



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

**TEMA:**

**Plan estratégico para el desarrollo organizacional de  
Glamour S.A.**

**AUTOR:**

**Reyes Vera, Ambar Anahí**

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

**TUTORA**

**Psic. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**24 de febrero del 2021**



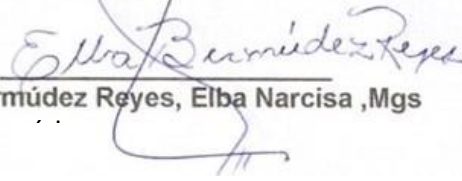
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Reyes Vera, Ambar Anahí**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

UNIQ:

TUTOR (A)

f.   
Bermúdez Reyes, Elba Narcisca, Mgs

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

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

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



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Reyes Vera, Ambar Anahí**

**DECLARO QUE:**

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

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

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

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Reyes Vera, Ambar Anahí**



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Reyes Vera, Ámbar Anahí**

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

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

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Reyes Vera, Ambar Anahí**



Guayaquil, 23 de febrero del 2021

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE GLAMOUR S.A..odt</a> (D96383015)
Presentado	2021-02-23 18:04 (-05:00)
Presentado por	elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	elba.bermudez.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	Plan estratégico para el desarrollo organizacional de Glamour S.A. <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de estas 21 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** Plan Estratégico para el Desarrollo Organizacional de Glamour S.A.

**Estudiante:**

- Reyes Vera, Ambar Anahí

**Docente Tutor:**

- Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, 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. SOFIA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA**  
DIRECTOR DE CARRERA

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

**LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORAN**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. BELEN ELIZABETH CABEZAS**  
DOCENTE REVISOR

# Índice

Resumen (Abstract) .....	VIII
Introducción .....	2
1. Diagnóstico Organizacional.....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.1.1. Antecedentes .....	3
1.2. Problemas Generales de Glamour SA.....	4
1.2.1. Causas y consecuencias de los problemas de Glamour SA .....	5
1.3. Justificación y factibilidad.....	6
1.4. Objetivo General.....	7
1.5. Objetivos Específicos.....	7
2. Marco Teórico .....	8
2.1 La Organización como sistema abierto.....	8
2.2 Estructura Organizacional.....	9
2.2.1 Gobierno Corporativo .....	11
2.3 Planeación estratégica.....	12
2.4 Cultura Organizacional .....	12
2.4.1 La cultura de servicio .....	14
2.5 Desarrollo Organizacional.....	15
3 Metodología: determinación de estrategias a implementar .....	18
3.1 Estructuras.....	19
3.2 Personas.....	21
3.3 Procesos.....	21
4 Implementación de estrategias.....	23
4.1 Nueva estructura: lineal, funcional y sistémica .....	24
4.2 Conformación del Gobierno Corporativo.....	26
4.3 Fomento de una cultura de servicio.....	30
4.4 Plan estratégico de desarrollo del talento humano .....	32
5 Conclusiones y Recomendaciones .....	43

6	Referencias .....	46
---	-------------------	----

### **Tabla de gráficos**

1	Figura 1: Desarrollo cronológico de Glamour S.A. ....	3
2	Figura 2: Causas y Consecuencia de los problemas en Glamour S.A. ...	5
3	Figura 3: Tipos de Modelos de Desarrollo Organizacional .....	17
4	Figura 4: Estrategias de Desarrollo a implementar en Glamour S.A. ...	18
5	Figura 5: Estructura organizacional de Glamour S.A. ....	23
6	Figura 6: Estructura organizacional propuesta de Glamour S.A.....	24



## Resumen

El presente trabajo de titulación examen complejo, modalidad caso práctico, trata acerca de la situación de la empresa Glamour S.A., la cual atraviesa una situación problemática, que debe ser aprovechada para transformarla en una oportunidad de mejora de desarrollo organizacional.

Luego del análisis de la narrativa del caso, se llega a la conclusión que la empresa Glamour S.A. en el momento actual presenta un inadecuado desarrollo organizacional, que mantiene a la organización estancada en una situación que le imposibilita cumplir con sus metas organizacionales.

Entre los problemas encontrados durante el proceso diagnóstico están, la estructura organizacional que ya no responde a los desafíos actuales del mercado, la informalidad en una serie de procedimientos en la gestión del Talento Humano y del Gobierno Corporativo.

Para abordar esta problemática de Glamour S.A. se plantearon los siguientes objetivos: Diseñar una estrategia organizacional que integre el desarrollo del Talento Humano, de manera que permita a Glamour S.A. lograr sus objetivos organizacionales. Proponer un Gobierno Corporativo que permita afianzar una estructura organizacional funcional y sistémica. Fomentar una cultura de servicio como estrategia competitiva.

Como métodos de intervención se diseñó un plan estratégico de desarrollo organizacional con la finalidad de integrar un talento humano altamente desarrollado a la estrategia del negocio, así como a su estructura y cultura organizacional, de manera que permita a Glamour S.A. lograr las metas y sus objetivos organizacionales.

Como resultado de este proyecto de desarrollo organizacional, se espera que Glamour S.A. posea la capacidad de responder de manera ágil y eficazmente a la competencia, logre una mayor participación en el mercado hasta posicionarse como la empresa líder en servicios de estética y belleza.

**Palabras claves:** *estructura organizacional, gobierno corporativo, gestión del cambio, cultura organizacional.*

## ABSTRACT

The present degree works complex exam, practical case modality, its about the situation of the company Glamor S.A., which is going through a problematic situation, which must be used to transform it into an opportunity to improve organizational development.

After analyzing the narrative of the case, it is concluded that the company Glamor S.A. at the present time, it presents an inadequate organizational development, which keeps the organization stagnant in a situation that makes it impossible to meet its organizational goals.

Among the problems encountered during the diagnostic process are the organizational structure that no longer responds to the current challenges of the market, the informality in a series of procedures in the management of Human Talent and Corporate Governance.

To address this problem of Glamor S.A. The following objectives were proposed: Design an organizational strategy that integrates the development of Human Talent, in a way that allows Glamor S.A. achieve your organizational goals. Propose a Corporate Governance that allows to consolidate a functional and systemic organizational structure. Promote a culture of service as a competitive strategy.

As methods of intervention, a strategic plan for organizational development was designed in order to integrate highly developed human talent to the business strategy, as well as to its organizational structure and culture, in a way that allows Glamor S.A. achieve your organizational goals and objectives.

As a result of this organizational development project, Glamor S.A. has the ability to respond in an agile and effective way to the competition, achieve a greater share in the market to position itself as the leading company in aesthetic and beauty services

**Keywords:** *organizational structure, corporate governance, change management, organizational culture.*

## **Introducción**

Glamour SA es una empresa que se dedica a la comercialización de productos y servicios de belleza y estética. La empresa inicia sus actividades como un emprendimiento bajo la dirección de Gabriela; en el 2011 se asocia a una co-worker llamada Catalina, Gabriela y Catalina lideran el área de producción y servicios respectivamente y proyectan metas para el futuro de la empresa.

En el 2013, se une al equipo como socio capitalista Jorge, quien ocupa el cargo de jefe financiero, quien gestiona la apertura de sucursales a nivel del país, sin embargo; el crecimiento de la empresa en el 2014, mediante un grupo focal liderado por Jorge se empiezan a percibir problemas, malestar asociado a duplicidad de funciones, falta de comunicación, preferencia, sentido de inequidad y justicia y confusión de línea de reporte.

Desde el punto de vista de las organizaciones, el propósito por lo cual éstas existen más allá de ganar dinero es ser productivas, competitivas, sostenibles y sustentables para hacer frente a las necesidades sociales sean estas individuales, colectivas o ambientales. Desde el punto de vista de los trabajadores, el propósito es encontrar un trabajo que pueda suplir sus necesidades básicas y de desarrollo profesional, de tal forma que le sentido a la vida y dignificar al hombre.

Cada vez que se desarrolle un emprendimiento o una empresa se establecen principalmente objetivos como: ser productiva, lograr rentabilidad, ofrecer productos y servicios de calidad, disponer de buen clima de trabajo, establecer una buena cultura y actuar con responsabilidad social. Por todo lo mencionado anteriormente, queda plenamente justificado la intervención de los expertos en la solución de los problemas organizacionales. Así mismo, de acuerdo con la narrativa del caso, Glamour reúne las condiciones para convertir los problemas en oportunidades de mejora. Esta factibilidad la da su apertura total al cambio.

