los cambios que se deseen efectuar. Todo el personal de la organización conoce la importancia de implementar las estrategias como método de supervivencia y crecimiento total de la organización, aun así, los trabajadores pueden presentar resistencia al cambio, por lo que se recomienda realizar reuniones semanales con la finalidad de que exista una comunicación clara acerca de las problemáticas o dificultades por las que la empresa está pasando, tomando esta opción para la implementación del cambio positivo. Es importante que los colaboradores acepten las políticas implementadas y se fomente la colaboración de cada uno asumiendo el rol correspondiente dentro de la organización. El autodesarrollo permitirá que los empleados sientan que poseen la capacidad de construir nuevos modelos o métodos de cambios y de aprendizaje.

- **Cambio:** Se elabora como primera instancia el rediseño de la estructura organizacional, socializándose con todos los colaboradores de la organización con la finalidad de que conozcan su nueva posición, su nuevo nivel de responsabilidad, así como sus funciones, actividades y tareas; información que se distribuirá mediante reuniones departamentales, carteleras y comunicados organizacionales, para que de esta manera se despejen dudas sobre la nueva estructura, procesos y políticas internas creadas.

Una vez creado el departamento de comunicación, es importante que se familiarice con el giro del negocio, así como con los colaboradores que prestan sus servicios a la organización, lo que se llevará a cabo mediante estrategias de integración y participación.

Para lograr el cambio, es importante concientizar a toda la empresa de la importancia del crecimiento de la marca, es necesario que todos sientan la necesidad de trabajar en equipo para lograr un mismo fin, que será el cumplimiento de los indicadores departamentales, llegando a cumplir los objetivos específicos de la organización. Una vez socializada toda la

información se deberá poner en práctica, por lo que se propone evaluaciones periódicas para conocer la evolución del personal, verificando así si los resultados han sido positivos, logrando el funcionamiento efectivo de todas las áreas.

- **Re-congelamiento:** Esta es la etapa más importante, ya que dentro de la misma se logrará que el personal asuma su rol, generando sentido de pertenencia, teniendo a los colaboradores motivados y comprometidos a realizar su trabajo de forma correcta. Como recomendación adicional, se considera que se deben brindar salarios acordes a las nuevas funciones impartidas, crear espacios de capacitación y desarrollo empresarial, donde el colaborador sienta el interés de la compañía por retenerlo, de esta manera el sujeto tendrá el deseo de continuar creciendo y preparándose de manera personal y profesional para brindar un mejor servicio.

2.1 ESTRUCTURA

Para cambiar la forma de gestión, se establecerán canales de autoridad y responsabilidad, para lograr una mejor dirección y un buen control de actividades planeadas, cumpliendo de esta manera con los objetivos fijados o metas propuestas con ayuda de la tecnología y la innovación, lo que generará a su vez una correcta integración y coordinación de todos los integrantes de la empresa.

El objetivo de ésta estrategia, será crear una conexión en todas las áreas mediante una Estructura Funcional, siendo esta la más tradicional, ya que cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades o áreas específicas, con la Estructura Funcional se pretende obtener la más alta eficiencia del personal de Glamour S.A., el eje central de ésta estructura, será disminuir la presión sobre los 3 socios de la compañía, apoyándose en el personal, creando bases sólidas para el desarrollo empresarial. Se desea implementar los límites necesarios para que el personal asuma las funciones impartidas, acoplándose a la estructura planteada, logrando de esta manera la eficiencia de los procesos.

-Implementación de la Estructura Organizacional

En Glamour S.A. no tienen un organigrama implementado, ni manuales de funciones por cada puesto de trabajo, pero cuentan con los siguientes cargos creados: “Jefe Financiero, Jefe de Productos, Jefe de Servicios, Analista de Compras, Supervisora de Tienda, 5 Estilistas y 4 Asistentes de Mostrados con turnos rotativos” generando confusión al momento de reportar sus resultados, duplicidad de funciones, desconocimiento de tareas asignadas y falta de comunicación en todas las áreas de la compañía. La empresa se encuentra actualmente en una situación crítica, por la falta de liderazgo para mantener la organización dentro de la competencia en el mercado laboral; tomando en cuenta la nómina de 14 personas, se propone que sea el Jefe Financiero quien se sitúe como cabeza de la compañía por contar con el mayor número de acciones, adicional se propone el aumento de la estructura con un departamento de Comunicación y Desarrollo, para velar con el cumplimiento del plan de acción de mejora de los procesos organizacionales, y para el diseño y socialización de los manuales de funciones, será el departamento que fortalezca la comunicación efectiva dentro de la empresa, involucrará a todo el personal desde los directivos hasta el personal operativo, haciendo que todos se sientan tomados en cuenta y se involucren de forma positiva, ayudando al desarrollo de los objetivos o indicadores.

