



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

TEMA:

**Implementación de una estructura organizacional en la
empresa Beauty Glam S.A.**

AUTORA:

Landívar Soriano Doménica Gabriela

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

TUTOR:

Psic. Org. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

16 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Landívar Soriano Domenica Gabriela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. 

Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Cl. Estacio Campoverde Mariana de Lourdes

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Landívar Soriano Doménica Gabriela**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Implementación de una estructura organizacional en la empresa Beauty Glam 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 16 días del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR (A)

f. _____
Landívar Soriano Doménica Gabriela



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Landívar Soriano Doménica Gabriela**

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 una estructura organizacional en la empresa Beauty Glam S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Landívar Soriano Doménica Gabriela



Guayaquil, 21 de febrero del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Implementación de la estructura organizacional en la empresa BEAUTY GLAM S.A.docx (D128493694)
Presentado	2022-02-21 12:48 (-05:00)
Presentado por	domenica.landivar@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	2% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

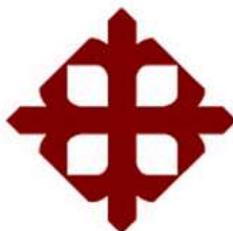
Tema: "Implementación de una estructura organizacional en la empresa Beauty Glam S.A."

Estudiante:

Landívar Soriano Doménica Gabriela

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ORG. CARRILLO SALDARREAGA SOFIA VIVIANA, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

LCDA. SÁNCHEZ UBE PRICILA FRANCIA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDO. BONILLA MORÁN LUIS ANTONIO, MGS.
DOCENTE REVISOR

Índice

INTRODUCCIÓN.....	2
1. DIAGNÓSTICO	4
1.1. Estructura organizacional	4
1.3. Liderazgo.....	6
1.5. Capacitación	9
2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	10
2.1. Optimización de la estructura organizacional.....	10
2.2. Programa de capacitación y desarrollo.....	11
2.2.1. Programa de capacitación para líderes:.....	12
2.2.2. Programa de habilidades blandas:	12
2.3. Puesta en práctica de la cultura, comportamiento y liderazgo organizacional	12
3. IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS	13
3.2. Metodología.....	13
3.2.1. Optimización de la estructura organizacional	13
3.2.2. Programa de capacitación y desarrollo	14
3.2.3. Puesta en práctica de la cultura, comportamiento y liderazgo organizacional	15
3.3. Recursos	15
3.3.1. Líderes.....	15
3.3.2. Colaboradores.....	16
3.3.3. Presupuesto.....	16
CONCLUSIONES.....	18
BIBLIOGRAFÍA.....	20

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipo de estrategias a implementar.....	16
Tabla 2. Plan de inversión en estrategias propuestas.....	17

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo el exponer una propuesta de intervención que se basa en la reestructuración de la empresa BEAUTY GLAM S.A., con la finalidad de maximizar su cultura organizacional formalizando procedimientos y procesos administrativos, empoderando a las principales accionistas y socios de la empresa, diseñando un plan de capacitaciones para el talento humano operativo, de forma tal que la compañía pueda incrementar su rentabilidad y genere mayores ingresos en base a las inversiones realizadas. Todo esto, sin menoscabar el valor de conseguir un clima laboral estable, apoyado en trabajo y gestión activa del personal. En base al diagnóstico realizado, se puede identificar un problema de formalización de los procedimientos internos de la compañía, como la falta de comunicación entre los propietarios y los colaboradores, incluso entre los socios mimos, lo que conlleva a un conjunto de problemas de insatisfacción laboral y un proceso carente de fidelización con la cultura organizacional de la empresa. Se suma a esto la carencia de liderazgo entre los socios ya que carecen de destrezas administrativas lo que permite liderar con eficacia al personal. Por esta razón, se ha delineado una propuesta que tenga estrategias alineadas a la formalización de una estructura organizacional, de los procedimientos internos, así como la elaboración de un manual de funciones, procesos, normativa interna; así también se van a desarrollar programas de capacitación para todo el personal en general, lo que inducirán a un cambio importante en la cultura organizativa de la empresa.

Palabras claves: Estructura Organizacional, Liderazgo, Planificación Estratégica, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Cima laboral.