# 1. Diagnóstico Organizacional

## 1.1. Planteamiento del problema

### 1.1.1. Antecedentes

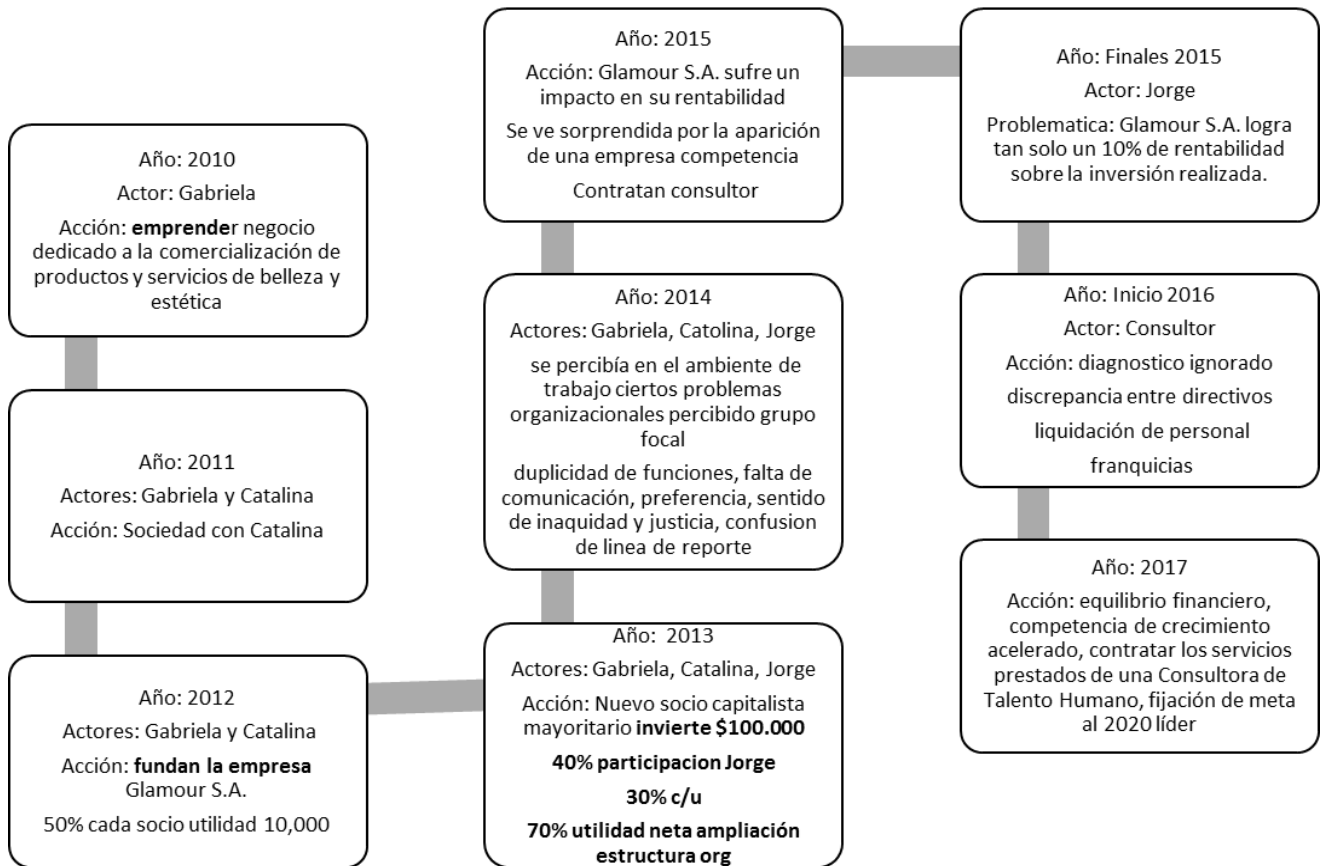


Figura 1: Desarrollo cronológico de Glamour S.A.

Glamour S.A. inicia sus actividades como un emprendimiento bajo la dirección de Gabriela; en el 2011 se asocia a una co-worker llamada Catalina, Gabriela y Catalina lideran el área de producción y servicios respectivamente y proyectan metas para el futuro de la empresa. En el 2013, se une al equipo como socio capitalista Jorge, quien ocupa el cargo de jefe financiero, quien gestiona la apertura de sucursales a nivel del país, sin embargo; el crecimiento de la empresa en el 2014, mediante un grupo focal liderado por Jorge se empiezan a percibir problemas, malestar asociado a duplicidad de funciones, falta de comunicación, preferencia, sentido de inequidad y justicia y confusión de línea de reporte.

En el 2015 la empresa se enfrenta a la competencia, cuyo impacto fue la disminución de su rentabilidad en un 10% causando inconformidad en los colaboradores. En el 2016 Jorge contrata a un Consultor que diagnostica la situación de la empresa, a través de un informe menciona que Glamour S.A. carece de políticas, normas y procedimiento general, además de un gobierno corporativo que lidere las actividades organizacionales. Además, carecen de las competencias directivas y técnicas problemas que causaron una disminución en la rentabilidad en el año 2015.

Gabriela y Catalina toman una decisión sin consultar a Jorge, de reducir personal, lo que causo inestabilidad en el personal, comunicación, productividad y desempeño laboral. La falta de visión, liderazgo y comunicación de las fundadoras han obstaculizado el crecimiento de la empresa.

## **1.2. Problemas Generales de Glamour SA**

- Durante el 2014, se percibía en el ambiente de trabajo ciertos problemas organizacionales. En un grupo focal liderado por Jorge, se percibió que en el personal había un malestar asociado a duplicidad de funciones, falta de comunicación, preferencia, sentido de inequidad y justicia y confusión de línea de reporte. Este último problema se daba principalmente ya que los cargos operativos debían reportar tanto a Catalina, como a Gabriela y a Jorge. No siempre estaban de acuerdo los tres, lo que ocasionaba este malestar.
- Cerrar el 2016 con una utilidad neta del 50%. Sin embargo, internamente en la organización se percibía un clima de inestabilidad, incertidumbre, comunicación negativa, informalidad en los procesos, falta de claridad y visión, conflictos entre compañeros de trabajo, entre otros. Además, se escuchaba en las empresas de similares características, que de los 4 colaboradores que liquidaron a mediados del 2016 en Glamour S.A., 3 de ellos eran parte del grupo con el que arrancaron la empresa en el 2012.

Estas tres personas tenían el know how del negocio de Glamour S.A. y fueron contratados por la competencia.

En el 2017, en el mercado de productos de belleza y estética, ya son 5 las empresas con quienes compite Glamour S.A. Cinco empresas que, a nivel de facturación y según la información pública en la web de compañías, crecieron en dos años lo que Glamour S.A. creció en 5 años.

### 1.2.1. Causas y consecuencias de los problemas de Glamour SA

- Estructura Organizacional básica que ya no responde a los retos y desafíos actuales que le impone el mercado de la belleza y estética. No existe un gobierno corporativo lo cual desarrollo un sentido de inequidad y justicia, comunicación ineficiente y un clima laboral inestable.
- Fallas en la gestión estratégica de la empresa debido a la debilidad de la unidad de mando que principio de gestión acuñado por Henri Fayol, el cual indica que un empleado debe recibir órdenes de un único superior. Por lo tanto, hay un inadecuado flujo de la comunicación interna y la toma de decisiones.

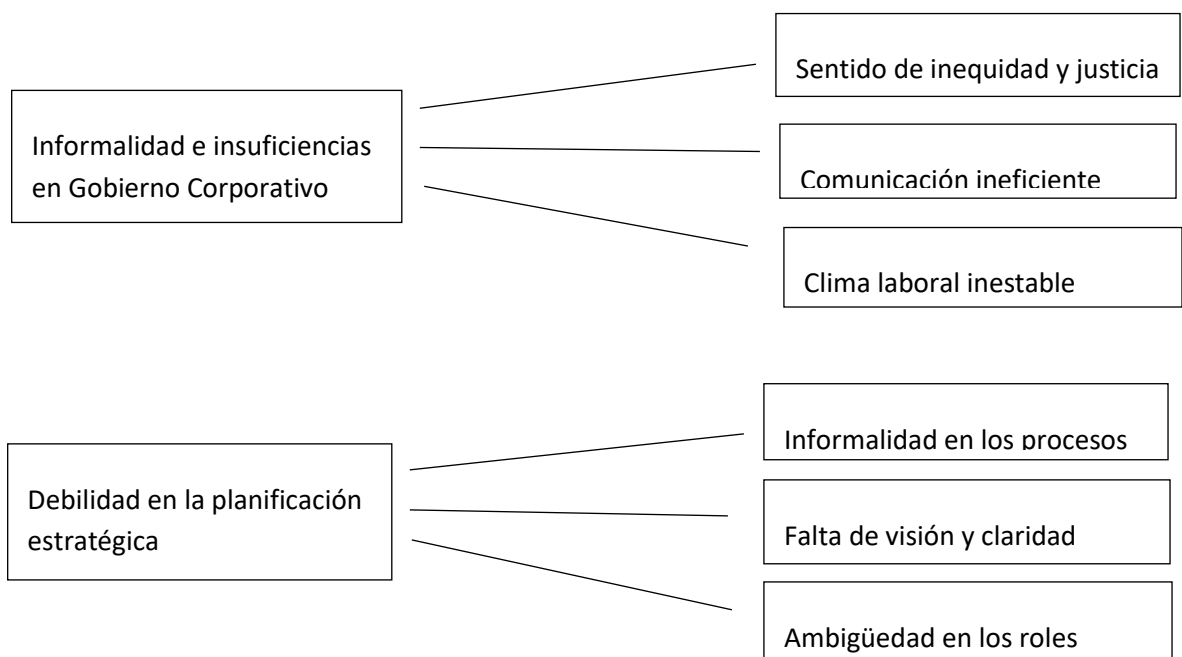


Figura 2: Causas y Consecuencia de los problemas en Glamour S.A.

### **1.3. Justificación y factibilidad**

Desde el punto de vista de las organizaciones, el propósito por lo cual éstas existen más allá de ganar dinero es ser productivas, competitivas, sostenibles y sustentables para hacer frente a las necesidades sociales sean estas individuales, colectivas o ambientales. Desde el punto de vista de los trabajadores, el propósito significa encontrar un trabajo que pueda suplir sus necesidades básicas y de desarrollo profesional.

Cada vez que se desarrolle un emprendimiento o una empresa se establecen una serie de objetivos como: ser productiva, lograr rentabilidad, ofrecer productos y servicios de calidad, disponer de buen clima de trabajo, establecer una buena cultura y actuar con responsabilidad social.

Por todo lo mencionado anteriormente, queda plenamente justificado la intervención de los expertos en la solución de los problemas organizacionales.

Así mismo, de acuerdo con la narrativa del caso, Glamour reúne las condiciones para convertir los problemas en oportunidades de mejora. Esta factibilidad la da su apertura total al cambio.