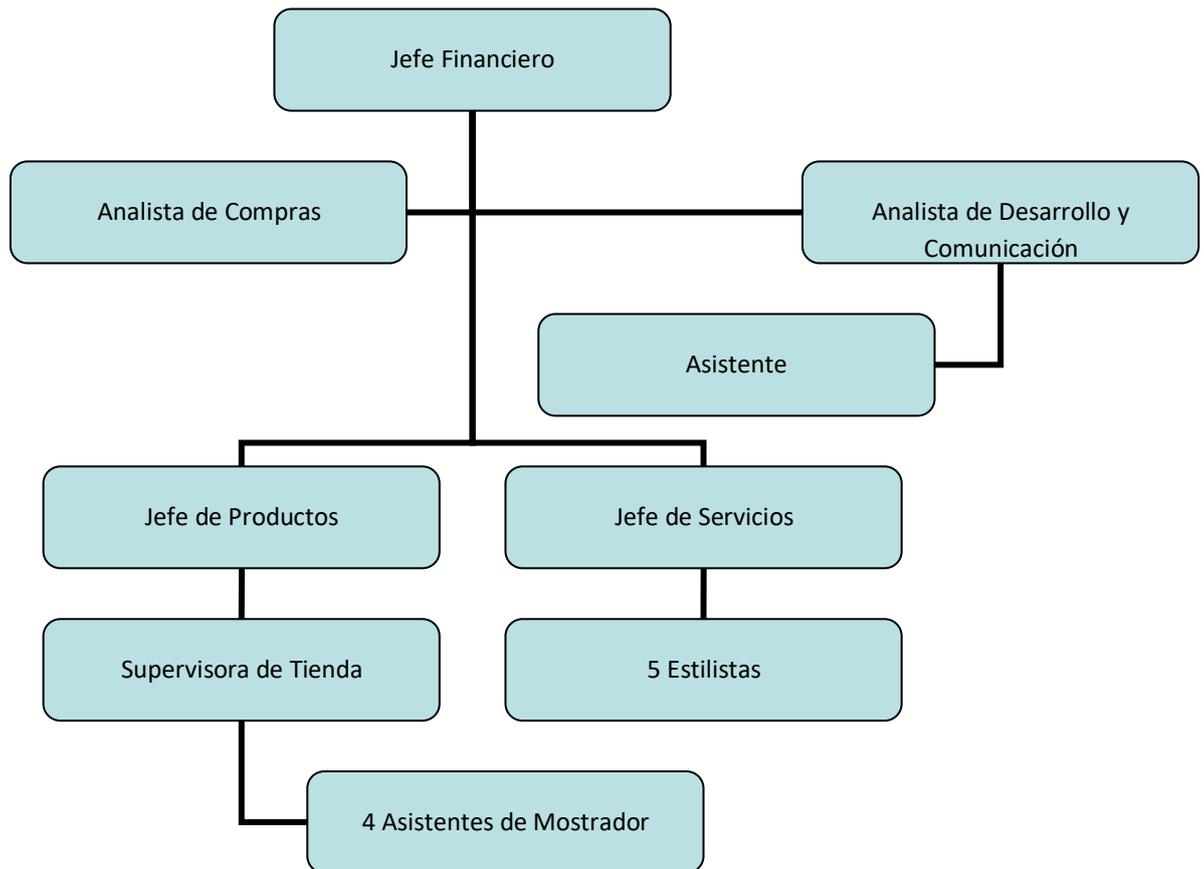


Gráfico 1: Organigrama Funcional Propuesto para gestionar el Desarrollo Organizacional.

Elaboración Propia.

Se propone la implementación del departamento de Comunicación y Desarrollo con dos personas “Analista de Comunicación y Desarrollo y una Asistente” para que sea el departamento encargado del análisis correcto y preciso de las fallas o aspectos de mejora de la organización, con las diferentes herramientas planteadas en el plan estratégico, así mismo serán los encargados de realizar evaluaciones constantes, encuestas o entrevistas, para determinar el nivel de impacto de todo lo implementado y socializado dentro de Glamour S.A. Este tipo de estructura hará que se enfatice en la satisfacción del cliente, donde los colaboradores trabajarán por el bienestar del mismo, lo que favorecerá a la producción de la compañía. Este organigrama, quitará la idea anticuada de las cadenas de mando, donde se tiene una idea de liderazgo errónea, con ésta nueva estructura se favorecerán las relaciones con todos los que conforman la compañía, socios y trabajadores en general logrando así una comunicación efectiva.