ABSTRACT

The objective of this study is to expose an intervention proposal based on the restructuring of the company BEAUTY GLAM S.A., in order to maximize its organizational culture by formalizing procedures and administrative processes, empowering the main shareholders and partners of the company, designing a training plan for the operational human talent, so that the company can increase its profitability and generate higher revenues based on the investments made. All this, without undermining the value of achieving a stable work environment, supported by work and active management of personnel. Based on the diagnosis made, it is possible to identify a problem of formalization of the company's internal procedures, such as the lack of communication between the owners and the collaborators, even among the partners themselves, which leads to a set of problems of labor dissatisfaction and a process lacking loyalty with the company's organizational culture. In addition to this, there is a lack of leadership among the partners, since they lack the administrative skills to effectively lead the personnel. For this reason, a proposal has been outlined that has strategies aligned with the formalization of an organizational structure, internal procedures, as well as the development of a manual of functions, processes, internal regulations; training programs will also be developed for all personnel in general, which will induce an important change in the organizational culture of the company.

Keywords: organizational structure, leadership, strategic planning, organizational culture, Organizational Communication, working environment.

INTRODUCCIÓN

La organización es un instrumento dentro de la entidad que conceptualiza cómo se coordinarán e integrarán los puestos, funciones, actividades, responsabilidades para que el organigrama de la compañía funcione acorde a su estructura y diseño, generando una buena comunicación y un trabajo efectivo orientado a cumplir las metas de la empresa. (Correa, 2018).

Las organizaciones no solo deben manifestar ciertos comportamientos, si no también sus colaboradores en un plano individual y grupal: ellos participan, actúan en diversas modalidades, según la naturaleza de la misma entidad. Estas no funcionan al azar y el éxito que se logre será por el producto de un conjunto de sinergias que, conducidas en cierta dirección, lo alcanzan. Sin embargo, el suceso no viene en forma aleatoria: los emprendimientos son células sociales que responden a estímulos del ambiente, tanto interno como externo y, según estos, son sus productos, sus comportamientos (Garbanzo-Vargas, 2016).

Las organizaciones requieren de una conducción, una administración. Para comenzar el desarrollo organizacional es necesario entender el personal con que cuenta, sus acciones en función de los aportes que se esperan de cada una de las partes. A criterio de Chiavenato citado en Garbanzo-Vargas (2016), “existen tres variables independientes que requieren ser comprendidas en las organizaciones para el logro de los objetivos planteados, las cuales son la base para el desarrollo organizacional: el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual” (pág. 38).

Haciendo un análisis del caso planteado, debido al argumento presentado se puede observar como Gabriela empieza a desarrollar una idea de negocio y tiempo después se alía con Catalina para diseñar una amplia gama de productos y servicios para ofrecer en el mercado de belleza de mujeres y empiezan a crear una unidad de negocio pequeña, pero sólida y solvente con clientes leales, hasta que un tercer aportante, Jorge, llega con recursos monetarios para convertir la unidad de negocios rentable y, con el capital

invertido, generar una expansión territorial agresiva, captando más clientes, lo que se traduce en un incremento de su rentabilidad.

Sin embargo, al ir creciendo la organización, se empiezan a observar los primeros inconvenientes con el personal debido a la inestable estructura organizacional y son sus clientes internos los que empiezan a manifestar su incomodidad como la duplicación de funciones, el no tener claramente definido sus roles y no saber a quién deben reportar, pues en un momento dado, tenían tres jefes con los cuales reportarse, lo que empezó a crear discrepancias incluso entre los socios.

La competencia comenzó a posicionarse y la pérdida de clientes empezó a reflejarse en la empresa que todavía no comprendía que la pérdida de clientes se debía, en parte, a la insatisfacción que crecía en su personal por la ineficaz organización existente en el negocio.

El hecho de contratar una consultoría por parte de uno de los socios, sin previa consulta, también generó una disconformidad por parte de Gabriela y Catalina quienes tomaron la decisión de despedir a 4 colaboradoras, generando una mayor confusión dentro del personal que aún seguía laborando en Beauty Glam S.A.

Todo esto conllevó a un deterioro de su cartera de clientes con la consecuente pérdida de rentabilidad del negocio durante ese periodo. Posteriormente, se decidió implementar un departamento de talento humano y por primera vez, se observó lo importante que era contar con un manual de funciones, políticas y procedimientos, diseñar un organigrama, implementar una planificación estratégica y sobre todo, establecer metas y objetivos para todo el personal y en especial, para las gerencias de la empresa.

Para realizar un análisis de caso eficaz, se procederá a estudiar temas como el desarrollo y cultura organizacional, formalización de políticas y procesos, y competencias gerenciales. A su vez se diseñará e implementará intervenciones según las áreas de mejora en la empresa para la resolución de

los problemas. A partir de este análisis, se presentará una propuesta de intervención.