#### **Diagnóstico del caso Glamour S.A.**

Glamour S.A. Posee una estructura organizacional básica, disfuncional que en la actualidad no responde a los nuevos desafíos que tiene la organización, se ubica en una posición de desventaja con respecto a sus competidores.

#### **Pregunta de investigación:**

¿Qué estrategias deben desarrollarse para que la empresa Glamour SA alcance la meta de ser el número uno en la comercialización de productos de belleza y estética para 2020?

#### **1.4. Objetivo General**

Proponer un proyecto de desarrollo organizacional con la finalidad de alcanzar la meta propuesta por Glamour S.A. de liderar la venta de productos y servicios de belleza y estética para el año 2020.

#### **1.5. Objetivos Específicos**

- Diseñar una estrategia organizacional que integre el desarrollo del talento humano, de manera que permita a Glamour S.A. lograr sus objetivos organizacionales.
- Proponer un gobierno corporativo que permita afianzar una estructura organizacional funcional y sistémica.
- Fomentar una cultura de servicio como estrategia competitiva.



## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Organización como sistema abierto**

Las organizaciones se conciben como sistemas sociales complejos, son sistemas abiertos, porque mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno. La organización es un sistema abierto porque tiene elementos que interactúan con su entorno.

El sistema abierto o también llamado orgánico, es un sistema que tiene relación dinámica con el ambiente, a diferencia del sistema cerrado, esta tiene diversas entradas y salidas, están vinculadas con el hombre.

Katz y Kahn conciben las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autorreproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Las organizaciones al ser sistemas abiertos, ingresan “inputs” al sistema, los transforman dentro de sus límites y los devuelven al entorno en forma de “outputs”, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la organización. (Katz y Kahn, 1986 citado por Ávila, 2007, p. 8).

Este proceso cíclico y repetitivo, (inputs-outputs) posibilita la generación de entropía negativa, (es una fuerza que mantiene alejado al caos, el estado más probable de las cosas, y hacia el cual la entropía nos impulsa constantemente) lo cual es de vital importancia para el mantenimiento de la organización, ya que la entropía del sistema es generada por el intercambio con el medio, más que por la producción interna de entropía en el sistema, permitiendo su auto-organización (Navarro, 2001).

Los componentes del sistema entran a la organización desde el ambiente en forma de insumos, sufren procesos de transformación y salen en forma de productos y/o servicios. La retroalimentación del sistema es la clave de los controles, donde los resultados de la acción retornan al individuo, permitiendo analizar y corregir los métodos de trabajo.

## 2.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa es la forma de organización interna y administrativa en la que la empresa se va a gestionar. Dicho en otras palabras, la estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades.

La estructura organizacional juega un papel importante en una empresa, ya que ayuda a la distribución de responsabilidades a través de un sistema jerárquico. Gracias a ella, se promueve una comunicación eficaz entre los departamentos.

La estructura organizacional “es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos”. (Vásquez, 2012, par.7)

La estructura organizacional es cambiante debido a las estrategias que van incorporando o adaptando por su competencia y su entorno. Toda organización ya sea grande o pequeña necesita de una estructura que permita diferenciarse de las otras, en este caso de la competencia para así poder entrar y competir en el mercado ofreciendo un buen servicio.

Existen diferentes formas para definir una estructura organizacional. Se han destacado:

La estructura jerárquica también conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica. (Esquiaqui y Escobar, 2012, p. 15)

Bajo el concepto de Mintzberg, se puede definir a

la estructura funcional como un sistema de coordinación basado en el núcleo operacional donde se especializa las funciones de cada tarea, por lo que, cada superior tiene la autoridad parcial o relativa sobre los subordinados, ninguno tiene la autoridad total, eliminando intermediarios en la comunicación. (Carrera, Martínez y Pérez, 2013, p. 50)

La organización debe tener una estructura sistémica, funcional y organicista, es decir que la organización defina plasmar los procesos, personas y recursos de una forma integrada, para alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenible y competitivo en el mercado.

Esta nueva estructura organizacional, debido a su forma permite que sea rápida, flexible, la relación entre superiores y subordinados sea cercana y la toma de decisiones sea ágil.

El departamento de Talento Humano es una parte fundamental de la organización, sabemos que el área trabaja de una manera aislada y se orienta en los procesos de selección. Sin embargo, la creación del departamento ayudara a que la organización tenga mejores resultados como ahorro de costes, productividad, cumplir con los objetivos de la empresa, diseños de estrategias, mejora en el clima laboral y una comunicación eficaz.

En cambio, mantener la gestión de Talento Humano como un servicio prestado puede tener un alto volumen de costos de sus honorarios, posibles problemas en la comunicación, falta de confidencialidad y seguridad de información de la empresa y pérdida de control.

### **2.2.1. Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo son las normas, principios y procedimientos que se rige una organización donde se establecen relaciones entre la junta directiva, los accionistas y el resto de las partes.

El gobierno corporativo consiste en un conjunto de normas, prácticas y procedimientos mediante el cual se regulan las relaciones que se producen al interior de una organización corporativa, en particular sobre los derechos y obligaciones de sus miembros, las reglas que rigen la toma de decisiones y la manera cómo éstas son operadas y controladas. En las definiciones antes mencionadas se concibe al gobierno corporativo como un sistema de gobernanza que precautela de manera exclusiva los intereses de los propietarios y acreedores. (Maya, 2011, citado por Acosta, 2018, p. 47)

Hoy en día tener una buena estructura de gobierno es vital para toda empresa ya que por tener un buen desarrollo de esta traerá mayor inversión, aumento en la competencia y potencialidad en los mercados. Además, el gobierno corporativo ayuda al establecimiento de responsabilidades dentro de una estructura organizacional.

La creación e implementación de un gobierno corporativo para la empresa Glamour S.A. hará que aumente la confiabilidad y la percepción de los accionistas y consumidores, dará transparencia, capacidad para la toma de buenas decisiones y además, lograra una mayor calidad de difundir esa información de una manera rápida y eficiente. También ayudar a cumplir y alcanzar los objetivos, equilibrio y control de la organización por tener un buen desempeño.

### **2.3. Planeación estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta fundamental que permite que la organización actúe de manera proactiva para tomar decisiones y así alcanzar las metas establecidas.

La planeación estratégica comenta que esta no es más que:

el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. (Mintzberg, 2006, citado por Medina, 2016, pág. 7)

La planeación estratégica es fundamental ya que incluye metas y objetivos para cada departamento de una organización, y cada área debe trabajar al a par. Actualmente, la gerencia y una planeación estratégica son importantes, ya que son el éxito de la empresa, si no existe una adecuada estrategia podría crear problemas por muy eficiente que pueda ser la compañía internamente.

En la empresa Glamour S.A., se pretende implementar tres estrategias para que la organización actúe de una manera proactiva, el gobierno corporativo, crear el área de Talento humano y la cultura basada en servicios. Estas estrategias ayudaran a la organización para que se cumpla la visión a largo plazo que en este caso es expandirse y para que esto suceda, deben cambiar su estructura, tener un director y cambiar la cultura.

### **2.4. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Sostiene que existen siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

innovación y correr riesgos; minuciosidad; orientación a los resultados; orientación a las personas; orientación a los equipos; agresividad; y estabilidad. (Robbins, 2010, citado por Dorta, 2014, pág. 4)

La cultura organizacional son aquellos conjuntos de valores, normas y tradiciones por los que se rige los miembros de una empresa. Una organización promueve conductas positivas a través de sus estrategias, procesos, estructuras y sistema, las cuales ayudan a tener una mayor productividad dentro de la organización.

Robbins y Coulter plantean que

“la cultura fuerte debe ser aquella donde los valores están muy arraigados y difundidos, los cuales ejercen mayor influencia en los empleados y la cultura débil que son aquellas que no dejan en claro lo importante y lo de menor importancia para la organización.” (Robbins y Coulter, 2005, citado por Sánchez, 2011, p. 42).

De acuerdo con las características que desarrolla y con respecto al caso, se ha identificado que Glamour SA tiene una cultura débil, ya que los colaboradores les hace falta reconocer ciertos rasgos característicos de la cultura organizacional, de manera que no les permite compartir los valores, ni metas comunes. Los colaboradores al momento no tienen un compromiso organizacional fuerte porque les falta los elementos culturales esenciales para identificarse con la organización.

La cultura clan es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes; La cultura mercado aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna. (Cameron y Quiin, 1999, citado por Franco y Vivanco, 2012, pág. 3)

De acuerdo con Cameron y Quiin la cultura que la empresa Glamour S.A. debe tener es de clan y mercado. La cultura de clan basada en valores y objetivos compartidos, al compromiso. En cambio, la cultura del mercado se

basa en la competitividad y productividad son los valores claves, logro de objetivos mayores, buena posición y penetración en el mercado, ser líder en el mercado.

En la cultura de clan es fundamental el papel del líder, en esta cultura se enfatiza el desarrollo humano, trabajo en equipo y el compromiso de todos los miembros de la organización, además da importancia a la flexibilidad y orientación interna. Por otro lado, la cultura de mercado da importancia a la estabilidad y control, a los colaboradores les gusta la competitividad, ya que el mercado es agresivo y se enfocan siempre en conseguirlo y vencer a la competencia.

#### **2.4.1. La cultura de servicio**

Una empresa presenta ventaja competitiva si cuenta con una mejor posición que sus rivales, tanto para asegurar clientes como para defenderse contra las fuerzas competitivas. De este modo, la calidad de servicio es entonces un elemento estratégico que aporta ventaja competitiva.