Se involucrarán a los Jefes, Directivos, Socios, o diferentes departamentos en la toma de decisiones, donde se pueda disminuir la presión de una Jerarquía y los colaboradores puedan expresar su opinión sin ningún problema, puedan aportar nuevas ideas, o puedan actuar con libertad, pero bajo la misma visión y misión. El departamento creado “comunicación” será el encargado de filtrar toda la comunicación para sacarle el máximo provecho y como se mencionó con anterioridad, será el encargado de realizar las evaluaciones respectivas para velar con el cumplimiento de los procedimientos implementados, que todo el personal asuma su rol dentro de la organización, y todos estén encaminados hacia el cumplimiento del mismo propósito.

- Creación del departamento de Comunicación

Será el departamento encargado de todo el análisis de la compañía en cuanto a satisfacción y al buen clima, incluso será el departamento encargado de socializar la Estructura Organizacional y los diferentes procesos que se implementen en Glamour S.A. llevando el control respectivo, utilizando diferentes herramientas para medir así, el nivel de aceptación de los colaboradores y como esto influye en el desempeño laboral. Será el departamento que proponga cuál es la manera más óptima de hacer conciencia en los colaboradores, logrando así crear sentido de responsabilidad en los mismos, serán también los encargados de levantar la información para la creación de Manuales de Funciones, los cuales fortalecerán la estructura implementada.

- Creación e Implementación de Visión, Misión, Valores Organizacionales

Se definirá la misión, visión de la compañía, para que a partir de la socialización de estos conceptos se pueda definir los valores de la misma, creando una identidad que se fortalecerá con el desarrollo e interrelación de los individuos que conforman la organización. Se llevará a cabo el seguimiento respectivo, para que los Directivos o en el caso de Glamour S.A. los socios y los colaboradores logren una comunicación convincente y continua para que puedan adoptar estos nuevos conceptos y mantener su entusiasmo por los mismos.

-Creación e Implementación de las Políticas Organizacionales

Se implementarán las políticas y el reglamento interno de la Compañía, para que los trabajadores se alineen bajo un mismo objetivo, bajo una misma visión y puedan actuar en base a una estrategia que favorezca los resultados deseados.

Hay que tener en cuenta que la implementación de estas políticas organizacionales y el reglamento interno de trabajo, generará incertidumbre y de cierta manera malestar en la compañía, porque implicará una serie de cambios que todo el personal debe cumplir a partir de su implementación, es por esto, que se debe comunicar a los socios y/o directivos de Glamour S.A. que deben contar con el Liderazgo Participativo en todo este proceso, donde esté involucrado al 100% todo el personal de todas las áreas de la compañía, para que se vayan familiarizando poco a poco con todo lo que deben cumplir para poder generar una mejor producción y mejor posicionamiento en el mercado laboral, logrando incrementar sus ventas y competencia a nivel nacional.

2.2 PROCESOS

Este proceso será primordial para llegar al éxito de todo lo propuesto, se trabajará con todo el personal de la organización, se socializará el proyecto como tal, el impacto que se quiere lograr; una vez implementado el nuevo organigrama dentro de Glamour S.A. se deberá socializar nuevamente, para que todos los colaboradores sepan su nuevo grado de responsabilidad dentro de la organización. Se deberá lograr también el empoderamiento con las políticas internas de la compañía, para asegurar la integridad de la empresa, es decir, que el servicio que ofrecen sea de calidad más los productos que ofrecen harán la diferencia con la competencia dentro del mercado laboral.

-Comunicación

En conjunto del departamento de comunicación y desarrollo implementado, se podrá socializar las políticas establecidas, y el reglamento interno de trabajo, y así darle el seguimiento respectivo a como los colaboradores asimilan y hacen de un estilo de

vida la misión, visión y objetivos. Dentro del plan estratégico que se propone creando el departamento de comunicación para trabajar en los canales de comunicación para el fortalecimiento de los procedimientos implementados se plantea el siguiente modelo de plan de comunicación:

Objetivo: Definir la administración de la comunicación organizacional de Glamour S.A. mediante la formulación de actividades estratégicas que garanticen el apoyo al cumplimiento de sus objetivos y funciones.