1. DIAGNÓSTICO

1.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad. Además, describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización. (Parra & del Pilar, 2009)

Para Robbins citado en Rojas (2019), la estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (pág. 234).

El concepto define lo que una estructura organizacional representa para cualquier tipo de organización, y la importancia que tiene su implementación para establecer claramente las funciones y roles del personal que labora en la empresa por medio de un organigrama diseñado que depende del tamaño de la empresa y sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En el estudio del caso, Beauty Glam S.A. empieza sus funciones de forma informal, sin una definición clara de sus objetivos estratégicos, sin una estructura organizacional, sin organigrama y sin la debida jerarquía de sus dueños; en un momento dado, el negocio tiene 3 líderes y los colaboradores no saben a quién reportarse en determinados casos, se producen reprocesos y se obstaculiza la labor de los colaboradores en deterioro del servicio al cliente externo, lo que conlleva consigo una mala atención que a su vez provoca una baja rentabilidad del negocio.

1.2. Comportamiento organizacional

De acuerdo con Tinedo & Romero citados en Consuelo, Sarmentero, Gomez, & Falcon (2018), el comportamiento organizacional se puede definir como “el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones” (pág. 78). Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización.

Según (Romero, 2013), el comportamiento de la organización responde a dos componentes fundamentales, la estructura y los procesos, ambos intensamente relacionados. Cuando se habla de cultura organizacional, se refiere a cómo se articulan los procesos y la estructura de manera íntegra.

Según el análisis realizado, se crea un ambiente para el estudio del comportamiento organizacional que aparecen desde el punto de vista de la interacción de variables en los tres niveles en que se agrupan: individual, grupal y organizacional, su estudio debe combinarse con los de mayor incidencia en la empresa.

En el caso de Beauty Glam, se puede describir el comportamiento de las socias como empático, pero a medida que la empresa empieza a asumir nuevos retos, con la expansión del negocio y la llegada de un socio con los recursos monetarios necesarios, empieza a surgir la desconfianza de Catalina y Gabriela con su nuevo socio Jorge, más aún cuando este contrata una consultoría sin consulta previa, lo que provoca una serie de incertidumbres y desconforme dentro de la organización y al querer ellas mantener el control de la empresa, buscando la forma de abaratar costos, terminaron despidiendo a sus empleadas más antiguas, generando desconfianza y temor entre el resto de las colaboradoras.

Todo esto provoca un descontento general entre el personal de la empresa, que no puede realizar su trabajo de forma eficiente como lo venía haciendo

anteriormente, el cual era un factor diferenciador para el negocio, pero el creciente descontento se traducía en la pérdida de clientes, más aún con la presencia de competencia directa, lo que termin  perjudicando a la organización a tal punto de provocar pérdidas económicas significativas.

1.3. Liderazgo

De acuerdo con Zarate citado por Tarazona (2020), "El liderazgo se ha estudiado desde dos puntos de vista: el primero ve el liderazgo como un cargo de jerarquía en las organizaciones y el otro, ve al liderazgo como un proceso de influencia social que sucede en sistema social".

Gómez citado por Aguirre, Serrano, & Sotomayor (2017) "El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo humano para que se logren las metas". En cambio, para Davis & Newstrom citado por Aguirre, Serrano & Sotomayor (2017) "el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen continuamente con entusiasmo en el logro de sus objetivos".

Ser líder implica no solamente ocupar un cargo jerárquico alto en alguna empresa, sino el saber manejar un equipo de trabajo, con el conocimiento y aptitudes necesarias para encaminar a la empresa hacia sus objetivos estratégicos, planteados desde la gerencia general.

En el caso estudiado, no existe un claro liderazgo en Beauty Glam S.A., y al involucrarse un nuevo socio capitalista, con conocimientos en administración y finanzas, hubo malentendidos por parte de los tres socios, lo que ocasionó la visibilidad de los problemas internos de la organización ante sus colaboradores. Ni Catalina ni Gabriela cuentan con la experiencia necesaria para afrontar los problemas administrativos o del personal que empezaban a surgir dentro del área de producción, lo que provocó que la expansión de la empresa se vea seriamente afectada, perjudicando a todos los accionistas de la compa a, los cuales desconocían de los procesos formales de iniciar el desarrollo de la estructura organizacional.

La falta de liderazgo llevaba a Beauty Glam S.A., a una situación compleja, pues entre más clientes tuviese, mejor su posición financiera debía ser, pero los problemas internos y el desconocimiento de un manejo de procesos eficaz, llevó a que el negocio se vea severamente perjudicado por lo que se tuvo que contratar a un profesional en el área de talento humano para que los ayude con la administración del personal.

1.4. Cultura organizacional

Según Díaz, Serrate, Portuondo, Sánchez & Suarez citados en Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuvar, & Rozo (2018), la mayoría de los investigadores utiliza el término de cultura organizacional o corporativa para referirse a “los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de una organización comparten”; pero lo que si es cierto es que dicha cultura “no es palpable, solo puede observarse y, dado el caso, ver sus efectos y consecuencias en determinadas organizaciones”.

Asi mismo, Chiventato citado en Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuvar, & Rozo (2018), indica que “la forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas, forman parte de la cultura organizacional”; de este modo, la cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna.

Por último, autores como Edgar Schein citado en Sánchez, Trillo, Mora, & Ayuso, (2006), definen la cultura organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cual es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (pág. 189).

Beauty Glam S.A. se enfrenta a un problema en el que se debe conocer su cultura organizacional, ya que existen aspectos estructurales que se deben

mejorar. Aparte de ser una empresa nueva, su estructura no está departamentalizada ni procesos de gestión bien estructurados, se observa más vulnerable al tener problemas a nivel de cultura.

De acuerdo con Serrate, Portuondo, Sanchez y Suarez, citados en Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuvar, & Roza (2018), las organizaciones “tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional” (pág. 38).

La cultura organizacional es intangible en sus fundamentos, dicho de otra forma, los principios, valores y normas que deben regir a cualquier organización, no son tangibles, pero su influencia dentro de la empresa y de sus miembros influye directamente dentro de la cultura y el comportamiento organizacional de los integrantes que la conforman.

En el caso del estudio, cabe señalar que el tema central está relacionado con la cultura organizacional, así como la filosofía empresarial que no está bien definida

y de alguna manera, lo que piensan u opinan los trabajadores. Estos tres puntos, son esenciales para comprender la cultura organizacional. En Beauty Glam S.A., esta se genera a partir de las actividades diarias, como se llevan a cabo las actividades, la interrelación personal entre los colaboradores, y la forma en que los procedimientos se han establecido.

Los valores que se obtienen para comunicar en un negocio, se dan también desde que los socios fundadores iniciaron la empresa, es decir, en el proceso de instauración de la cultura. Esto se dará cuando los líderes conozcan la razón de ser de su negocio, lo cual debió aparecer cuando Catalina y Gabriela decidieron el nombre de la empresa y la razón de ser de la misma.

Se dió un proceso de institucionalización de la cultura en Beauty Glam SA, aunque la comprensión de esto no es clara, y al ser una pequeña empresa que fue fundada inicialmente por dos personas, este fue una gestión que se

dio y que es importante tomar en cuenta para poder generar un cambio. Entonces, es comprensible que la empresa ignore muchos inconvenientes de procesos y estructura, pero al igual que otras empresas, si cuenta con la institucionalización de su cultura.

1.5. Capacitación

Según el autor Chiavenato citado en Cota & Rivera (2017), la capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

La importancia de la capacitación a los empleados de cualquier entidad radica en poder ayudar a los trabajadores de los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

Entre los múltiples beneficios que la capacitación aporta a cualquier tipo de empresa, se pueden mencionar los siguientes (Cota & Rivera, 2017):

- ✓ Eleva la moral del personal
- ✓ Aumenta la rentabilidad de la empresa
- ✓ Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- ✓ Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- ✓ Mejora la relación jefe-subordinados
- ✓ Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- ✓ Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- ✓ Ayuda a solucionar conflictos internos.
- ✓ Facilita la promoción de los trabajadores
- ✓ Incrementa la calidad y productividad del trabajo.
- ✓ Promueve la comunicación en la organización.

Por esto es tan importante que el personal de la empresa se capacite, empezando con las principales accionistas que deben de seguir un curso sobre liderazgo y habilidades gerenciales, sumado con un curso de coaching tanto a ellos, así como al resto del personal administrativo de la empresa.

En cuanto a sus colaboradores, deben especializarse en atención al cliente, ventas y soluciones de conflictos, además de aprender también sobre coaching para asumir, en cualquier momento, el reto de manejar algún departamento en un potencial ascenso, sobretodo a aquellos colaboradores que llevan más tiempo en la empresa.

También se debe promover la educación del personal facilitándole horarios que se ajusten al estudio particular que estén realizando, como prepararse en la universidad o en algún instituto tecnológico para sacar algún título de tercer nivel, o bien que se estén preparando en algún otro curso de formación académica para su realización como profesionales.

2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Todo emprendimiento debe tener un plan estratégico inicial, además, todas las empresas siempre nacen de una idea y luego aplican las estrategias que sostienen al negocio, es fundamental aprender a analizar y diferenciar entre las estrategias que mejoran el crecimiento de la empresa y aquellas que solo realizan una tarea estratégica viable.

2.1. Optimización de la estructura organizacional

Analizando el caso de Beauty Glu SA, se identificó que el problema principal se da por la informalidad de su estructura que a su vez es débil, por lo tanto, es necesario introducir cambios a nivel organizacional, definiendo las funciones y procesos de gestión necesarios y capacitando a los consultores de recursos humanos para implementarlos de manera efectiva.

Al ser una empresa pequeña que comienza a expandirse en otras partes del país, un se debe contar con consultor de Talento Humano que lleve a cabo los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional y los demás subsistemas que ya existen. Los socios de la empresa desconocen estos temas porque piensan que son innecesarios y representa mayores, pero si la empresa cuenta con un profesional que se encargue de la gestión de talento humano, se podrá implementar una planificación estratégica que servirá para restar costos que surgieran en el proceso y, a su vez, contra con los recursos que se necesiten ante alguna circunstancia.

Es importante que Beauty Glam S.A. delimite un manual de procedimientos y funciones, junto con los descriptivos de cargos para el personal y definir el organigrama institucional. El negocio se ve perjudicado en gran medida al no poseer una estructura organizacional correctamente definida, Catalina y Gabriela, sus socias fundadoras no saben qué clase de estructura tienen, y el personal no comprende a quienes deben reportarse y por qué deben hacerlo, mucho más con la inclusión de un tercer socio aportante.

Por lo tanto, es necesario que se realice un diseño de manual de procedimientos, políticas y funciones para optimizar los procesos, formalizarlos y así poder realizar una gestión más ágil y eficaz, donde exista un eficiente uso de recursos en la entidad, ya que al estar establecido de manera informal, omiten actividades importantes que repercuten en pérdidas para la empresa. Además, esto ayudaría a mejorar el ambiente laboral entre los colaboradores, ya que no se daría la duplicidad ni sobrecarga de actividades, y fomentaría una cultura organizacional favorable dentro de la organización.

2.2. Programa de capacitación y desarrollo

Se realizarán dos tipos de capacitaciones: uno para los líderes (socios fundadores) sobre liderazgo, coaching y habilidades gerenciales, y otra para los colaboradores, centrado en la atención integral para clientes.

2.2.1. Programa de capacitación para líderes:

En base al diagnóstico previamente analizado a la empresa Beauty Glam S.A., las estrategias que se planifican realizar a nivel del talento humano son un programa de capacitación para las socias fundadoras de la compañía sobre liderazgo, para que de esta forma puedan formarse sobre la conducción de equipos de trabajo, adquiriendo aptitudes fundamentales para poder realizar su trabajo eficientemente.

2.2.2. Programa de habilidades blandas:

En un segundo escenario de las estrategias a nivel de operativo, se considera preciso realizar capacitaciones en ventas y servicio al cliente para todo el personal operativo, de esta forma se puede mejorar la gestión de ventas. Estas capacitaciones permitirán el perfeccionamiento de las aptitudes financieras y en ventas y también sea una motivación a ser parte del negocio.

2.3. Puesta en práctica de la cultura, comportamiento y liderazgo organizacional

La implementación de las estrategias tiene que ir de la mano no solo con una capacitación en liderazgo para los principales directivos de la empresa, pero, asimismo, se debe capacitar a los colaboradores sobre el concepto de cultura organizacional, su importancia dentro de la compañía y como se debe aplicar correctamente en la práctica para obtener los resultados deseados.

También se deben realizar charlas específicas sobre comportamiento organizacional y como un manual de funciones y el establecimiento de una misión y visión empresarial, van a impactar directamente en los resultados de productividad esperados por cada uno de los colaboradores de la empresa.

Una vez capacitados, realizar periódicamente evaluaciones de desempeño (por lo menos dos veces al año) es algo deseable para el correcto desarrollo de la organización, y así como se puede sancionar a un trabajador por no cumplir a cabalidad sus funciones, descritas en el manual de funciones respectivo, asimismo se debe premiar a aquella colaboradora que si ha

cumplido a cabalidad las actividades claramente enmarcadas dentro de su cargo.

3. IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS

3.1. Responsables

Las primeras personas involucradas en este proceso de transformación son las socias fundadoras de la empresa Beauty Glam S.A., Catalina y Gabriela. Las dos tienen el objetivo de mejorar la organización de la empresa, que siga manteniéndose en el mercado y que perdure con el transcurso del tiempo. Como son emprendedoras que aun desconocen ciertos procesos y procedimientos que deben llevar a cabo para el manejo correcto de una empresa, es necesario que trabajen coordinadamente con el tercer socio, Jorge, quien aporta con conocimientos en temas administrativos y financieros.

Para lograr una verdadera transformación en la empresa, el cambio debe comenzar entre los fundadores de la empresa y luego sus empleados. Ordenar tareas diarias es otra actividad a realizar con el apoyo de Catalina y Gabriela, quienes toman decisiones importantes dentro de la empresa.

Las socias fundadoras deben tener la responsabilidad de proveer a todos sus empleados de las destrezas y herramientas necesarias para poder ejecutar el proceso de transformación propuesto y que pese a contar con otras personas quienes faciliten las gestiones, como lo son el profesional de Talento humano y el líder experto en temas financiero, igual serán ellas los principales protagonistas de este cambio.

3.2. Metodología

Se describirá la metodología de este proyecto en base a cada estrategia que se desea implementar.

3.2.1. Optimización de la estructura organizacional

La metodología a emplearse para la primera estrategia será cualitativa, ya que se necesitará de la creación de una estructura organizacional formal, así

mismo, el desarrollo de manuales de cargo, función y de los procedimientos internos.

Se realizará un grupo focal para determinar el concepto de la empresa ante sus colaboradores y como ésta ha venido funcionando, es necesario realizar un grupo focal orientado a la identidad institucional, comunicación interna y así poder saber la opinión de los colaboradores y recomendaciones para mejorar los procesos. Para la elaboración del manual de funciones y procesos, se requerirán entrevistas con los colaboradores y socios actuales, de modo que sirvan como un acercamiento para instaurar los puestos, actividades, habilidades laborales y tiempo de cada persona.

3.2.2. Programa de capacitación y desarrollo

De igual forma, para la segunda estrategia la metodología será mixta ya que se emplearán capacitaciones para el personal operativo y socios. Para determinar la necesidad de capacitaciones es necesario realizar una encuesta de conocimientos generales sobre las actividades que se realizan en la empresa. Mediante la observación se analizará las aptitudes de los colaboradores y se verificará si estas son idóneas para el cargo que ocupan en la actualidad.

Estas encuestas servirán de base para definir claramente, el tipo de capacitación que tienen que realizar los líderes y los colaboradores de la empresa; los primeros, para mejorar sus dotes de liderazgo, y los segundos, para atender de forma integral a los clientes de la empresa.

Se realizará un taller interno, una vez que los líderes de la empresa hayan recibido su capacitación en liderazgo y habilidades gerenciales, sobre la cultura organizacional y su importancia e impacto dentro de la empresa. Esto deberá ser complementado con el curso de atención al cliente para los colaboradores de la empresa y con la aplicación de evaluaciones periódicas de desempeño del personal para mejorar la calidad y productividad del mismo; de esta manera, no solo se deberá crear multas y sanciones administrativas,

dentro del reglamento laboral interno, sino también incentivos y bonos para aquellos trabajadores que alcancen un buen desempeño en sus funciones.

3.2.3. Puesta en práctica de la cultura, comportamiento y liderazgo organizacional

La metodología de esta última estrategia será mixta y se centrará en el seguimiento de todo lo realizado anteriormente. Para poder desarrollar esta estrategia es necesario implementar una evaluación de desempeño por competencia anual para determinar el rendimiento de cada colaborador después de formalizar la estructura y normativas de la empresa. Así mismo se debe realizar reuniones de grupo periódicas para conocer si existen problemas y las medidas que se tomarán para su solución.

La evaluación de desempeño ayudará también a determinar si es necesario alguna capacitación sobre un tema en específico.

3.3. Recursos

A continuación, se describen los recursos que se necesitarán para cada una de las estrategias definidas, describiéndolo para líderes como líderes y colaboradores.

3.3.1. Líderes

Para un programa de formación en liderazgo es fundamental contar con una sala con proyector, ordenador portátil y diapositivas preparadas por un experto en conducción y dirección del talento humano.

“La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tiene tres objetivos principales: lograr el compromiso y la cooperación de su equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados y hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos de equipo” (García, 2016).

De igual forma se debe comprender que es necesario involucrar todos los departamentos dentro de la organización, ya que como sistema, deben ser

participe en la transición recomendada, ya que al conocer que el cambio es una mejora de la empresa, también es concebible que la correcta comprensión e implementación de los procedimientos dentro de la empresa sea más eficiente.

3.3.2. Colaboradores

Realización de talleres de formación en habilidades de ventas y servicio al cliente, requerirá también de este espacio, además de incluir sillas, mesas, bolígrafos y hojas para que cada trabajador pueda disponer de estos elementos y así se lleve la capacitación satisfactoriamente.

3.3.3. Presupuesto

Tabla 1. Tipo de estrategias a implementar

Estrategia	Responsable	Recurso
Optimización de la Estructura organizacional	Líderes Asistente de Talento Humano	Humano
Capacitación y desarrollo	Líderes Asistente de Talento Humano	Humano Económico
Puesta en práctica de la cultura, liderazgo y comportamiento organizacional	Líderes Socio experto en administración y finanzas Asistente de Talento Humano	Humano Económico

Elaborado por: Domenica Landivar Soriano, 2022.

Esta tabla resume las estrategias que se determinaron en el caso de estudio, los involucrados en cada una de ellas y el recurso que se necesitaría para llevar a cabo el proyecto.

Tabla 2. Plan de inversión en estrategias propuestas

Estrategia	Costo unitario	Costo Total
Optimización de la estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un organigrama estructural, junto con un manual de funciones, políticas y procedimiento internos. 	\$3.000,00
	<ul style="list-style-type: none"> Creación de página Web de la empresa, implementando la opción “Quiénes somos” en donde detallaremos nuestra filosofía, el manual de funciones y el organigrama. 	\$600,00
Capacitación y desarrollo	Para Líderes con foco en el servicio: \$174,00 para 3 personas (8 horas) <ul style="list-style-type: none"> Excelencia Operacional y experiencia del cliente: \$174,00 para 3 personas (8 horas) 	\$348,00 por los 3 participantes
	Para colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> Taller de atención al cliente. \$25 x persona (10 horas). 	\$250,00 por c/grupo de 10 participantes
	<ul style="list-style-type: none"> Crear programa de inducción (material, guía del programa de inducción) para los nuevos colaboradores. 	\$320,00
Puesta en práctica de la cultura, liderazgo y comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Talleres para el seguimiento de lo implementado entre líderes y colaboradores para remarcar la importancia de la cultura 	Materiales de trabajo: \$5 por cada colaborador (8 * \$5 = \$40)

	organizacional dentro de la empresa.	
	- Adquisición de software de evaluación de desempeño por competencias.	\$1500,00
TOTAL		\$6.058,00

Elaborado por: Domenica Landivar Soriano, 2022.

Descripción de las actividades que se desarrollarán en cada estrategia y hacia quien va dirigido.

CONCLUSIONES

El principal problema de la empresa BEAUTY GLAM S.A., surge porque no tiene una estructura organizacional definida, lo que claramente provoca que exista una duplicación de funciones entre los colaboradores, que no se pueda discernir claramente quien es el líder responsable de la empresa, y que exista un problema de comunicación entre la gerencia y sus colaboradores, sumado a la falta de conocimiento de habilidades gerenciales de las socias fundadoras, y la carencia de un ambiente de cultura organizacional de la empresa.

No se debe producir una transformación sin contar con las herramientas necesarias, o sin un grupo humano correctamente capacitado y preparado para el cambio. Los procesos de transformación se van realizando por medio de instrumentos que los impulsan, algunos deben ejecutar con las demás empresas dentro del mercado, pero siempre a la espera que sean los colaboradores los principales beneficiados.

Una obligación de las entidades es dotar al talento humano y capacitarlo eficazmente para este proceso de transformación; Sin la correcta planificación o sin los colaboradores necesarios para llevar a cabo el proceso de transformación administrativa seria innecesario elaborarlo, ya que se convertiría en un desgaste de recursos capital y tiempo y limitaría la expansión de la organización además de poner en peligro su sustentabilidad en el tiempo. Por esto es fundamental, que el proceso de transformación posea

todos los recursos y que el personal opuesto al cambio sea separado para no afectar la organización a largo plazo.

Esto conlleva a que, en toda entidad, indistintamente de su tamaño giro de negocio, se deban llevar a cabo procesos de manera formal y que, a su vez se diseñe una estructura organizacional junto con manuales de funciones y procesos para así poder realizar todas las actividades operativas de forma clara y eficiente.

Esto conlleva a que, en toda entidad, indistintamente de su tamaño o giro de negocio, se deban llevar a cabo procesos de manera formal y que, a su vez se diseñe una estructura organizacional junto con manuales de funciones y procesos para así poder realizar todas las actividades operativas de forma clara y eficiente.

Por esto es importante proponer un cambio en la dirección de la empresa BEAUTY GLAM S.A., empezando por sus líderes, con una capacitación sobre liderazgo y habilidades gerenciales, y también de sus principales colaboradores en atención al cliente. Una vez realizadas estas capacitaciones, en base a una estructura organizacional ideada en base al giro del negocio, y con la asistencia de un profesional en recursos humanos, se debe de capacitar a la interna a todos los empleados para que conozcan claramente cuáles son sus funciones y ante quien deben de responder.

Finalmente, se debe de realizar un taller interno que promueva la pertenencia de los empleados a la empresa, la importancia de la cultura organizacional y como esta permitirá alcanzar los principales objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre León, Gabriela, Serrano Orellana, Bill, & Sotomayor Pereira, Guido. (2017). EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MACHALA. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. Recuperado en 18 de febrero de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&tlng=es
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Consuelo-Bravo, C., Sarmentero-Bon, I., Gómez-Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000100010&script=sci_arttext&tlng=pt
- Correa Correa, M. (2018). Implementación de una estructura organizacional en el área de ventas de BIKLA para el cumplimiento de los objetivos. Obtenido de Proyecto Terminal: <http://www.repositorio.unadmexico.mx:8080/xmlui/handle/123456789/300>
- Cota Luévano, J. A., & Rivera Martínez, J. L. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad Obregón, Sonora. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=160203>
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- García Negrete, G. (2016). Capital intelectual para el desarrollo del liderazgo organizacional en organizaciones de comercio al detal. Obtenido de

Trabajo de Grado:
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14461>

Parra, C. & del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108. Obtenido de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12/>

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgion y Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. Disponible en: <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Hispanoamerica.

Rojas, J. (2019). Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda.: para implementar las respectivas descripciones de cargo. Disponible en: <http://repopib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2723>

Romero Buj, D. (2012). Conceptualización del comportamiento de la organización. Disponible en: <https://repositorio.iberro.edu.co/bitstream/001/468/1/Conceptualizaci%C3%B3n%20del%20comportamiento%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf>

Sánchez Cañizares, S. M., Trillo Holgado, M. A., Mora Márquez, C. M., & Ayuso Muñoz, M. Á. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 179-202. Disponible en: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7ce3284b743aefde80ffd9aec500e085>

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

Tarazona Jaimes, K. F. (2020). Relación del liderazgo transformacional con el crecimiento organizacional. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37703>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Landívar Soriano Domenica Gabriela**, con C.C: # 0925632986 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Implementación de una estructura organizacional en la empresa Beauty Glam S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 16 de febrero de 2022.

f.

Landívar Soriano Doménica Gabriela

C.C: 0925632986



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Implementación de una estructura organizacional en la empresa Beauty Glam S.A.		
AUTOR(ES)	Landívar Soriano Doménica Gabriela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Org. Efrén Chiquito Lazo, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	21
ÁREAS TEMÁTICAS:	Formalización de procesos, Diseño de la estructura organizacional, Desarrollo organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura Organizacional, Liderazgo, Planificación Estratégica, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Clima laboral.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente estudio tiene como objetivo el exponer una propuesta de intervención que se basa en la reestructuración de la empresa BEAUTY GLAM S.A., con la finalidad de maximizar su cultura organizacional formalizando procedimientos y procesos administrativos, empoderando a las principales accionistas y socios de la empresa, diseñando un plan de capacitaciones para el talento humano operativo, de forma tal que la compañía pueda incrementar su rentabilidad y genere mayores ingresos en base a las inversiones realizadas. Todo esto, sin menoscabar el valor de conseguir un clima laboral estable, apoyado en trabajo y gestión activa del personal. En base al diagnóstico realizado, se puede identificar un problema de formalización de los procedimientos internos de la compañía, como la falta de comunicación entre los propietarios y los colaboradores, incluso entre los socios mimos, lo que conlleva a un conjunto de problemas de insatisfacción laboral y un proceso carente de fidelización con la cultura organizacional de la empresa. Se suma a esto la carencia de liderazgo en dirección del talento humano, ya que los socios principales carecen de habilidades administrativas que permitan dirigir eficazmente a la entidad. Por este motivo, se ha diseñado una propuesta que contenga estrategias vinculadas a la formalización de una estructura organizacional, de los procedimientos internos, así como la elaboración de un manual de funciones, procesos, normativa interna y, a su vez, un plan de capacitación para los cargos altos, medios y bajos, que provocarán un cambio importante en la cultura organizativa de la empresa.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-098 972 3637	E-mail: domenica.landivar@cu.ucsg.edu.ec	
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):			