Por lo tanto, Glamour S.A. debería tener como estrategia la instauración de una cultura de servicio, por las siguientes razones:

1. El cliente es la razón de ser de una empresa: Si sus clientes no están satisfechos, si esto no se conoce o se ignora, tarde o temprano los clientes dejarán de consumir sus productos o servicios. Si esto sucede, su empresa no tendrá más futuro que el fracaso.
2. Diferenciación: Para las empresas diferenciarse de la competencia resulta algo difícil o costoso, debido a la similitud entre sus productos o servicios. Por este motivo, las organizaciones deben ofrecer un servicio al cliente de calidad excelente, que marcara la diferencia ante sus rivales y clientes.
3. Ventaja Competitiva: Implementar una cultura de servicio al cliente es una ventaja competitiva que le ayudará a hacerle frente a la más dura competencia, como producto de la respuesta de los consumidores.

En la actualidad los clientes potenciales tienen acceso a la información de las empresas, marcas y productos, de una manera más fácil. Por lo tanto, el servicio al cliente que la empresa ofrezca debe ser óptimo. Los clientes satisfechos siempre son la mejor publicidad.

4. Clientes más Leales: Una cultura de servicio al cliente produce clientes satisfechos y sin lugar a duda los clientes satisfechos serán clientes más leales. Para la opinión de los expertos está comprobado, que el costo de tener a un cliente satisfecho es mucho menor que el costo de generar un nuevo cliente.

5. Si una empresa no se preocupa por sus clientes, su competencia sí lo hará. Para todo tipo de productos o servicios, hay una gran variedad de opciones, de manera que, si un cliente no se encuentra satisfecho, no dudará en cambiar de compañía o producto. Muchas veces las empresas se percatan de este descontento cuando ya es tarde, precisamente porque no hay una cultura de servicio al cliente establecido.

Las razones mencionadas anteriormente pueden garantizar un mejor servicio al cliente, el cual ayudara a que la organización tenga un mejor desempeño. La organización que se preocupe por sus clientes tendrá una buena demanda de clientes fidelizados.

## **2.5. Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional básicamente es el proceso de cambio que se da dentro de la organización. Es una herramienta que nos permite enfrentar los nuevos retos que se presentan, ya sea en el mercado, tecnología y demás para lograr una mayor eficiencia organizacional.

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El D.O. es nuevo y todavía incipiente, tiene sólo una década de existencia, por lo que su forma y potencialidad distan



mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución. (Bennis, 1973, citado por Gerencia significativa, 2012, pág. 7)

En la actualidad, las organizaciones van en constante cambio por el nivel de competencia en el mercado. Es importante mencionar que el desarrollo organizacional ayuda a tener una mejora continua de la cultura y que todos los colaboradores de la organización estén alineados a los mismos objetivos.

El objetivo del desarrollo organizacional es mejorar la capacidad de la organización para manejar su funcionamiento interno y externo, así como las relaciones laborales.

Esto incluiría aspectos tales como: la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, una comunicación más eficaz, mayor capacidad para hacer frente a problemas de la organización de todo tipo, procesos de toma de decisiones más eficaces, estilo de liderazgo más adecuado, mejores aptitudes en lidiar con los conflictos y mayores niveles de confianza y de cooperación entre los miembros de la organización. (Trejo, 2008, citado por García, 2016, pág.91)

El desarrollo organizacional es importante en las empresas debido a la innovación constante que se da, el incremento de las ganancias, el fomento de una comunicación corporativa y la evolución de sus servicios y productos. Es por esta razón el desarrollo organizacional en Glamour SA debe implicar aspectos estratégicos para acontecer y asegurar la viabilidad y el crecimiento empresarial.

## Modelos de desarrollo organizacional



**Figura 3: Tipos de Modelos de Desarrollo Organizacional**

### Cambios estructurales:

Consisten en cambios en la estructura organizativa, estos cambios pueden ser en la departamentalización, en la cadena de mando, en la jerarquía generados por la alta gerencia. Estos cambios ayudan a que se mantenga o incluso a que crezca a pasar de los tiempos.

### Cambios en el comportamiento:

Estos cambios se generan a través de una capacitación, es necesario involucrar estos cambios para romper paradigmas y así poder obtener buenos resultados y de esta manera incentivar el compañerismo, también se mejoran las habilidades para escuchar.

### Alteraciones estructurales y de comportamiento:

Los directivos deben tener claro que el impulso de los cambios mejora el rendimiento, también deben saber que se establecen y se distribuyen responsabilidades de acuerdo con la persona que sea responsable de cada deber, cada persona debe tener un alto nivel de compromiso. Los directivos deben tener un alto desempeño y con recursos con respecto a su necesidad.

### 3. Metodología: determinación de estrategias a implementar

Para abordar el estudio del caso de Glamor S.A. se utilizó la metodología de los procesos de Desarrollo Organizacional, llamada también gestión del cambio planificado. El proceso comprendió las siguientes fases:

**I. Diagnóstico:** identificación del problema real. Su finalidad es recopilar información fundamental de la empresa para comprender su funcionamiento.

**II. Diseño de la Estrategia de Intervención:** son el conjunto de recursos utilizados por profesionales, con el fin de extender tareas en espacio determinado para producir estos cambios.

**III. Planificación Estratégica:** es un proceso sistemático de desarrollo que consiste en implementar planes de acción, la misión, valores, visión, objetivos a futuro para alcanzar su propósito.

**IV. Evaluación:** es una herramienta que permite determinar la evolución del proyecto de la empresa. Permite identificar las fortalezas y necesidades de la organización.

La metodología que se abordó en el estudio del caso y el planteamiento de las estrategias de Desarrollo Organizacional se trabajaron bajo el siguiente esquema:

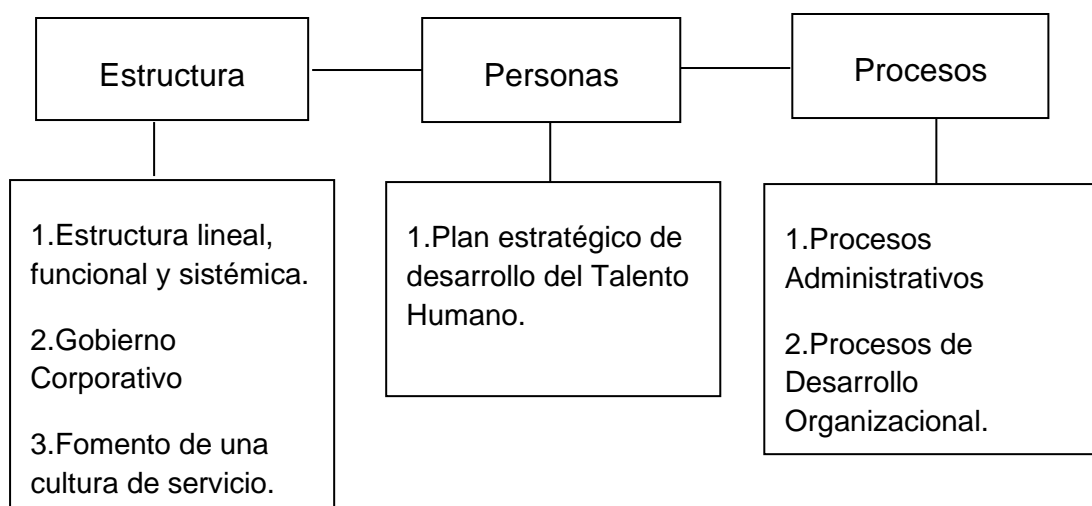


Figura 4: Estrategias de Desarrollo a implementar en Glamour S.A.

### **3.1. Estructuras**

#### **Estrategia 1.**

##### **Estructura organizacional, lineal, funcional, sistémica**

Glamour SA actualmente tiene una estructura básica, lo cual identifica que no podrán competir en el mercado, no se podrá ampliar nuevas franquicias. Por medio de este proyecto se busca establecer que la empresa sea sostenible, sustentable y que pueda competir debe tener una estructura funcional, lineal y sistémica.

El proyecto pretende que teniendo esta estructura organizacional de acuerdo con sus necesidades se pueden ordenar las actividades, procesos y el funcionamiento de la organización, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados.

#### **Estrategia 2.**

##### **Conformación del gobierno corporativo**

Por medio de este proyecto se busca implementar un gobierno corporativo donde ayudara a la toma de buenas decisiones relacionados en cuanto a los impactos positivos o negativos que tenga la organización. Podemos decir, que al tener un buen gobierno corporativo ayudará a la empresa alcanzar sus objetivos y como resultado tendrá un buen desempeño y equilibrio empresarial.

El proyecto incluye: los principios, valores, políticas, normas, reglamentos e instructivos, los cuales serán implementados.

Este proyecto pretende dar solución a los inconvenientes que Glamour S.A. presenta internamente en los departamentos como los conflictos entre los accionistas causando una comunicación ineficaz.

### **Estrategia 3.**

#### **Fomento de la cultura de servicio**

Por medio de este proyecto se busca fomentar la cultura de servicio. La cultura de servicio son el conjunto de creencias y valores que los colaboradores comparten en torno a sus clientes. Con este proyecto se desea asegurar una grata experiencia de compra para los clientes, su fidelización con la marca Glamour S.A. a través de desarrollar una relación positiva entre ellos y la empresa.

Mediante esta cultura de servicio, sin lugar a duda se podrá incrementar las ventas, ganar más clientes a través de buenas referencias que ellos proporcionen, se transformen en clientes leales en base a un conjunto de interacciones satisfactorias con la empresa.

#### **Aspectos que deben fortalecer la cultura:**

En primera instancia se debe tener pleno conocimiento de las necesidades de su público objetivo y sus preferencias para así brindarles una mejor atención.

En segunda instancia el personal debe desarrollar alta competencia técnica, de calidad en el servicio del cliente y demostrar dominio sobre los productos y servicios que vende para que pueda atender y responder cualquier duda, de esta manera el cliente sienta plena confianza en la calidad del servicio que se ofrece.