Alcance: Aplica para toda la comunicación interna de la compañía.

Análisis de la Situación: Para realización del análisis de la situación actual de la comunicación organizacional de Glamour S.A. fue necesario hacer un diagnóstico de comunicación que incluyera un sistema de medios de comunicación. El diagnóstico elaborado se trató de verificar los antecedentes de la compañía y el resultado del desempeño de los colaboradores (tomando en cuenta a todo el personal de la empresa).

Ejecución del plan estratégico de comunicación organizacional:

1.1 Visión: Comercializar productos de belleza de calidad, con eficiencia y competitividad para satisfacer la demanda del mercado de salud y cuidados de la piel.

1.2 Misión: Ser la empresa de cuidados de la piel (belleza) con mayor presencia en el mercado, ofreciendo una amplia gama de productos con estándares de calidad nacional e internacional, que garanticen la duración de aplicación de los productos.

1.3 Objetivos del Plan: Diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional que permita dar solución a los problemas de comunicación interna de la empresa.

1.4 Estrategias: Implementar nuevos canales de comunicación. - La empresa carece de canales de comunicación que deben ser creados y transformados.

1.5 Actividades a realizar: Levantamiento de estado y ubicación para carteleras. Recopilación de noticias institucionales para boletín informativo. Generar piezas comunicativas para soportar los procesos de divulgación. Crear espacios donde juntos puedan construir ideas y establecer entre todas nuevas metas y proyectos, donde cada cierto tiempo habrá reuniones que involucrará a todo el personal de la compañía para comunicar los avances y diferentes novedades de la empresa. Realizar charlas de formación profesional para los trabajadores.

Se diseñarán e implementarán medios de comunicación para que todos los colaboradores puedan estar al tanto de lo que sucede dentro de la compañía, como celebraciones por cumpleaños, o felicitaciones por alguna venta realizada según indicadores departamentales, facilitando así la comunicación con los jefes y directivos de la compañía, donde los empleados sientan la apertura de poder aportar con alguna nueva idea y ésta sea escuchada y tomada en cuenta. Los medios en los que se realizará la socialización necesaria serán los siguientes:

| No. | Medio de Socialización |
|-----|---|
| 1. | Publicación en las carteleras |
| 2. | Banners |
| 3. | Brochures |
| 4. | Registro Físico de los documentos socializados con la firma respectiva. |

Tabla 1: Medios de socialización de los procedimientos internos: misión, visión, políticas y reglamento interno de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Para continuar con la eficacia de la comunicación se realizarán reuniones mensuales al comienzo, poco después se continuará con reuniones trimestrales con todo el personal de la compañía, para conocer el estado de la misma, donde se realizará el Feedback de ser necesario, se revisará también el cumplimiento de los indicadores por departamentos, comparados con meses pasados y se enfatizará el objetivo organizacional y lo importante que es cumplirlo, aparte de la asignación de nuevas tareas por sucursales, logrando así una mayor motivación para el personal, aumentando la productividad de los locales en general, fomentando de esta manera el sentido de pertenencia en los colaboradores.

Como líderes se deben crear propuestas atractivas para llamar la atención de los integrantes de la compañía, y que los mismos puedan compartir una misma misión y visión, desde la cabeza (directivos) hasta las raíces (colaboradores) e inclusive se debe compartir con los clientes externos. Se trabajarán con diferentes métodos para hacerlo llamativo e interesante para todos los colaboradores, para éste proceso estará involucrado todo el personal que forme parte de Glamour S.A. ya que los resultados serán a nivel global.

- Diseño e Implementación de Manuales de Funciones

El elaborar los descriptivos de funciones permitirá determinar los requerimientos más importantes del puesto de trabajo, además de la cargabilidad o valoración del mismo, será una estrategia para la consolidación de la organización, es decir, se podrá determinar las responsabilidades de cada puesto y su relación con las demás áreas de la empresa. El implementar manuales ayudará a institucionalizar a los colaboradores teniendo en claro los objetivos, políticas, procedimientos, funciones y normas, además de evitar la pérdida de tiempo con la duplicidad de funciones. Se fijarán las pautas por las que el personal de Glamour S.A. será evaluado para su continuo desarrollo profesional. Con el diseño e implementación de los manuales se apunta a la nacionalización y hasta la posible internacionalización de la marca, para lo cual se necesita personal altamente capacitado con el dominio del negocio y amplio conocimiento del tema, determinando así a los colaboradores que cumplan con las expectativas de la organización.

2.3 PERSONAL

Las estrategias planteadas anteriormente generarán impacto dentro de Glamour S.A., por lo que, una vez puesto en marcha la socialización de las Políticas Internas, la Misión, Visión y Objetivos organizacionales, todo el personal que conforma la empresa deberá estar involucrado con la misma, es decir, tanto empleados, como jefes, socios, stakeholders, etc., deben estar al tanto de las directrices a seguir, determinando así los valores de la compañía. Es importante saber que estas políticas, nos ayudarán a saber qué decisión tomar o los pasos a seguir en caso de crisis o situaciones críticas, donde no se ponga en peligro la imagen corporativa, siendo de esta forma coherentes con lo que se va a realizar vs. Lo que se dice de la compañía.

-Socialización de los Manuales de Funciones

Junto con el departamento de Comunicación y Desarrollo, se hará la socialización respectiva de los manuales de funciones por cada área de la organización, se determinarán días para los Focus Group que se realizarán, en los cuales se citará a todos los trabajadores para poder comunicar formalmente sus funciones y tareas. Se debe trabajar en el individuo, para que éste no sienta que se afectará su trabajo o llegue a sentir insatisfacción por la incertidumbre que se genera al pensar que podrá desvincularse de la empresa, se debe fomentar el sentido de responsabilidad y dejar en claro que la implementación de los manuales favorecerá para su desarrollo personal y profesional, ya que tendrán total apertura de planes de carrera dentro de la organización.

-Evaluaciones de Desempeño y de Clima

Para validar el grado de impacto que se tuvo al implementar la nueva estructura y los diferentes procesos junto con su manual en Glamour S.A. Se harán las respectivas evaluaciones de desempeño para determinar a su vez los picos de mejora, o las áreas en rojo que deben ser tomadas en cuenta para estudio y análisis e implementación de nuevas estrategias para el desarrollo organizacional y personal de los individuos, posicionándose dentro del mercado como competencia directa de otras empresas del mismo giro del negocio. Posterior a la evaluación realizada, se hará la retroalimentación respectiva para mencionarle al colaborador sus aciertos y guiarlo para que sepa cómo mejorar las pequeñas fallas dentro de los procesos.

-Implementación de campañas de satisfacción

Se dará la importancia total al Talento Humano de la compañía, es decir, se llevarán a cabo diferentes campañas, que consistirán en el desarrollo personal y profesional del empleado, se tomará en cuenta a su familia, y su capacidad de superarse:

- **En el caso de existir alguna vacante dentro de la empresa:** Se comenzará con la promoción interna, evaluando a los candidatos interesados en el cargo. Esto va a generar en los trabajadores ganas de superarse, de aprender y de dar un buen servicio.

- **Tu familia es primero:** Se creará conciencia en los trabajadores, que no todo es trabajo, la familia también merece tiempo y esfuerzo.

Por cada cumpleaños se invitará a la familia a un recorrido por la empresa, terminando con el pequeño agasajo y foto para la cartelera organizacional.

- **Empleado del mes:** Se medirá el trabajo realizado por los indicadores cumplidos, adicional al trato con los clientes y pares o jefes de la empresa, saliendo así el colaborador del mes, aparte de las felicitaciones públicas, se otorgará un día libre para que pueda disfrutar en compañía de su familia.

3.- IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

3.1 METODOLOGÍA

Según lo que menciona Martínez, (2011) “Un grupo focal o grupo de discusión, es una técnica de recolección de datos de tipo cualitativo ubicado dentro de la entrevista, pero focal porque se enfoca en un tema específico y en reducido número de sujetos.” (p.48)

Por lo que la metodología que se implementará para la ejecución de las estrategias será cualitativa, mediante Grupos de Discusión denominados Grupos Focales, donde se involucrará de manera constante a todo el personal para el levantamiento de información y para la socialización de las diferentes actividades que se implementarán; se realizarán también entrevistas o conversatorios para la elaboración de los Manuales de Funciones y para el Rediseño del Organigrama de Glamour S.A. Se utilizará para fortalecer y corroborar la información que nos brinda el personal la técnica de observación, con la cuál podremos confirmar si lo que nos dicen los empleados es cierto, palpando y observando las diferentes funciones o actividades que realicen dentro de la jornada de trabajo.