En tercera instancia fomentar en todos los colaboradores, la consciencia de la necesidad de comprender a cabalidad lo que significa esa gran experiencia de compra del cliente, por lo tanto, desarrollar la comunicación asertiva, será un factor determinante, así mismo la empresa debe trabajar en su propuesta de valor única al interactuar con sus clientes. Las acciones diarias de los empleados reflejaran como piensa la empresa del trato que debe tener un cliente.

### **3.2. Personas**

#### **Estrategia 4.**

#### **Plan estratégico de desarrollo del Talento Humano**

El objetivo es determinar las acciones a seguir para la adecuada gestión del Talento Humano de Glamour S.A.

El proyecto de desarrollo del Talento humano incluyo propuestas de planes y programas de capacitación en las siguientes áreas:

- Capacitación en procesos técnicos propios del plan del negocio de belleza y estética.
- Desarrollo de competencias gerenciales duras y blandas:
  - Liderazgo
  - Comunicación digital
  - Gestión de personas
  - Gestión de grupos de interés

### **3.3. Procesos**

La gestión del talento humano se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para apoyar a los empleados.

Los procesos claves se derivan de las estrategias de gestión del Talento Humano:

1. Planificación para atraer y retener el talento humano de forma efectiva.
2. Incorporación a la empresa del mejor talento humano para convertirlos en miembros más productivos dentro de la organización.
3. Evaluación 360° para evaluar el desempeño de las personas.
4. Planificación estratégica para el crecimiento eficaz y el fomento de la creatividad y productividad del talento humano.
5. Desarrollo del liderazgo.
6. Crear un método para reconocer y motivar a las personas que contribuyen para el éxito de la empresa.

7. Fomentar un ambiente trabajo acogedor y la cultura organizacional de alta retención.

**Responsables:**

Son responsables de este proyecto los mandos de dirección, como representantes de la compañía Glamour S.A. así mismo el consultor externo encargado del desarrollo del proyecto.

**Recursos:**

Al igual todo proyecto de desarrollo organizacional requiere: Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos y Recursos Materiales.

#### 4. Implementación de estrategias

Las estrategias generales diseñadas en función de los problemas identificados en el caso Glamour S.A. son las siguientes:

- 4.1. Estructura organizacional lineal, funcional, sistémica.
- 4.2. Conformación del gobierno corporativo de Glamour S.A.
- 4.3. Fomento de la cultura de servicio.
- 4.4. Plan estratégico de desarrollo del talento humano

#### Estructura organizacional actual de Glamour s.a.

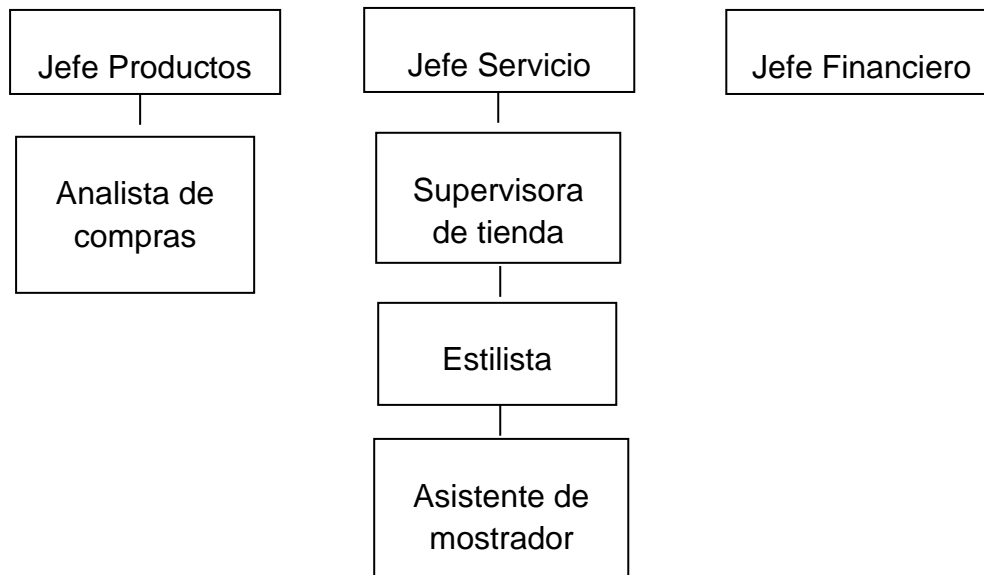


Figura 5: Estructura organizacional de Glamour S.A.



#### 4.1. Nueva estructura: lineal, funcional y sistémica

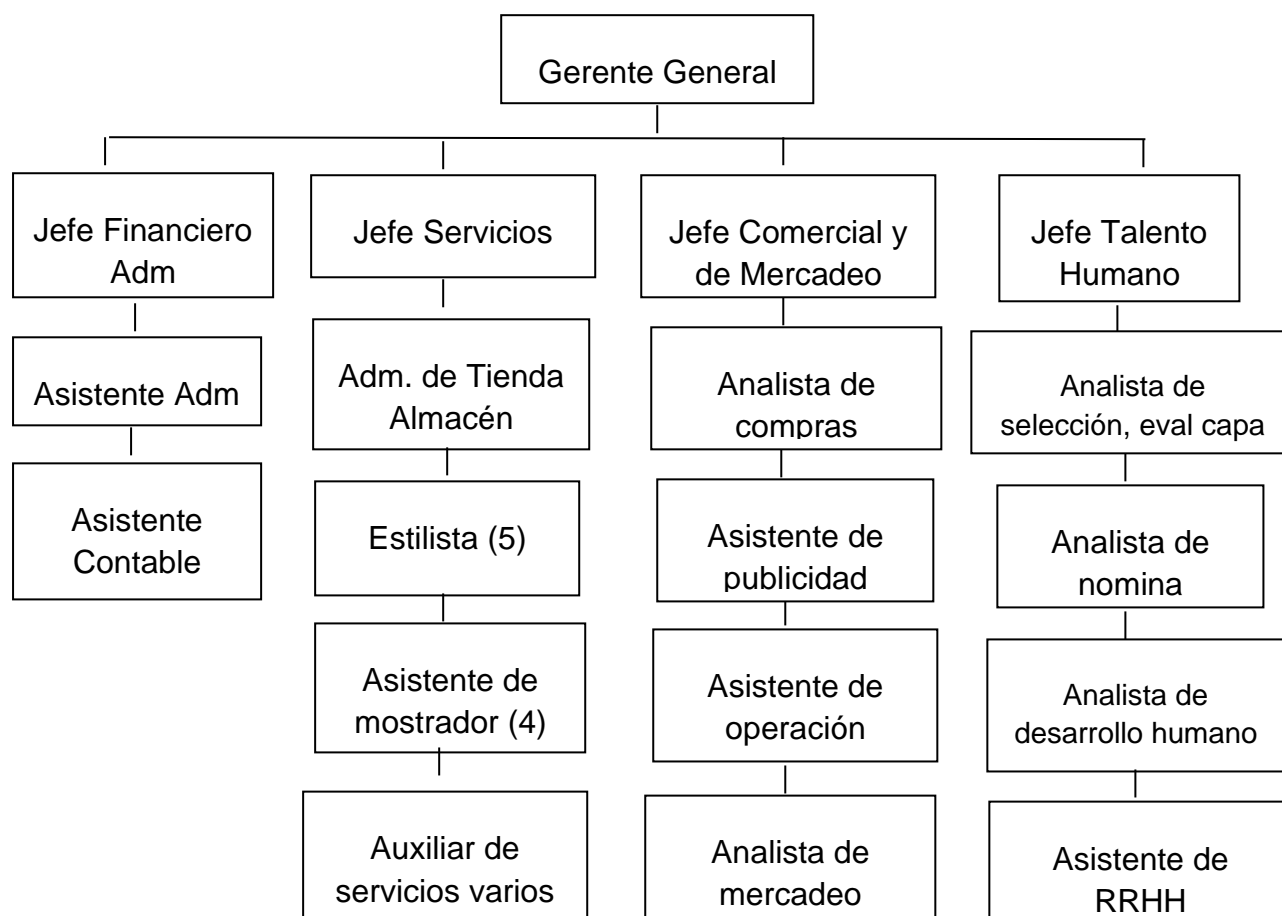


Figura 6: Estructura organizacional propuesta de Glamour S.A.

Las estructuras organizacionales son modelos de diseños fundamentales para una empresa, ya que se determina el tipo de estructura que se quiere implementar.

La estructura lineal se desarrolla de forma piramidal, se caracteriza por tener una jerarquía básica. Es utilizada en pequeñas organizaciones cuando están en la etapa inicial, ya que ayuda a controlar los resultados y supervisar las actividades de esta.

La estructura funcional se puede definir como la estructura organizativa más tradicional, donde existen diferentes superiores con sus respectivas áreas determinadas, por lo que, nadie tiene la autoridad total. Este tipo de

estructura permite que se concentren en las actividades principales para poder tener un mejor desempeño y eficacia en la productividad.

La estructura sistémica es la expresión de cómo se quiere o se desea organizar una empresa. La estructura organizacional sistémica está definida por las interrelaciones que mantiene entre los componentes claves de un sistema complejo como lo son las organizaciones, por lo tanto, integran el entorno, la visión, los patrones de comportamiento, los valores culturales, los procesos, las personas que actuarán de acuerdo con el modelo de estructura.

De manera que se propone desarrollar una visión sistémica de la organización, integrando todas sus partes, las empresas son un ente integrado y Glamour no debe ser la excepción, todos sus elementos deben estar integrados entre sí, ya que es la única manera en que estará en capacidad de responder ante cualquier problemática debido a los procesos de cambio de cualquier nivel, ya sea estructural, de proceso o de personas.

El beneficio de esta implementación redundará en el crecimiento y en el desarrollo sostenible de la empresa.

Para el año 2017 la organización debe tener una estructura sistémica, funcional y lineal, es decir que la organización defina plasmar los procesos, personas y recursos de una forma integrada, para alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenible y competitivo en el mercado.

Actualmente la estructura que tiene la empresa es básica, disfuncional no podrán competir en el mercado debido a la competencia que existe.

## **4.2. Conformación del Gobierno Corporativo**

Antes de mencionar en que consiste esta estrategia, primero definiremos lo que se comprende por Gobierno Corporativo.

Son conjuntos de políticas, normas, valores y principios que rigen el funcionamiento del éxito empresarial, dando transparencia, eficiencia a su gestión, lo cual aumenta la confianza y la captación de clientes.

El gobierno corporativo ayuda a la toma de buenas decisiones relacionados en cuanto a los impactos positivos o negativos que tenga la organización. Podemos decir, que al tener un buen gobierno corporativo ayudará a la empresa alcanzar sus objetivos y como resultado tendrá un buen desempeño y equilibrio empresarial.

El Gobierno Corporativo da a la organización, los principios y valores que forman parte del fundamento de la filosofía de la organización, que permanecen estables a través del tiempo y son la esencia de la organización, en tanto que las políticas, normas, reglamentos e instructivos pueden ser cambiadas con el devenir de las situaciones que atravesase la organización.

### **Propuesta para la conformación del gobierno corporativo**

Glamour S.A. deberá formalizar los elementos que caracterizará de su Gobierno Corporativo. Se asume que algunos de estos elementos están presentes de manera implícita en sus directivos y colaboradores, sin embargo, los elementos del gobierno corporativo deben ser documentados, sistematizados y recogidos en cada uno de sus procesos, porque forman parte de su cultura organizacional y de la gestión del conocimiento de la empresa.

**Los principios fundamentales que se proponen a Glamour S.A. son:**

- **El respeto a los Derechos Humanos:** reconocer que todos los individuos tienen derechos, independientemente de su condición social, raza, ideología y género. Por lo tanto, todo miembro que componga la

organización tiene la obligación de respetar, proteger y garantizar los derechos humanos sin distinción alguna. El respecto a los derechos humanos es importante en las organizaciones, ya que sirva para la sostenibilidad de nuestro negocio.

- **Desarrollo humano sostenible:** hay que velar por el cambio progresivo en la vida del ser humano, colocado como un sujeto primordial del desarrollo, abarca el bienestar humano, bienestar ecológico y las relaciones existentes.
- **Responsabilidad social empresarial:** es la responsabilidad que tienen las organizaciones de contribuir al desarrollo humano de forma sostenible y sustentable, a través del compromiso que tiene con la sociedad y la confianza en sus colaboradores. Se la caracteriza por tener un gran impacto en la totalidad de las actividades que generan con sus clientes, colaboradores, accionistas y sociedad en general.

#### **Valores. –**

Glamour S.A. deberá identificar, definir, difundir y practicar los valores empresariales en los que se fundamenta. La importancia de estos valores es que, si están bien definidos y afianzados, la empresa tendrá una buena imagen de sus públicos de interés tanto internos como externo, esto ayudara a los clientes a reconocer la calidez y la amabilidad sabrán con los cuales van a ser tratados.

Son valores de Glamour S.A.:

- **Productividad:** se define por tener y sacar un mayor rendimiento laboral y alcanzar la mayor capacidad de producción. Su finalidad es que al momento de tener un buen rendimiento los colaboradores logran aumentar las ganancias y utilidades.
- **Respeto:** es una consideración que, se tiene por alguien o por algo, demuestra una actitud y comportamiento positivo. Su finalidad es importante en las empresas, ya que se mantiene un entorno en armonía y respeto en las opiniones y participación de los demás individuos.
- **Responsabilidad:** es una característica del individuo que consiste en responder tener compromiso por sus propios actos. La responsabilidad

es fundamental en las empresas ya que permite que el colaborador consiga y cumpla con las metas y objetivos establecidos por el compromiso que tiene con sus obligaciones.

- **Equidad:** se lo define por la imparcialidad que tiene cada ser humano como derecho. La equidad ayuda a incrementar el respeto en los líderes, mejora el ambiente laboral, incrementa el compromiso de los colaboradores y fortalece el nivel de confianza en la organización.
- **Solidaridad:** va asociada con la voluntad que tiene la persona para compartir o prestar algo con las demás personas. En las organizaciones las personas solidarias deben tener una grande responsabilidad social hacia su entorno.
- **Honestidad:** se refiere a la conducta honrada del individuo que lleva a observar compromisos como decir las cosas con sinceridad. La honestidad en el trabajo es una conducta de suma importancia en el correcto desarrollo del entorno laboral y establece el nivel de confianza.

### **Políticas. –**

Son criterios que se establecen para la obtención de objetivos de esta. La finalidad de las políticas sirva para dirigir la acción hacia un objetivo, ayudando a tener buena relación entre las personas.

Las políticas que debe tener Glamour para una correcta gestión de negocio son:

- **Calidad:** es la línea de acción que tiene cada organización para mejorar sus procesos internos. Se lo define que es lo que debe hacer cada empresa, como hacerlo, quienes son los encargados.
- **Desarrollo del talento humano:** es la orientación administrativa para los colaboradores de la organización, estas regulaciones son implementadas dentro de la empresa con la finalidad de mejora.
- **Cumplimiento de la legislación:** el cumplimiento legal o de la legislación hace referencia al establecimiento de normas y requisitos que son necesarios para asegurar que en el seno de la empresa Glamour S.A. se cumple con el marco normativo impuesto por las leyes del país.

Es importante para Glamour S.A. contar con una política alineada con el cumplimiento con todos los requisitos legales para su gestión empresarial.

### **Normas. –**

Las normas son el conjunto de ordenaciones formales e informales que cumplen con el funcionamiento interno de la organización. Las normas son fundamentales ya que garantizan un armónico comportamiento humano.

Se propone que Glamour S.A. debe de aplicar las siguientes normas fundamentales:

- **Código de ética y convivencia:** parte integral de la cultura organizacional, facilita el desarrollo de relaciones interpersonales dentro de la tolerancia, respeto y convivencia, aquí es donde se radica la responsabilidad de cada miembro de la empresa.
- **Calidad (ISO):** es la norma con mayor reconocimiento, su finalidad es gestionar y controlar la calidad de todos los procesos, ayudando así superar los problemas que enfrenten y convertirse como competidor más consistente a nivel de mercado.
- **Seguridad y salud ocupacional:** esta norma es importante ya que protege al colaborador, oportunidad de desarrollo y mejora las relaciones sociales, entre otros aspectos positivos.

### **Reglamentos. –**

Son series de valores que se establecen para las disposiciones obligatorias entre la organización y los colaboradores, ayudan a estar en armonio y mantener orden dentro de la empresa.

Se propone a Glamour SA. implementar los siguientes reglamentos básicos:

- **Reglamento interno de los trabajadores:** es un documento clave de la relación entre la empresa y el trabajador. El reglamento interno de trabajo recoge las circunstancias y condiciones que definirán el desarrollo de las labores que los trabajadores prestan en la empresa.

Este reglamento tiene como objeto regular y administrar procedimientos y mecanismos de una manera adecuada las relaciones laborales.

**Instructivos. –**

Es un documento que se emplea para el funcionamiento de un procedimiento especial, valido únicamente para el uso interno y propio de la organización.

Glamour S.A. deberá generar los instructivos de acuerdo con los procesos particulares del giro o naturaleza de su negocio.

**4.3. Fomento de una cultura de servicio**

La cultura de servicio en una organización es un conjunto de valores compartidos y marcos de referencia que le dan sentido a sus miembros y les confieren las pautas de comportamiento dentro de la empresa. En fin, es un conjunto de ideas y creencias que tienen los miembros de la organización, donde existen una serie de ideales compartidos, estos se constituyen en normas y lineamientos aplicados al que hacer y al trabajo diario.

Esta cultura está orientada a la satisfacción del cliente mediante una atención efectiva. Podemos decir, que, si no existen estos valores basados en normas, los empleados no sabrán cómo comportarse en situaciones particulares.

Como se ha mencionado anteriormente la cultura de servicio está orientada a la satisfacción del cliente mediante una atención esmerada y efectiva por parte de los miembros de la empresa y esto debe hacerse de manera que se premie la satisfacción del cliente en un marco de respeto y justicia como valores de la organización, orientados tanto hacia ese cliente como para los miembros de la organización.

Entre las acciones concretas para el fomento de la cultura de servicio de Glamour S.A. están las siguientes:

1. Definir claramente los rasgos identitarios que distingan la cultura de servicio de Glamour S.A.
2. Establecer dentro del perfil de competencias genéricas de Glamour S.A. la orientación al cliente, de nivel medio a superior, independientemente de cargo y su nivel jerárquico.
3. Establecer como factor de evaluación de desempeño el servicio al cliente, para todos los cargos.
4. Definir una eficiente política de servicio al cliente, que se operativice el comportamiento de los colaboradores a través de normas, procedimientos e instructivos.
5. Establecer aquellos comportamientos consistentes con la cultura de servicio que deseamos crear con la finalidad de confirmarlos y reconocerlos constantemente.
6. Establecer normas de comunicación conversacional dentro de Glamour S.A., todas orientadas a la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes.
7. Fomentar la cultura de servicio al cliente, a través de los jefes y líderes en general como ejemplos, que constantemente encarnan o viven la cultura de servicio que se quiere crear, promocionar y fomentar dentro de Glamour S.A.
8. Fomentar la cultura de servicio y el espíritu de confianza en la organización, para ello Glamour S.A. debe ser coherente entre lo que dice y hace, esa actitud generara empatía entre los miembros de la empresa y los clientes.

Se cree que estas acciones, permitirán un trabajo constante para desarrollar una cultura corporativa con un rasgo fuerte de servicio al cliente. Para mantener constantemente este proceso fomento a la cultura de servicio, se requiere como plataforma un eficiente sistema de comunicación interna como la interacción multicanal que hace referencia a la comunicación con los públicos de interés mediante diferentes canales digitales como redes sociales y página web. Tener diferentes canales de comunicación es la clave para tener un buen vínculo con los clientes.



#### **4.4. Plan estratégico de desarrollo del talento humano**

##### **Programa de capacitación técnica integral en belleza y estética capilar**

###### **1. Alcance:**

El presente programa de capacitación es de aplicación para todo el personal técnico que labora en las áreas de servicio al cliente de la empresa Glamour S.A.

###### **2. Objetivos**

###### **Objetivo general:**

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores del área técnica para incrementar la productividad de la empresa.

###### **Objetivos específicos:**

1. Proveer conocimientos y desarrollar habilidades requeridas para áreas especializadas.
2. Contribuir un buen nivel de eficiencia de manera individual
3. Proporcionar oportunidades de desarrollo personal a través de los programas de capacitación.

###### **3. Modalidades de capacitación:**

###### **Perfeccionamiento**

Este tipo de modalidad consiste en ampliar y desarrollar los conocimientos y experiencias que tenga el colaborador, con el fin de promover el desempeño de funciones a nivel de técnicas.

###### **4. Contenidos:**

###### **Módulo 1.- Componente humanista, el sentido del ser en el mundo laboral**

- El empoderamiento como un proceso de cambio
- Estrategias para promover el empoderamiento
- Reflexión acerca del trabajo como constructor de identidad

- Expectativas e imaginarios con relación a la capacitación y el trabajo.
- Elementos de la comunicación: comunicación verbal y no verbal
- Atención al cliente. Calidad de atención

### **Módulo 2.- Introducción a la estética capilar**

- Imagen profesional
- Estructura del pelo
- Asepsia -cuidado del material
- Lavado capilar – Masaje capilar
- Baño de crema – Diagnóstico

### **Variantes y técnicas de secado**

- Preparación del cabello
- Selección del material a utilizar
- Peinado con ondas, formación de rulos
- Anillado, rulos y uso de buclera
- Técnicas de Brushing: lacio, puntas hacia arriba, puntas hacia dentro, combinado
- Handing
- Brushing -Pulido – Amasado
- Técnica de aplicación de tinta
- Elaboración de la ficha del cliente

### **Módulo 3.- Introducción al peinado**

- Peinados y recogidos para distintas ocasiones
- Trenzas

### **Módulo 4.- Introducción a las técnicas de corte capilar**

- Cortes, realizados según la textura del cabello

- Morfología del rostro, tendencias del momento
- Técnicas de corte: desfilados, rebajados, entresacados y pulidos.
- Elección de distintas herramientas

#### **Módulo 5.- Técnica modificación estructura del pelo**

- Brushing progresivo
- Laciado
- Permanente

#### **Módulo 6.- Introducción a la colorimetría**

- Coloración
- Introducción a la colorimetría, tonos reflejos, aplicación de tinte en cabello virgen y retoque de crecimiento
- Iluminaciones: luces y sombras
- Reflejos, claritos, mechitas, decoloración y barrido

#### **5. Metodología:**

- Presencial, trabajo con casos, para articulación de la teoría con la práctica.
- Actividades practicas con el fin de desarrollar las destrezas y despejar las inquietudes.

#### **6. Recursos**

- Expositores especializados en la materia
- Equipos
- Materias
- Mobiliario

#### **7. Duración: 180 horas**

## 8. Presupuesto

<b>Instructor</b>	\$3000
<b>Materiales</b>	\$600
<b>Logística</b>	\$400
<b>Refrigerios</b>	\$1000
<b>Costo estimado</b>	<b>\$5000</b>

### **Programa de capacitación integral en desarrollo de habilidades gerenciales**

#### **1. Alcance:**

El presente programa de capacitación es de aplicación para los mandos de dirección de la empresa Glamour S.A.

#### **2. Objetivos**

##### **Objetivo general:**

Desarrollar el crecimiento de habilidades de los mandos de dirección

##### **Objetivos específicos:**

- Identificar las características de mandos de dirección
- Crear dinámicas que permitan la mitigación de las debilidades y fortalezas de los mandos

#### **3. Modalidades de capacitación:**

**Perfeccionamiento:** Este tipo de modalidad consiste en ampliar y desarrollar los conocimientos y experiencias que tenga el colaborador, con el fin de promover el desempeño de funciones a nivel de técnicas.

#### **4. Contenidos:**

##### **Módulo 1.- Liderazgo**

- Liderazgo como una relación
- Liderazgo y comunicación
- Influencia de un líder en un grupo
- Como generar un liderazgo potenciador

## **Módulo 2.- Motivación**

- Autoridad, responsabilidades y disciplina
- Motivadores universales del trabajo
- Impulsos de valor

## **Módulo 3.- Toma de decisiones**

- La toma de decisiones en la organización administrativa
- Metodologías para la toma de decisiones
- Decisiones tácticas y estratégicas

## **Módulo 4.- Aprendizaje en equipo**

- Aprendizaje a través de la experiencia
- Principios básicos sobre los equipos de trabajo
- Herramientas fundamentales para lograr el aprendizaje en equipo
- Aprendizaje a través de la acción

## **Módulo 5.- Comunicación**

- La comunicación como un proceso de organización
- La naturaleza de la comunicación humana
- Sistemas de mensajes de la comunicación humana
- Niveles de comunicación en las organizaciones

## **5. Metodología:**

- Presencial
- Virtual
- Trabajo con casos prácticos o assessment center para articulación de la teoría con la práctica.

## **6. Recursos:**

- Expositores especializados en la materia
- Equipos
- Materias
- Mobiliario

## **7. Duración: 180 horas**

## 8. Presupuesto

<b>Instructor</b>	\$5000
<b>Materiales</b>	\$600
<b>Logística</b>	\$400
<b>Refrigerios</b>	\$1000
<b>Costo estimado</b>	<b>\$7000</b>

### Programa de capacitación integral en cultura de servicio

#### 1. Alcance

El presente programa de capacitación es de alcance general para todos los miembros que conforman la empresa Glamour S.A.

#### 2. Objetivos:

##### Objetivo general:

Fortalecer en los colaboradores sus conocimientos y habilidades para un servicio eficaz y de calidad.

##### Objetivos específicos:

- Estandarizar los procesos, conocimientos y procedimientos organizacionales de Glamour S.A. relacionados con el servicio al cliente.
- Fomentar una comunicación efectiva en la empresa Glamour S.A.

#### 3. Modalidades de capacitación:

**Perfeccionamiento:** Este tipo de modalidad consiste en ampliar y desarrollar los conocimientos y experiencias que tenga el colaborador, con el fin de promover el desempeño de funciones a nivel de técnicas.

#### 4. Contenidos:

##### Módulo 1.- La cultura de servicio al cliente de Glamour S.A.

- Cultura y servicio: definiciones
- Elementos que integran el servicio
- Elementos de la satisfacción del cliente
- Niveles de exigencia actuales

- Una clave para fidelizar

### **Módulo 2.- El servicio al cliente como competencia genérica de Glamour S.A.**

- Vocación de servicio
- Capacidad de tomar decisiones
- Escucha activa
- Capacidad de conciliar con clientes furiosos
- Trabajo en equipo

### **Módulo 3.- Política y reglamento acerca del servicio al cliente**

- Buscar la mejora e innovación de los productos
- Proporcionar al cliente herramientas tecnológicas
- Establecer relaciones de satisfacción y confianza
- Mantener negociaciones de lealtad y durabilidad

### **Módulo 4.- La marca empleadora Glamour S.A. y la experiencia del servicio al cliente**

- Claves para la gestión de la marca empleadora
- Estrategia de talento
- Desarrollo de la estrategia de posicionamiento de marca
- Acuerdos de niveles de servicio
- Retención y fidelización de clientes

### **Módulo 5.- Los líderes como referentes y traductores del servicio al cliente de Glamour S.A.**

- Conocimientos
- Comunicación
- Las habilidades de autocontrol
- El manejo de las emociones

### **Módulo 6.- El servicio al cliente como factor de evaluación del desempeño laboral**

- Factores de la evaluación del desempeño laboral
- Beneficios de la evaluación del desempeño laboral
- Evaluación de desempeño por competencias

### **Módulo 7.- Los procesos de reclutamiento y selección de Talento Humano y el servicio al cliente**

- Sistemas de gestión de las relaciones con los clientes

### **5. Metodología:**

- Presencial
- Virtual
- Trabajo con casos prácticos o assessment center para articulación de la teoría con la practica

### **6. Recursos**

- Expositores especializados en la materia
- Equipos
- Materias
- Mobiliario

### **7. Duración:** 180 horas

### **8. Presupuesto**

<b>Instructor</b>	<b>\$3000</b>
<b>Materiales</b>	<b>\$600</b>
<b>Logística</b>	<b>\$400</b>
<b>Refrigerios</b>	<b>\$1000</b>
<b>Costo estimado</b>	<b>\$5000</b>



## **Procesos que generan por la implementación de las estrategias**

### **Plan de comunicación interna para la difusión del proyecto de desarrollo organizacional**

#### **1. Objetivo**

##### **Objetivo General**

Implementar un plan de comunicación interna para conocer la realidad empresarial.

##### **Objetivos específicos**

- Diseñar una estrategia acorde a sus valores y objetivos
- Fomentar una comunicación eficaz y transparente a través de canales de comunicación

#### **2. Público objetivo:**

Son todos los miembros de la organización: mandos de dirección, los mandos medios, técnicos y los mandos operativos.

#### **3. Estrategia de comunicación:**

**Estrategia de lanzamiento:** esta estrategia nos ayudara a planificar las acciones y canales de comunicación para lograr el mayor impacto en el momento adecuado. Estos momentos son cuando la propia marca sale al mercado y cuando se sacan nuevos productos y servicios.

#### **4. Acciones:**

- Crear contenido para las redes sociales corporativas
- Mediante el canal de Youtube se publicarán videos de demostraciones
- Elaboración de un pitch con información principal de la empresa y producto.
- Realizar búsqueda exhaustiva de influencers, esto dará mejor visibilidad a la marca hoy en día.
- Enviar publicaciones diarias, semanales, mensuales con los nuevos diseños.

## 5. Responsables:

Expositores especializados en la materia

## 6. Presupuesto:

Asesoría y elaboración plan de comunicación	\$1000
Elaboración y difusión del pitch	\$400
Elaboración y envío de publicaciones	\$200
Apoyo en las redes sociales	\$400
<b>Total</b>	<b>\$2000</b>

## 7. Cronograma:

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Elaboración de plan de comunicación	1/1/2021 – 10/1/2021
Identificación de canales de comunicación	11/1/2021 – 13/1/2021
Crear red social corporativa	14/1/2021 – 17/1/2021
Implementar red social corporativa	18/1/2021 – 19/1/2021
Seguimiento de red social corporativa	20/1/2021 – 24/1/2021
Elaboración de videos de demostraciones	25/1/2021 – 1/2/2021
Socialización de videos de demostraciones	2/2/2021 – 3/2/2021
Implementación de los videos	4/2/2021 – 8/2/2021
Elaboración de un pitch	9/2/2021 – 12/02/2021
Socialización del pitch	13/02/2021 – 15/02/2021
Implementación del pitch	16/02/2021 – 19/02/2021
Creación del perfil del cargo	20/02/2021 – 21/02/2021
Búsqueda de influencer	22/02/2021 – 28/02/2021

## **8. Evaluación de los resultados**

Los métodos de evaluación que se utilizarán:

- Encuestas
- Entrevistas profundas
- Grupos de discusión y objetivos cuantificables
- Impactos en la web 2.0
- Número de usuarios que participan en redes sociales de Glamour S.A.

### **Otros procesos para implementar**

- Descripción y valoración de cargos
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción
- Evaluación del desempeño
- Plan de carrera

## Conclusiones

- Glamour SA es una empresa que se dedica a la comercialización de productos y servicios de belleza y estética. La empresa inicia sus actividades como un emprendimiento bajo la dirección de Gabriela; en el 2011 se asocia a una co-worker llamada Catalina, Gabriela y Catalina lideran el área de producción y servicios respectivamente y proyectan metas para el futuro de la empresa.
- En el 2013, se une al equipo como socio capitalista Jorge, quien ocupa el cargo de jefe financiero, quien gestiona la apertura de sucursales a nivel del país, sin embargo; el crecimiento de la empresa en el 2014, mediante un grupo focal liderado por Jorge se empiezan a percibir problemas, malestar asociado a duplicidad de funciones, falta de comunicación, preferencia, sentido de inequidad y justicia y confusión de línea de reporte.
- Cerrar el 2016 con una utilidad neta del 50%. Sin embargo, internamente en la organización se percibía un clima de inestabilidad, incertidumbre, comunicación negativa, informalidad en los procesos, falta de claridad y visión, conflictos entre compañeros de trabajo, entre otros. Además, se escuchaba en las empresas de similares características, que de los 4 colaboradores que liquidaron a mediados del 2016 en Glamour S.A., 3 de ellos eran parte del grupo con el que arrancaron la empresa en el 2012
- Por todo lo anteriormente expuesto se puede concluir que los problemas de Glamour S.A. se originaron por tener una estructura organizacional básica que ya no responde a los retos y desafíos actuales que le impone el mercado de la belleza y estética. No existe un gobierno corporativo lo cual desarrollo un sentido de inequidad y justicia, comunicación ineficiente y un clima laboral inestable.
- También por fallas en la gestión estratégica de la empresa debido a la debilidad de la unidad de mando que principio de gestión acuñado por Henri Fayol, el cual indica que un empleado debe recibir órdenes de

un único superior. Por lo tanto, hay un inadecuado flujo de la comunicación interna y la toma de decisiones.

- Por lo tanto, fue necesario crear una estrategia de intervención cuyos objetivos fueron diseñar una estrategia organizacional que integre el desarrollo del Talento humano, de manera que permita a Glamour S.A. lograr sus objetivos organizacionales. Proponer un Gobierno corporativo que permita afianzar una estructura organizacional funcional y sistémica. Fomentar una Cultura de servicio como estrategia competitiva.
- Como métodos de intervención se diseñó un plan estratégico de desarrollo organizacional con la finalidad de integrar un talento humano altamente desarrollado a la estrategia del negocio, así como a su estructura y cultura organizacional, de manera que permita a Glamour S.A. lograr las metas y sus objetivos organizacionales.

Como resultado de las estrategias propuestas se espera que Glamour S.A. logre su objetivo propuesto para el año 2020 ser el número uno en la comercialización de productos de belleza y estética.

## **Recomendaciones**

Que se haga una estrategia organizacional que integre el desarrollo del Talento Humano, permitirá que Glamour S.A. tenga mejores resultados en su productividad, en sus costos, ayudara a cumplir sus objetivos, mejoramiento en el clima laboral y una comunicación eficaz entre los colaboradores.

Que se proponga un gobierno corporativo hará que aumente la confiabilidad y la percepción de los accionistas y consumidores, tendrán capacidad para la toma de buenas decisiones y dará transparencia.

Fomentar una cultura de servicios hará que los clientes desarrollen una relación positiva con la empresa, incrementara las ventas, tendrán más clientes a través de buenas relaciones.

## Referencias

- Acosta. (2018). Gobierno Corporativo y poder desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia. *Ciencias Administrativas*, 42 - 54. Obtenido de file:///C:/Users/Ambar/Downloads/2864-Texto del artículo-12287-1-10-20171222.pdf
- Avila, A. (2007). *Las organizaciones como sistemas sociales complejos*. Obtenido de Integración Académica en Psicología: <http://www.integracion-academica.org/10-volumen-1-numero-2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>
- Carrera, Martinez, & Pérez. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cía*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20297/1/Diseño de la estructura organizacional y funcional de la emp.pdf>
- Dorta, A. (2014). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Centro de desarrollo gerencial : <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2014/05/cultura-organizacional.html>
- Esquiaqui, G., & William, E. (2012). *Estructura organizacional y estrategia empresarial* . Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7083/EsquiaquiEsquiaquiGiovanni2012.pdf;sequence=2>
- Franco, J., & Vivanco, R. (2014). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Obtenido de <http://132.248.164.227/congreso/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Medina, M. (2016). *Planificación estratégica* . Obtenido de Planiniciaci: <http://planiniciaci.blogspot.com/2016/07/planificacionestrategica-segun-autores.html>
- Sanchez. (2011). *Tipos de Cultura* . Obtenido de Virtual. Pdf: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094116/cap02.pdf>
- significativa, G. (2012). *Desarrollo Organizacional* . Obtenido de <https://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional.-conceptos..php>
- Vasquez, C. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas* . Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Reyes Vera, Ambar Reyes**, con C.C: # **1312312463** autora del **componente práctico del examen complejo: Plan estratégico para el desarrollo organizacional de Glamour S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **24 de febrero** del **2021**

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

Nombre: **Reyes Vera, Ambar Anahí**

C.C: **1312312463**



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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Plan estratégico para el desarrollo organizacional de Glamour S.A.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	Ambar Anahí Reyes Vera		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Elba Narcisa Bermúdez Reyes, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciatura en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	24 de febrero del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	46
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Gestión del Talento Humano		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estructura Organizacional, Cultura, Comportamiento, Desarrollo Organizacional, Gobierno Corporativo, Gestión del Talento Humano, Estrategia		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo de titulación examen complejo, modalidad caso práctico, trata acerca de la situación de la empresa Glamour S.A., la cual atraviesa una situación problemática, que debe ser aprovechada para transformarla en una oportunidad de mejora de desarrollo organizacional.</p> <p>Luego del análisis de la narrativa del caso, se llega a la conclusión que la empresa Glamour S.A. en el momento actual presenta un inadecuado desarrollo organizacional, que mantiene a la organización estancada en una situación que le imposibilita cumplir con sus metas organizacionales.</p> <p>Entre los problemas encontrados durante el proceso diagnóstico están, la estructura organizacional que ya no responde a los desafíos actuales del mercado, la informalidad en una serie de procedimientos en la gestión del Talento Humano y del Gobierno Corporativo.</p> <p>Para abordar esta problemática de Glamour S.A. se plantearon los siguientes objetivos: Diseñar una estrategia organizacional que integre el desarrollo del Talento Humano, de manera que permita a Glamour S.A. lograr sus objetivos organizacionales. Proponer un Gobierno Corporativo que permita afianzar una estructura organizacional funcional y sistémica. Fomentar una cultura de servicio como estrategia competitiva.</p> <p>Como métodos de intervención se diseñó un plan estratégico de desarrollo organizacional con la finalidad de integrar un talento humano altamente desarrollado a la estrategia del negocio, así como a su estructura y cultura organizacional, de manera que permita a Glamour S.A. lograr las metas y sus objetivos organizacionales.</p> <p>Como resultado de este proyecto de desarrollo organizacional, se espera que Glamour S.A. posea la capacidad de responder de manera ágil y eficazmente a la competencia, logre una mayor participación en el mercado hasta posicionarse como la empresa líder en servicios de estética y belleza.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono: +593-4- 0987525595</b>	<b>E-mail: ambarreyesv@gmail.com</b>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			