De esta forma, siendo el grupo focal una técnica no directiva tendrá por finalidad la producción controlada de un discurso por parte de un grupo de sujetos que son reunidos, durante un espacio de tiempo limitado (Flores, 1993). Con el fin de debatir o exponer sobre determinados temas propuestos por el investigador o el líder del conversatorio.

3.2 RESPONSABLES

Los responsables para que la implementación de las estrategias planteadas sea efectiva, serán los Socios de Glamour S.A. y el departamento de Comunicación y Desarrollo, ya que deberán trabajar en conjunto para que se mantengan al tanto de las diferentes novedades que puedan ocurrir, con el fin de evitar que se formen conflictos de intereses. También serán responsables todos los colaboradores de la empresa, ya que, se necesita la intervención de todos y cada uno de ellos para los diferentes Focus Group que se realizarán para el levantamiento de información de los manuales de funciones y para el desarrollo efectivo de las campañas de comunicación junto con la socialización de los diferentes cambios organizacionales.

Cabe recalcar que, para una correcta intervención, es primordial que los socios muestren el ejemplo, es decir, “se pongan la camiseta de la empresa” y estén de acuerdo con los diferentes procesos nuevos que se irán diseñando e implementando, para que sean tomados como ejemplo y creen sentido de pertenencia para con el demás personal de Glamour S.A.

3.3 RECURSOS

Los recursos que se utilizarán son los siguientes:

- **Humanos:** Todo el personal de Glamour S.A. deberá estar involucrado, desde los Asistentes de Mostrador hasta el Jefe Financiero. Es importante recalcar este recurso, ya que, es el que deberá estar comprometido con los diferentes cambios organizacionales y mostrar predisposición para lograr los objetivos planteados.
- **Financieros:** Por la situación actual de la empresa y teniendo en cuenta que no se cuenta con el presupuesto necesario, se propone el aumento de las líneas o fondos contables para la creación de departamento de Comunicación y Desarrollo el cuál, será el encargado de todo el proceso desde crear conciencia en el personal hasta la correcta socialización de los diferentes cambios organizacionales o estructurales.
- **Tecnológicos:** La base de datos de los colaboradores, con la fecha de ingreso y otros datos personales, para poder realizar las diferentes campañas de satisfacción y para los Focus Group donde se socializarán los procesos a implementar. Se debe contar con computadoras, acceso a los files del personal, acceso también a las nóminas pasada para llevar un registro y estadística del incremento en sobretiempo para poder crear planes de sucesión de carrera
- **Materiales:** Para la entrega de los Manuales de Funciones se deberá dejar constancia del recibido con la firma de cada colaborador, donde aceptará sus funciones formales, por lo que se necesitará resmas de papel y bolígrafos de tinta azul. De forma general, Glamour S.A. deberá mantener actualizada a su vez la cartelera organizacional, donde se publicarán las noticias más recientes y relevantes para que los colaboradores estén al tanto de los acontecimientos.

3.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias propuestas en el apartado anterior, se elaboró un cronograma con las diferentes actividades y tareas, con la finalidad de llevar el control del tiempo estimado y los responsables del proceso. El implementar todas las estrategias para lograr el cambio deseado, tendrá una duración aproximada de siete meses y medio.

| Nº | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | INVOLUCRADOS – GRUPO OBJETIVO | TIEMPO ESTIMADO |
|----|--|---|-------------------------------------|-----------------|
| 1 | Rediseño de la Estructura Organizacional | Jefe Financiero, Jefe de Producto, Jefe Servicio | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 semana |
| 2 | Creación del departamento de Comunicación y Desarrollo | Jefe Financiero, Jefe de Producto, Jefe Servicio | Socios de Glamour S.A. | 15 días |
| 3 | Focus Group para la socialización de los cambios con el personal de Glamour S.A | Departamento de Comunicación y Desarrollo | Todo el personal de Glamour S.A. | 2 semanas |
| 4 | Elaboración de Misión, Visión y Objetivos Organizacionales | Departamento de Comunicación y Desarrollo y Jefe Financiero | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 mes |
| 5 | Elaboración de Políticas, Reglamento Interno | Departamento de Comunicación y Desarrollo y Jefe Financiero | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 mes |
| 6 | Socialización de los Procesos Organizacionales implementados | Departamento de Comunicación y Desarrollo | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 semana |
| 7 | Reuniones con los colaboradores para la elaboración de los Manuales de Funciones | Departamento de Comunicación y Desarrollo | Todo el personal de Glamour S.A. | 3 semanas |
| 8 | Presentación de los borradores de los Manuales al Jefe Financiero | Departamento de Comunicación y Desarrollo | Jefe Financiero – Socio Mayoritario | 2 semanas |
| 9 | Aprobación de los Manuales de Funciones | Jefe Financiero | Jefe Financiero – Socio Mayoritario | 1 semana |
| 10 | Focus Group por áreas para la socialización de los Manuales de Funciones en Glamour S.A. | Departamento de Comunicación y Desarrollo | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 semana |
| 11 | Evaluaciones de Desempeño y Clima Laboral | Departamento de Comunicación y Desarrollo | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 mes |
| 12 | Elaboración de Planes de Carrera | Departamento de Comunicación y Desarrollo y Jefe Financiero | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 mes |
| 13 | Campañas de Satisfacción (participación y empoderamiento) | Departamento de Comunicación y Desarrollo | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 semana |
| 14 | Elaboración de Planes de incentivos no monetarios | Departamento de Comunicación y Desarrollo y Jefe Financiero | Todo el personal de Glamour S.A. | 1 semana |
| 15 | Seguimiento y control de los procesos implementados | Departamento de Comunicación y Desarrollo | Todo el personal de Glamour S.A. | 3 semanas |

Tabla 2: Detalle de actividades con los Responsables de generar el cambio deseado en Glamour S.A.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

En base al análisis realizado, se identificaron varias estrategias que permitirán a Glamour S.A. lograr el objetivo propuesto. Éstas estrategias fueron la creación e implementación de políticas internas, el diseño de misión, visión y valores para fortalecer la identidad de la organización y de todo el personal que la conforma, generando un impacto en los colaboradores de carácter positivo, los cuales se irán reflejando según indicadores departamentales, mediante de evaluaciones constantes para realizar el feedback respectivo.

Toda la estructura del trabajo, aborda como tal el modelo de Kurt Lewin sobre el cambio planeado, diferentes etapas que permitirá establecer el cambio esperado y deseado por la organización. Como primera etapa está el descongelamiento, en la cual se identifica la necesidad de generar un cambio, en esta etapa se propone un nuevo modelo de organigrama, en la cual se resalte la importancia de la implementación de procesos para el desarrollo organizacional, se propone la integración de nuevos departamentos para consolidar la empresa de manera que se encamine al éxito.

La segunda etapa se denomina cambio, en dicha etapa se llevan a cabo todas las estrategias que se diseñaron para que se lleve a cabo la implementación de las políticas internas, la creación de la misión y visión para el empoderamiento del personal y lograr así la consolidación de identidad de la compañía. Finalmente, la tercera etapa se denomina re congelamiento, en la cual el cambio ya que encuentra socializado e interiorizado por todos los colaboradores y directivos de la empresa, en ésta etapa se llevará a cabo el seguimiento y control respectivo con el fin de identificar resultados positivos para continuar con el desarrollo efectivo de la organización.

En consecuencia, Glamour S.A. deberá someterse a diferentes cambios organizacionales que permitirá el crecimiento y posicionamiento de la empresa dentro del mercado laboral, logrando a su vez, consolidar las bases de la identidad de la compañía, la cual permitirá contar con un personal más comprometido y motivado dentro del lugar de trabajo, obteniendo como resultado un mejor trato para con el cliente y todos los involucrados de la organización, ofreciendo de esta manera no solo el producto, sino la calidad y servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/36640906/comportamiento-organizacional_martha-alles_.pdf
- Barón. (2006). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>
- Buján, A. (2018). *Cultura Fuerte VS Cultura Débil*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <https://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/cultura-fuerte-debil.htm>
- Chiavenato. (2009 - 2010). *comportamiento grupal en las organizaciones*. Obtenido de universidad politecnica nacional: http://asp25.net/Archivos/FCO_U3_act1_comportamiento_grupal.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las Organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Obtenido de Universidad Ecotec: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Fernandez, C. (2019). *Retencion y Desarrollo del Capital Humano*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/tipos-comunicacion-organizacional-la-empresa/>
- Judger. (2013). *Comportamiento inividual y clima organizacional*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Fuentes-Lenin.pdf>
- Pedraza, L. (2015). *Cultura Organizacional desde la Teoría de Schein*. *Clío America*, 19 - 23.
- Pirela, L. (2015). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Instituciones básicas*. Obtenido de Universidad del Zulia - Venezuela: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de Teorías del Comportamiento Organizacional: [file:///C:/Users/nikit/Downloads/AnexoSociologia%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/nikit/Downloads/AnexoSociologia%20(2).pdf)
- Robbins, S. (2007). *Cultura*. Obtenido de https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBF_esEC874EC874&sxsrf=ACYBGNQOkQ3n1rjV_iE1Q1Wj5QlITYrTcA%3A1574626501520&ei=xeTaXcGtH-Ht5gKOto6oCg&q=cultura+debil+y+fuerte+segun+autores&oq=cultura+debil+y+fue rte+segun+autores&gs_l=psy-ab.3..33i160.4728125.4730608

- Rodriguez. (2019). *Lifeder.com*. Obtenido de Comportamiento Individual, influencia y fundamentos: <https://www.lifeder.com/comportamiento-individual-organizaciones/>
- Santos.D,. (2012). Fundamentos de la Comunicación. En D. V. Garcia, *FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Schein, E. (1999). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>
- Schein, E. (1988). Cultura Organizacional. *Fischman Consultores*, 1-2.
- Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Niveles de Cultura Organizacional: https://www.12manage.com/methods_schein_three_levels_culture_es.html
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, Clima y Cultura Organizacional. *EUMED, ENCICLOPEDIA VIRTUAL*, 24 - 26.
- Zimmermann. (2000). *La Gestión del Cambio*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13523/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-246.pdf>
- Fernandez Collado,. (2012). Fundamentos de la Comunicación. En D. V. Garcia, *FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Martínez, N. (2011). Reseña Metodológica sobre los Grupos Focales. Obtenido de <http://201.131.110.78/jspui/bitstream/10972/2063/1/4.%20Resena%20metodologica%20sobre%20los%20grupos%20focales.pdf>
- Flores, (1993). Reseña Metodológica sobre los Grupos Focales. Obtenido de <http://201.131.110.78/jspui/bitstream/10972/2063/1/4.%20Resena%20metodologica%20sobre%20los%20grupos%20focales.pdf>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Peñafiel Bonilla Nikol Denisse**, con C.C: # **0929191591** autora del **componente práctico del examen complejo: Implementación de Políticas, Procedimientos, Valores y Plan de Comunicación para el fortalecimiento de la Cultura**, 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, **26 de febrero de 2020**

f. _____

Nombre: **Peñafiel Bonilla Nikol Denisse**

C.C: **0929191591**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

| | | | |
|-----------------------------------|---|------------------------|----|
| TEMA Y SUBTEMA: | Implementación de Políticas, Procedimientos, Valores y Plan de Comunicación para el fortalecimiento de la Cultura. | | |
| AUTOR(ES) | Nicol Denisse Peñafiel Bonilla | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) | Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| FACULTAD: | Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación | | |
| CARRERA: | Psicología Organizacional | | |
| TÍTULO OBTENIDO: | Licenciado/a en Psicología Organizacional | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 26 de febrero de 2020 | No. DE PÁGINAS: | 31 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Modelo de Cambio Planeado, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional. | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Comunicación, Comportamiento, Cultura, Estructura Organizacional, Gestión Estratégica, Organización. | | |
| RESUMEN/ABSTRACT: | <p>El trabajo a continuación tiene como finalidad el análisis de la situación de la empresa basado en tres variables esenciales: Cultura, Comportamiento y Comunicación, creando a su vez estrategias efectivas mediante el Desarrollo Organizacional enfocados al cambio planificado de Glamour S.A.</p> <p>El problema que se identificó en la compañía fue la ausencia de procesos organizacionales definidos, generando conflictos de pertenencia en los colaboradores de Glamour S.A., desconocimiento del reporte de la línea de mando, duplicidad de las funciones de los colaboradores, ausencia de canales de comunicación; tampoco cuenta con políticas definidas y establecidas, por lo que, se propone una reingeniería en la estructura organizacional, la cual beneficiará al desarrollo total de la empresa y al buen posicionamiento en el mercado.</p> <p>El organigrama propuesto mostrará a todo el personal de Glamour S.A. su jerarquía dentro de la estructura y el nivel de responsabilidad que éste conlleva. La implementación de las Políticas, Misión, Visión, Valores, hará al personal más comprometido con la organización, mejorando a su vez los canales de comunicación entre jefes y subordinados, logrando cumplir con los objetivos propuestos.</p> | | |



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

| | | |
|--|---|---|
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593-96971287 | E-mail: nikol.penafieel@gmail.com |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):: | Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. | |
| | Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419 | |
| | E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec | |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |