

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**Planificación estratégica para la mejora continua en la empresa
“Beauty & Natural Cosmetics S.A**

AUTORA:

Cali Valdiviezo, María Gabriela

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

TUTORA:

Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
28 de agosto del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

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

TUTORA

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

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2024



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cali Valdiviezo María Gabriela**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo**, Planificación estratégica para la mejora continua en la empresa “Beauty & Natural Cosmetics 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 28 del mes de Agosto del año 2024

LA AUTORA

f. _____

Cali Valdiviezo María Gabriela



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

AUTORIZACIÓN

Yo, Cali Valdiviezo, María 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** Planificación estratégica para la mejora continua en la empresa “Beauty & Natural Cosmetics S.A, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2024

LA AUTORA:

f. _____

Cali Valdiviezo María Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Planificación estratégica para la mejora continua en la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A



TEMA DEL CASO PRÁCTICO: Planificación estratégica para la mejora continua en la empresa “Beauty & Natural Cosmetics S.A

AUTOR(A):

- Cali Valdiviezo, María Gabriela

INFORME ELABORADO POR:

f. _____

Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE SANTIAGO
DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.
DELEGADA

f. _____ **PSIC.**
ALEXANDRA GALARZA, MGS.
DOCENTE ESPECIALIZADA

f. _____ **PSIC. CARLOS**
BARBA, MGS. DOCENTE
REVISOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO.....	3
1. El comportamiento organizacional	4
1.2 Niveles del comportamiento organizacional	4
2. La comunicación organizacional	9
2.1 Tipos de comunicación.....	10
2.2 Características de una comunicación no estructurada.....	11
2.3 Importancia de la comunicación	11
2.4 Impacto de una Comunicación Mal Manejada:	12
3. Cultura Organizacional.....	13
3.1 Niveles de la cultura organizacional:.....	14
3.2 Los tipos de cultura	15
4. Trabajo en equipo.....	17
4.1 Factores que determinan que los equipos sean exitosos	18
5. El Liderazgo Organizacional	18
5.1 Características y elementos claves del liderazgo.....	20
3. Estrategias:	22
NUEVO ORGANIGRAMA DE “BEAUTY & NATURAL COSMETICS S.A”	23
METODOLOGÍA.....	28
CONCLUSIONES	29
BIBLIOGRAFÍA	30
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	32

RESUMEN

El actual estudio está enfocado a la empresa Beauty & Natural cosmetics, empresa que se especializa en el manejo de p

roductos naturales y su distribución para el cuidado de la piel. Después de un amplio análisis del estudio del caso se ha diagnosticado problemas con la eficiencia y eficacia de la empresa, por esta razón, se decide que es importante centrarse en examinar cada una de estas cuestiones, dándole prioridad a aquellas que tienen un mayor impacto en la empresa, tales como: La falta de un manual de funciones, la carencia de una comunicación organizacional óptima, el liderazgo ineficiente, falta de planificación estratégica y la estructura organizacional no establecida. Por medio de entrevistas estructuradas y semiestructuradas se dará paso a una investigación que ayudará a la resolución de los conflictos. Desde una perspectiva técnica como psicóloga organizacional, se aplicarán estrategias planificadas para resolver los conflictos de comunicación organizacional como los “grupos T” y mejorar la eficiencia de la empresa. El objetivo es optimizar la comunicación, liderazgo y estructura organizacional para impulsar el crecimiento y éxito de Beauty & Natural Cosmetics.

Palabras claves: Comunicación Organizacional, Estructura, Comportamiento, Manual de funciones, liderazgo

ABSTRACT

The current study is focused on the company Beauty & Natural cosmetics, a company that specializes in the management of natural products and their distribution for skin care. After an extensive analysis of the case study, problems with the efficiency and effectiveness of the company have been diagnosed, for this reason it is determined that it should focus on the analysis of each of these problems, prioritizing those that most affect the company, such as : The lack of a functions manual, the lack of optimal organizational communication, inefficient leadership, lack of strategic planning and the unestablished organizational structure. Through structured and semi-structured interviews, an investigation will lead to the resolution of conflicts. From a technical perspective as an organizational psychologist, planned strategies will be applied to resolve organizational communication conflicts such as “T groups” and improve the company's efficiency. The goal is to optimize communication, leadership and organizational structure to drive the growth and success of Beauty & Natural Cosmetics.

Keywords: Organizational Communication, Structure, Behavior, Function Manual, leadership.

INTRODUCCIÓN

Andrea y Daniela fundaron Beauty & Natural Cosmetics en 2017, con el objetivo de comercializar productos y servicios naturales para el cuidado de la piel. Después de un tiempo deciden hacer socio a Lucas, accionista que inicialmente benefició a la empresa, pero pronto surgieron desacuerdos y complicaciones. La competencia directa y los desacuerdos internos afectaron negativamente a la empresa, llevándolos a contratar servicios de consultoría en Talento Humano.

Esta consultora de talento humano decidió realizar un diagnóstico de la organización encontrando problemas claves como la falta de planificación estratégica, objetivos ambiguos, estructura organizacional ineficiente y sobre todo confusión en las líneas de mando, además de la ausencia de manual de funciones, línea de mando no definida entre otras problemáticas que generan problemas como la duplicidad de funciones, sentido de pertenencia vulnerado, confusión en sus roles y tareas, entre otras.

Por este motivo es crucial adoptar estrategias que nos ayuden a asegurar la productividad y continuidad de la empresa, que enfrenta desafíos significativos. Operaciones, ya que la meta es convertirse en la empresa líder en ventas de productos naturales para el cuidado de la piel a nivel nacional para 2025. Para ello la empresa realmente debe de tomar acción en un futuro no tan lejano, como por ejemplo deberá de comenzar estableciendo los objetivos de manera clara y concisa, objetivos que sean reales y alcanzables para su equipo de trabajo, además deberá de definir una estructura organizacional competente que le ayude a mantener un orden en la estructura y por tanto orden en la línea de mando, también deberá de mejorar la comunicación interna e implementar un manual de funciones.

El papel de la consultoría de talento humano en este caso será de gran ayuda para la empresa, ya que ayudará a dar esa visión externa y fresca que la organización necesita.

DESARROLLO

Diagnóstico de la situación organizacional

La Licenciada en Marketing y también Psicóloga Andrea en el año 2015, decide emprender un negocio que está dedicado a la venta de productos naturales para la piel. Después de 1 año de haber emprendido este negocio ella decide fusionar su emprendimiento junto a Daniela quien cuenta con su propio emprendimiento de masajes faciales y limpiezas profundas de cutis y es la unión de ambos emprendimientos que da parte al nacimiento la empresa “Beauty & natural cosmetics S.A”, tiempo después deciden que era óptimo para el funcionamiento de la empresa la contratación de Lucas, amigo que comparten en común y quien administra ahora el capital de la empresa.

Es a partir de este momento que comienzan los problemas dentro de la empresa “Beauty & natural cosmetics S.A” y aunque ya existían problemas, estos fueron finalmente diagnosticado de manera profesional por un consultor externo contratado por Lucas, sin embargo, Daniela ni Andrea estuvieron de acuerdo con los resultados obtenidos.

A través de una reciente evaluación realizada por una consultora de Talento humano, se detectó una serie de problemas que están impactando a esta empresa. Como resultado, se han propuesto nuevas estrategias que deben ser puestas en marcha para abordar eficazmente estos conflictos y así lograr un considerable progreso en la empresa.

1. El comportamiento organizacional

Iniciando con la variable del comportamiento organizacional se tomará en cuenta a que se refiere a las acciones, actitudes y conductas de los individuos dentro de una organización, esto incluye tanto el comportamiento individual como el comportamiento grupal y estructural, Ficowsky (2011) lo define como:

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como C.O, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta. (p.09)

Es decir, el comportamiento organizacional es crucial ya que influye directamente en el desempeño y la efectividad de sus miembros, así como en el funcionamiento general de la empresa, tanto a nivel gerencial como a nivel operativo.

Lo que nos lleva a reconocer que el factor humano de las organizaciones está guiado por el comportamiento organizacional, ya que es este el que permite a la empresa comprender y guiar las actitudes de los colaboradores, por eso cuando hablamos de los beneficios que puede tener la organización con el C.O manejado de manera óptima, hablamos de mejoras en el rendimiento, la satisfacción, comunicación, entre otras.

1.2 Niveles del comportamiento organizacional

Se discuten los niveles de análisis en el comportamiento organizacional, que incluyen el nivel individual, de grupo y de sistema organizacional, estos niveles organizacionales están claramente conformados por personas que bien guiadas y direccionadas podrán interactuar de manera óptima, como se manifiesta en la siguiente cita:

Romain (2019): “Las organizaciones están formadas por personas, de manera que un cambio organizacional tendrá más posibilidades de éxito si se produce como resultado de la suma de cambios individuales”. (p. 04)

El comportamiento organizacional se puede ver influenciado por distintas situaciones como el trabajo en equipo, la cultura, incluso este puede ser motivado de manera intrínseca como las metas laborales que un colaborador se proponga o de manera extrínseca como el salario que perciba, por lo que es necesario que esta conducta que puede ser fluctuante este siempre fijada a la visión y cultura organizacional de la empresa, que a la final sostendrán a la organización gracias al conjunto de pequeños cambios del colaborador, lo que a su vez mantendrá una alineación a lo que se espera de el en un futuro, dando paso así a que el comportamiento organizacional sea el deseado por la empresa tanto a nivel individual, grupal o estructural.

Haciendo énfasis en una definición sobre el comportamiento individual como lo menciona:

Robbins et al. (2009): “Se refiere a los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas”. (p.32)

En el caso de estudio se determina que cada uno de los líderes tienen diferentes formas de abordar los problemas organizacionales, Andrea siendo una mujer soltera, con carreras académicas culminadas en Marketing y Psicología, es la primera persona en abordar el negocio y hace notable su entusiasmo por sacar a la empresa adelante gracias a su espíritu emprendedor que comenzó con la venta de los productos del cuidado de la piel a través de sus redes sociales de su primer emprendimiento “Lux and natural cosmetics”. El participar en medios de comunicación, coworking, ferias y exposiciones relacionados a productos de belleza, demuestra que Andrea es determinada, esforzada y es buena tomando decisiones bajo presión ya que no es la primera persona en emprender este amplio mercado de la belleza.

Andrea, además demuestra ser una persona apasionada por su emprendimiento, por eso siempre está en la búsqueda de nuevas formas de negocio a través del uso de sus aptitudes que la han ayudado a continuar con la innovación de sus productos y la planificación de sus proyectos para las ferias y otros medios para posicionar su marca. La actitud emprendedora de Andrea ha logrado que rápidamente los clientes confíen en los productos que ofrece y que mes a mes estos compren en el negocio.

Por otro lado, Daniela una mujer de similar proyección profesional que Andrea, cuenta además con una formación académica de belleza, Daniela decidió emprender en el año 2012, emprendimiento que se dedica al servicio de limpieza y masajes faciales a domicilio. Se infiere que Daniela ha sido constante en su negocio, ya que no fue hasta el 2016 que decidió fusionar su emprendimiento con el de Andrea, lo que demuestra que desde el 2012 ella ha manejado su emprendimiento de forma independiente, lo que la ha llevado a ser una persona proactiva con su negocio, innovadora ya que ha hecho que su emprendimiento sea hecho para la comodidad de sus clientes (domicilio de estos), sus aptitudes artísticas han logrado también la fidelización de clientes. Es notoria la flexibilidad que Daniela tiene con su negocio, debido a que en el 2016 decidió fusionar su emprendimiento con el de Andrea, creando así la empresa “Beauty and Natural cosmetics”, esto la hace una persona que busca su constante crecimiento, ya que los nuevos retos y las nuevas formas de negocio requieren de mucho coraje y determinación.

Otro socio involucrado en la empresa “Beauty and Natural cosmetics”, es Lucas un hombre joven, amigo de Andrea y Daniela, que gracias a sus aptitudes numéricas ve la oportunidad de capitalizar en la empresa. Lucas mediante la persuasión logra que

un grupo de accionistas en el año 2018 inviertan \$100.000, una gran suma de dinero. Gracias a la determinación de Lucas, a su visión futurista, a la facilidad que tiene para tomar decisiones en momentos de incertidumbre, ha logrado que la empresa tenga más capital para seguir expandiéndose.

Se determina que Daniela y Andrea tienen una motivación Intrínseca como lo menciona:

González (2002): “Se dice que la conducta motivada de manera intrínseca se demuestra cuando los individuos desempeñan alguna actividad primordialmente por el solo interés de realizarla, sin reforzamientos adicionales, mientras que la conducta motivada extrínsecamente es controlada por incentivos que no son parte de la actividad”. (p.250)

Ambas en el primer año de la creación de la empresa “Beauty and Natural cosmetics”, no percibían sueldo, ya que preferían pagarles a las 3 personas contratadas en la nómina. Las recompensas que Andrea y Daniela percibían en ese momento eran meramente internas como su satisfacción personal, independencia de tener un negocio propio, fuerza interior o determinación de poder mantener a flote su empresa y la fidelización de sus clientes, la confianza en ellas mismas, entre otras.

Se determina que Lucas por otra parte tiene un tipo de motivación extrínseca debido a su gran implicación económica esta más influenciado a cumplir con la productividad de la empresa, ya que detrás están también los inversionistas, lo que hace gran peso en su manera de comportarse en la empresa, Lucas da prioridad a los resultados sin importar como estos se obtengan, como por ejemplo el pasar sobre la autoridad de sus socias para poder hacer una toma de decisiones urgente frente a la mala administración del capital que está viviendo la empresa.

En el **nivel de grupo**, se analizan aspectos como la dinámica de equipo, el liderazgo, el poder y la política organizacional, Según el caso de estudio, podemos observar que efectivamente los directivos de la empresa Beauty & Natural cosmetics S.A, carecen de un liderazgo efectivo, a través de lo propuesto en el caso en donde se manifiesta que los subordinados no están de acuerdo con la manera en que se guía la empresa, la cadena de mando es totalmente distorsionada lo que provoca que los colaboradores estén confundidos con sus funciones o lo que se espera de cada uno de ellos.

El estilo de liderazgo de Lucas centrado en los resultados provoca muchas disconformidades debido a que los empleados no saben a quién reportar sus labores, esto hace que exista duplicidad en tareas y una cierta competitividad entre compañeros por el favoritismo de Lucas.

Andrea y Daniela por otra parte tienden a complacer mucho a sus colaboradores, dándoles incluso autoridad de manejar la empresa, tomar decisiones entre otras cosas, pero es debido a este sentido de complacencia hacia los subordinados, es que

Andrea y Daniela traten de no manejar los problemas o incertidumbres de frente, por temor a incomodar a sus colaboradores.

Por último, en el **nivel organizacional** que es en donde se examinan factores como la estructura organizativa, la cultura corporativa y el cambio organizacional vemos que no existe una política organizacional que enseñe cuales son las normas internas específicamente diseñadas para que regulen y se delimiten las reglas de conducta dentro de la empresa.

Dentro de la empresa “Beauty and Natural cosmetics” vemos situaciones de injusticia en vez de tener una política de cero tolerancias a la injusticia, vemos situaciones que no fomentan el espíritu del trabajo líderes – trabajadores, una empresa que no brinda a sus empleados un entorno optimo y seguro para sus labores cotidianas si no que llena de incertidumbre. Vemos una empresa que no brinda capacitaciones a sus colaboradores, vemos trabajadores expuestos a la inestabilidad, incertidumbre, gestión de procesos informales, falta de claridad, visión y una cultura con una comunicación negativa.

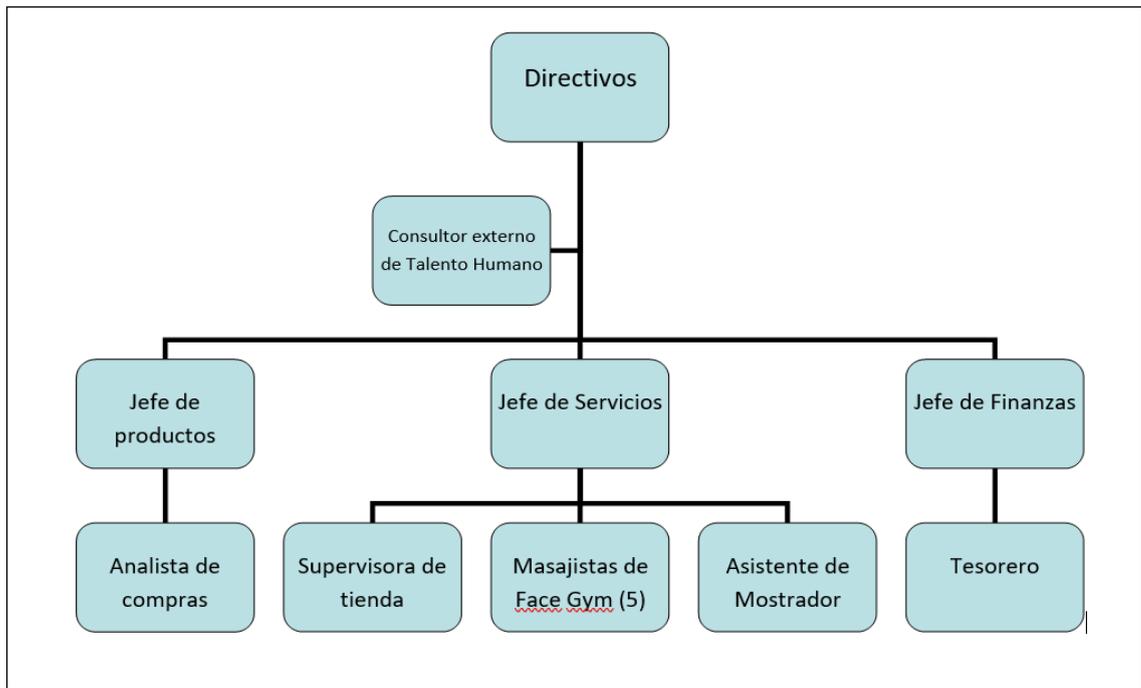
Todo esto recae sobre un comportamiento político inaceptable en compañeros que mantienen rivalidades por el favoritismo que se genera por parte de sus líderes, socios discrepando por la línea de mando además de tomar decisiones sin antes ser consultadas, comunicación informal e ineficiente, como lo menciona:

Robbins et al. (2009): “Se refiere a la política normal de cada día: quejarse con un supervisor, saltarse a la cadena de mando, formar coaliciones, desarrollar contactos fuera de la organización a través de las actividades profesionales propias”. (p.495)

Los despidos intempestivos hacen que se vulnere la normativa jurídica y legal, La normativa jerárquica se ve distorsionada debido a que no se respeta la cadena de mando, sin embargo, lo que podemos rescatar de la empresa es que si cumplen con la normativa de salubridad debido a que manejan productos delicados para el cuidado de la piel y que a su vez son naturales, estos productos requieren ser manejados con profesionalismos.

La empresa también tiene una normativa de vestimenta, ya que todos sus colaboradores cuentan con el uniforme de la empresa, además cuentan con normas de trabajo no tan flexibles como por ejemplo el horario laboral.

Dentro de la organización “Beauty and Natural cosmetics S.A” está estructurado un organigrama funcional, en este se organizan y establecen actividades y funciones similares entre un departamento y otro. En el gráfico a continuación se demuestra esta estructura organizativa funciona.



Organigrama 1: elaboración propia: Organigrama de Beauty & Natural cosmetics S.A. Fuente: Caso de estudio Beauty & Natural cosmetics S.A. (2024)

Se recalca que existen agrupaciones de funciones similares o relacionadas en departamentos y que cada departamento o unidad tiene un encargado o responsable designado, esto permite una clara delimitación de las responsabilidades y autoridades en cada área funcional y a su vez proporciona una visión general de cómo se estructura y opera la organización, esta estructura es flexible y puede adaptarse fácilmente a cambios en las actividades o funciones de la organización.

Sin embargo, también se observa que a pesar de que en su organigrama se manifieste físicamente de la manera previamente mencionada, la realidad es muy distinta, no existe una línea de reporte establecida (cada colaborador reporta a cualquier jefe), existen cargos innecesarios (4 asistentes de mostrador), no hay un asistente financiero, ni un área de talento humano.

Se ha mencionado la posibilidad de **reestructurar el organigrama** de la organización (funcional) a un organigrama de jerarquía matricial el cual combina aspectos de la estructura funcional y la estructura **matricial**. En este modelo, los empleados tienen dos jefes: uno funcional y uno de proyecto. Esto significa que los empleados reportan a un supervisor en función de su especialización o área funcional, pero también reciben dirección de un gerente de proyecto, según el

proyecto en el que estén trabajando, este requiere de una comunicación y coordinación estrecha entre diferentes áreas funcionales.

Este tipo de organigrama ayudará a que la toma de decisiones sea rápida y efectiva debido a la claridad en la cadena de mando, además facilitará la comunicación y la transmisión de información dentro de la organización provocando así una visión clara de la estructura jerárquica y los niveles de autoridad y finalmente ayudará a establecer responsabilidades y rendición de cuentas entre los diferentes niveles jerárquicos.

2. La comunicación organizacional

La comunicación organizacional se refiere al intercambio de información y mensajes entre los diferentes miembros de una organización. Esta comunicación puede ser formal, a través de canales establecidos, como reuniones o correos electrónicos, o informal, a través de conversaciones informales entre los empleados. Rivera et al. (2005) manifiestan que la comunicación organizacional es de suma importancia debido a que:

La información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo. (p.35)

Esto nos ayuda a comprender que la finalidad de una buena comunicación es facilitar la coordinación y el flujo de información necesarios para que la organización funcione de manera eficiente. Además, también tiene como objetivo fomentar la participación y la colaboración entre los miembros de la organización. Otro autor más reciente como es Castro (2014) nos menciona que:

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (p.05)

Lo que nos indica que es esta la herramienta necesaria para que una organización funcione de manera óptima y en conjunto, ya que una empresa con diferente objetivo, misión y visión va a verse afectada al momento de querer soportar o eliminar los problemas que aparezcan dentro de la organización, sea este interno o externo.

Dentro de la empresa podemos notar que la comunicación que se manejaba era muy **informal**, debido a la falta de canales de comunicación y más allá de esto, desde los directivos hasta los mandos operativos la toma de decisiones era individualizada, ya que se basaba en los intereses propios de cada uno de los miembros de la directiva.

Como indica Chiavenato (2018): “La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social”. (p.83)

Esto nos ayuda a comprender aún mejor que los problemas que tiene esta empresa va muy de la mano con su cultura comunicativa, ya que los directivos no buscaban la integración de los diferentes mandos a través de la comunicación, esta era privada o incluso no divulgada debido a la importancia de cuidar los intereses personales de cada miembro de la directiva, esto se manifiesta en la falta de trabajo en equipo, la alta rotación del personal, despidos intempestivos, a demás, esta comunicación ineficiente hace que sea más difícil para los colaboradores comprender la base del negocio.

2.1 Tipos de comunicación

La comunicación es fundamental en cualquier organización, ya que permite establecer una buena relación tanto con los empleados como con los clientes y otros actores externos, como lo menciona:

Cross, (2018): “La comunicación pueden influir en la forma en que las organizaciones funcionan, cómo se generan redes sociales y cómo se pueden fortalecer las relaciones laborales”. (p.16)

En el análisis del caso de estudio, se evidencia una total ausencia de comunicación oficial y estructurada dentro de la organización, ya que ni siquiera los mandos directivos emplean canales formales como correos electrónicos, reuniones o documentos, lo que contribuye a un ambiente laboral manejado por la venganza. Por otro lado, la comunicación no estructurada y espontánea sí se manifiesta, ya que los empleados intercambian conversaciones e información a través de redes sociales y correos electrónicos personales, generando especulaciones sobre la inestabilidad de sus puestos de trabajo. A pesar de esta falta de formalidad, existe comunicación a través de redes de contactos, como en el caso de Lucas, el jefe financiero, quien utiliza sus conexiones para impulsar la expansión de la marca.

Además, se observa que no hay colaboración efectiva ni trabajo conjunto en el equipo, ya que no se llevan a cabo reuniones para planificar proyectos, lo que limita el potencial de alcanzar objetivos comunes. Finalmente, aunque las tecnologías

digitales, como aplicaciones de mensajería y redes sociales, permiten una comunicación rápida entre los empleados, su uso tiende a ser informal y mal dirigido, lo que puede dificultar la resolución de problemas y la alineación de tareas.

2.2 Características de una comunicación no estructurada

Como hemos mencionado previamente la comunicación es sumamente importante para que una empresa se mantenga a flote, existen varias características que demuestran cuando una comunicación no es estructurada, Ramos et al. (2017) señalan que este tipo de comunicación “Surgen en el interior de las organizaciones sin planificación y al margen de los conductos oficiales. Estas redes transmiten la información de forma rápida y flexible”. (p.77)

En el caso de estudio, la comunicación es informal porque no se sigue un formato o protocolo específico, lo cual lo hace espontáneo y sin planificación previa, además es flexible ya que puede variar en términos de contenido, duración y método. En este caso de estudio la comunicación es autónoma ya que no está sujeta a control centralizado, siendo más libre y espontánea, pero debido a eso existe confusión en la línea de mando.

Es también descentralizada ya que no se limita a un único lugar o canal, pudiendo ser transmitida a través de diversos medios (teléfono, correo electrónico, chats, etc.). También esta comunicación es no codificada ya que no se encuentra regida por reglas formales, además tiene flexibilidad en el contenido ya que puede tener una variedad de temas sin enfocarse en uno específico. Aunque la comunicación no estructurada es importante en las organizaciones porque permite que los empleados se comuniquen de manera espontánea y flexible, no debe de ser la que predomine ya que es importante tener cuidado en que esta no se convierta en un obstáculo para la eficiencia y la productividad.

La comunicación es un pilar fundamental en cualquier organización, ya que juega un papel crucial en el funcionamiento adecuado de las operaciones y en el logro de los objetivos establecidos. A continuación, se presentan argumentos sobre la importancia de la comunicación en una organización y el impacto de una comunicación mal manejada.

2.3 Importancia de la comunicación

La comunicación organizacional es realmente clave para que la estructura organizativa funcione, ya que por más que la empresa invierta en una reestructuración organizacional, es necesario que la comunicación sea fluida para que esta estructura funcione Briones et al. (2020) abordaron sobre la intensidad de una comunicación asertiva y sus beneficios como:

Al relacionarse y comunicarse de manera asertiva se desarrolla una habilidad necesaria y clave en muchos ámbitos laboral, favoreciendo el diálogo, el trabajo en equipo, las negociaciones, las mediaciones entre trabajadores y profesionales, la dirección de recursos humanos, las relaciones laborales y la información con los medios es muy fructífera si se practica en todo momento la comunicación asertiva. (p.04)

Se observa que dentro de la empresa Beauty & Natural cosmetics S.A es realmente notoria la falta de comunicación asertiva puesto a que carecen de una comunicación clara y coordinación, ya que no se manifiesta claramente cuáles son los roles, las metas, la cadena de mando no es clara por lo que todos rinden cuentas a todos, lo que provoca malentendidos y malestar en la organización. La toma de decisiones se ve afectada también al no tener las tareas claras, los colaboradores no saben que esperar de sus directivos, esto ahonda los problemas en la comunicación ya que se percibe mucha injusticia por los favoritismos y remuneraciones diferenciadas que hay.

La motivación y el compromiso que busca fomentar un buen ambiente a través de una buena comunicación realmente se ve deteriorada debido a que dentro de los grupos focales se ha manifestado un sinnúmero de situaciones que están afectando el compromiso de sus empleados, lo que provoca un alto nivel de desconfianza y esta desconfianza comienza desde los mandos directivos. La resolución de conflictos no es visible dentro de la organización ya que no existe una comunicación abierta que genera la confianza de poder aclarar situaciones de malestar; La duplicidad de tareas es una de estas manifestaciones.

Finalmente, la cultura organizacional es la que se ve más afectada cuando hablamos de una comunicación ineficiente, debido a que esta influye en la ineficiencia para poder transmitir los valores, normas y políticas de la empresa, lo que hace que el sentido de pertenencia de los colaboradores se debilite.

2.4 Impacto de una Comunicación Mal Manejada:

Existen un sin número de consecuencias sobre la mala comunicación, sobre todo si la comunicación ineficiente comienza desde los mandos directivos como lo menciona:

Tripiana (2014): “Lo que hay que conocer son las prioridades de la dirección. A través de ellas podremos entender qué se puede esperar y conseguir. También debemos conocer cuáles son las expectativas, deseos y temores del personal”. (p. 184)

Si los mandos directivos no están conscientes de las necesidades organizacionales entonces va a influir en como esta mala comunicación puede afectar a la productividad ya que puede provocar conflictos interpersonales, duplicidad de tareas, baja productividad debido a la falta de alineación en los objetivos y acciones, además de dañar la reputación de la organización tanto interna como externamente y esto

debido a la constante desconfianza de los empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas, además de estas consecuencias mencionadas previamente, existen otras como:

Característica	Definición	Beauty & Naturalcosmetics S.A
Desorientación:	La empresa no está comunicando de manera efectiva provocando de esta manera que el mensaje inicial se inconcluso e ineficiente, las directrices que vienen desde lo más alto de la cadena de mando no son claras, por lo que cada colaborador interpretará el mensajea su manera, lo que en un futuro generará confusión en el equipo.	Todos los colaboradores se encuentran confundidos debido a que no saben a quién reportar.
Cultura basada en la desconfianza	Este tipo de cultura está basada en una comprensión baja de la realidad organizacional, por eso en un futuro pueden surgir problemas con la credibilidad.	Los colaboradores sienten una cultura de injusticia, favoritismo constante.
Desmotivación y pérdida de productividad:	Si los trabajadores perciben que no están tanto de los problemas organizacionales y que no tienen relevancia sus opiniones, estos dejarán de participar en la solución de conflictos, bajando así la productividad.	No hay transparencia en la toma de decisiones, incluso los mismos directivos confabulan en contra de ellos mismos.
Clima laboral:	hablar y escuchar a los empleados	Debido a la falta de normativas y visión el clima organizacional se ve deteriorado

Cuadro 2: elaboración propia: Cuadro de impacto de la comunicación mal manejada. Fuente1: Soler (2014) Fuente 2: Caso de estudio Beauty & Natural cosmetics S.A. (2024)

3. Cultura Organizacional

Es esencial el poder comprender un poco mejor cual es la cultura corporativa de esta empresa, cual es la estructura de la organización, las relaciones de poder y los sistemas de control, conocer como la cultura apoya la estrategia y la estructura organizativa para que la empresa sea efectiva, para ello es necesario reconocer cuales el significado de la cultura organizacional, como lo menciona:

Daft (2011): “La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”. (p. 374)

Esto nos muestra que la cultura organizacional busca crear una identidad y un método de trabajo compartido, de modo que los miembros de la organización se sientan parte de ella y colaboren de manera armónica. Esto se logra mediante la aplicación de elementos culturales que afectan la manera en que los empleados interactúan, toman decisiones y llevan a cabo sus responsabilidades dentro de la organización.

Sin embargo, dentro de esta organización se observan demasiados problemas que están ligados al tipo de cultura que esta empresa maneja, es decir una cultura orientada a los resultados, esta empresa busca el ahorro tanto en materiales como en el recurso humano y esto lo hacen debido a la baja producción que han tenido en los últimos años.

3.1 Niveles de la cultura organizacional:

La cultura organizacional se divide en 3 partes estas son según:

Schein (2001). “La capa I incluye artefactos y creaciones que son visibles pero a menudo no interpretables, la capa II están los valores o cosas importantes para las personas y en la capa III están las suposiciones básicas que guían el C.O de la gente”. (p.53)

La clasificación de los artefactos proporciona una comprensión clara de la cultura que predomina en una organización. Estos artefactos, que son elementos visibles y concretos, permiten deducir los niveles más profundos de la cultura organizacional, que suelen ser menos evidentes. Se pueden categorizar en la arquitectura y el diseño del espacio físico donde se realizan las actividades laborales, lo cual impacta en la dinámica del trabajo. En el caso de “Beauty and Natural Cosmetics”, cuentan con un local propio y materiales que facilitan la ejecución de sus tareas diarias.

Además, el estilo de comunicación de los gerentes, que puede ser tanto formal como informal, afecta la cercanía emocional que tienen con sus equipos. Por ejemplo, Lucas, Andrea y Daniela utilizan un lenguaje informal con sus colaboradores, lo que también es un factor importante.

Por otro lado, la cultura organizacional incluye símbolos que reflejan valores relevantes; sin embargo, en este caso particular no se observan símbolos establecidos que contribuyan a la motivación dentro de la organización. Los rituales, como las ceremonias de reconocimiento anuales, destacan logros significativos, mientras que las historias y relatos sobre fundadores y empleados destacados ayudan a fortalecer la identidad de la empresa. La relación con la autoridad es otro aspecto crucial, pues refleja el estilo de liderazgo y su impacto sobre el equipo. En este estudio, se evidencia que la relación entre los tres socios es inestable y poco abierta.

En cuanto a la resolución de conflictos, es importante saber si la organización tiende a buscar culpables o a enfocarse en mejoras, lo cual revela sus valores. En este contexto, aun cuando se realizan grupos focales y se plantean sugerencias de mejora, Lucas, Andrea y Daniela ignoran estas propuestas para resolver los conflictos.

La cultura organizacional es un elemento esencial que afecta la eficacia de una organización y las interacciones entre sus miembros, por eso comprender los diferentes niveles de la cultura permite a los líderes trabajar en la identificación y modificación de las creencias profundas que forman la cultura de la organización, fomentando así un entorno más positivo y productivo.

3.2 Los tipos de cultura

La cultura organizacional es dinámica y puede evolucionar según las necesidades y objetivos de la empresa, Gibson et al. (2019) señalaron que “algunas organizaciones tienen un tipo de cultura dominante, mientras que otras tienen múltiples culturas que funcionan en forma simultánea en distintas ubicaciones, departamentos o proyectos. No existe una cultura superior, ideal o fija” (p.57).

Se define entonces a la cultura organizacional de esta empresa como una cultura de mercado, Páramo (2001) describió a este tipo de cultura de la siguiente manera:

Para ello se propone un modelo de una cultura orientada al mercado donde se destaca claramente la importancia que debe tener el cliente en la mitad del todo el complejo organizacional y hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos de marketing de la firma, teniendo siempre en cuenta, por supuesto, los movimientos actuales y futuros de la competencia que tan singular importancia ha adquirido en estos tiempos de aperturas y globalizaciones de la economía mundial. (p.12)

Tomando en cuenta lo antes mencionado, es importante recalcar que dentro de esta cultura organizacional los colaboradores tienen una relación contractual con la empresa, ya que no hay sentido de trabajo en equipo, como ejemplo de esto existe la lucha para competir con empresas más grandes, esto hace que los 3 socios tengan que encontrar formas de reducir costos para mantenerse a flote, como la liquidación del personal que Daniela y Andrea hicieron para poder tener ahorros (sin importar la experiencia de estos colaboradores), además Lucas también hace toma de decisiones importantes sin consultar a sus socias y aunque estas decisiones dan resultados, no es lo correcto ya que nunca fue consultado con anterioridad, además el esfuerzo organizacional va dirigido hacia el cliente y no hacia la cultura interna, es decir, todo lo que la empresa se propone como tareas están dirigidas a poder competir con las grandes empresas para la fidelización de sus clientes.

Cabe mencionar que es importante que una cultura dure en el tiempo, aunque esta sea dinámica es necesario que mantenga las bases y normas necesarias para que esta pueda continuar y no quebrase con el primer problema que surja, dicho esto cabe recalcar que existen diferentes culturas organizacionales, las cuales mencionaremos continuación:

Tipos de culturas	
Cultura Burocrática	Importancia en: Reglas Políticas Procedimientos. Cadena de mando y Toma de decisiones centralizada.
Cultura de Clan	Importancia en: Rituales Seguimiento de tradiciones Trabajo en equipo Socialización Los colaboradores están dispuestos a trabajar por lo justo y equitativo(salario).
Cultura Empresarial	Importancia en: La innovación. Creatividad. Toma de riesgos. Colaboradores expuestos a cambios dinámicos, iniciativas individuales y su autonomía.
Cultura de Mercado	Importancia en: Aumento de ventas. Estabilidad financiera. Rentabilidad Colaboradores tienen relación contractual con la empresa, no hay sentido de trabajo en equipo.
Cuadro 3 elaboración propia: Cuadro de tipos de cultura Fuente1: Gibson et al (2015) Fuente 2: Caso de estudio Beauty & Natural cosmetics S.A. (2024)	

4. Trabajo en equipo

Para comprender un poco más a profundidad cual es la situación de la empresa “Beauty and Natural cosmetics” sobre cómo está conformada en equipos es necesario comprender la definición de esta, que según:

Winter (2010): “Un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se pueden lograr verdaderas mejoras trabajando en colaboración que individualmente”. (p.17)

Es decir, para que una organización realmente se encuentre alineada a sus objetivos y metas, no debe de trabajar de manera individual si no colectiva en un mismo sentir, para comprender mejor esta afirmación es necesario también diferenciar lo que significa estar en un grupo de trabajo y en un equipo de trabajo ya que estos no son lo mismo como lo menciona:

Robbins et al. (2009): “Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad”. (p.323)

Es decir, el pertenecer a un grupo de trabajo implica que los empleados trabajen bajo su propio esfuerzo buscando información que les beneficie en primera instancia ya que tienen responsabilidades individuales. Cuando se forma un equipo de trabajo todo cambia debido a que se comienza a generar una sinergia positiva que mediante la coordinación del esfuerzo colectivo pueden alcanzarse resultados superiores a los esperados en un grupo de trabajo.

Se determina que Lucas, Andrea y Daniela son socios que fomentan el trabajo en grupo, ya que no comparten las mismas metas organizacionales, lo que provoca que tengan responsabilidades aisladas a la organización, esto baja hasta subordinados, dado a que en el caso de estudio es evidente que existen rivalidades entre compañeros por el favoritismo que se percibe, además de la diferenciación salarial hace que los colaboradores que estén motivados extrínsecamente por el factor económico dejen de trabajar con las mismas ganas que otros que realizan sus mismas tareas. Los empleados trabajan sin una meta en común, solo hacen lo que se les pide sin tener un sentido de realización de la tarea, el no trabajar en equipo si no en grupo fomenta el sentido de inequidad y de injusticia.

Los accionistas no tienen establecido un plan estratégico por lo que no hay claridad de los objetivos a lograr, por lo tanto, los accionistas y colaboradores no tienen políticas, filosofía ni objetivos claros a los cuales sujetarse.

4.1 Factores que determinan que los equipos sean exitosos

Es importante reconocer que los equipos de trabajo deben de estar anclados a ciertos parámetros para que funcionen de manera óptima como lo menciona:

Robbins et al. (2009): “Los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo”. (p.328)

La empresa si bien es cierto cuenta con los recursos físicos adecuados para llevar a cabo el trabajo de cuidados y limpieza de piel mediante productos naturales, pero lamentablemente no existe transparencia en los procesos organizacionales ni tampoco brinda el apoyo informativo que los colaboradores necesitan para realizar sus tareas de manera óptima; Esto provoca incertidumbre. Un liderazgo eficaz ciertamente no está establecido en la organización, Lucas según la Grid Gerencial se encuentra con un estilo de liderazgo el 9.1 es decir un liderazgo basado en la dirección de tarea, esto provoca que este líder se encuentre enfocado en solo la producción y no tanto en la relación líder – subordinado, lo que repercute en la afectación del trabajo en equipo, ya que no existe esa libertad de comunicar cualquier imprevisto. Daniela y Andrea manejan un liderazgo 1.9 es decir que la relación es alta y la tarea es baja es decir que hace énfasis en la empatía con el colaborador lo cual no es del todo malo porque la comunicación es informal, pero si al momento de manifestar cualquier inquietud no lo abordarían de manera directa, esto con la finalidad de mantener la paz en la empresa.

El sistema de recompensas que maneja la empresa en general es Extrínseco y esto se manifiesta en la diferenciación salarial de los trabajadores que prácticamente hacen la misma tarea, pero que perciben un mejor sueldo por favoritismos, además no cuentan con un sistema de recompensas establecido.

5. El Liderazgo Organizacional

El liderazgo organizacional hace referencia a la capacidad que posee un individuo para ejercer influencia dentro de un grupo u equipo en una organización con el fin de alcanzar metas y objetivos comunes. Es importante tener en cuenta que el campo de estudio sobre el liderazgo es extenso y variado, abordado desde diversas disciplinas y teorías que ofrecen distintas definiciones, descripciones y enfoques filosóficos. Cabe

destacar que, hasta la fecha, no existe una definición específica y universalmente aceptada del liderazgo. Algo importante de recalcar sobre el liderazgo según:

Ivancevich et al. (2006): “Definimos el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización advierta que, como lo especifica esta definición, no se necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo”. (p.492)

En el caso de estudio uno de los liderazgos más notables es el de Lucas quien basándonos en los estilos de liderazgo de la rejilla administrativa o Malla Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton podemos determinar que mantiene un liderazgo 9.1 es decir un liderazgo basado en la dirección de tareas como lo menciona:

Mouton (2021): “La dirección 9,1 puede alcanzar una alta productividad, al menos en el corto plazo, aunque presenta varias carencias. En lugar de buscar acuerdos, se suprimen y evitan los conflictos. Los empleados cumplen con lo que se les exige, pero no se esfuerzan más allá, mostrando una clara actitud de indiferencia y apatía”. (p.44)

Se evidencia que existen inconformidades con el liderazgo de Lucas por parte de sus subordinados, ya que existe duplicidad de funciones, iniquidad, falta de comunicación, preferencia e injusticia y por último confusión en la línea de mando.

Estos problemas son parte de este tipo de liderazgo basado en la dirección de tareas, es evidente que Lucas está enfocado en los resultados y producción, a pesar de la realización de un grupo focal y todas las disconformidades que emergieron, Lucas no tomo ninguna decisión sobre las mismas, lo que hace énfasis a este liderazgo cuando se menciona que los desacuerdos son totalmente pasados por alto, la relación es baja y la tarea alta, la comunicación es unilateral, Lucas da la orden y sus subordinados la acatan, definitivamente este tipo de liderazgo evidencia el poco interés sobre la dudas, preocupaciones o sentimientos de sus colaboradores.

Por otra parte, Andrea y Daniela tienen un liderazgo 1.9 es decir que la relación es alta y la tarea es baja, es decir la comunicación de este tipo se lleva a cabo entre las dos partes, con la finalidad de brindar los conocimientos y experiencias por parte de la directiva hacia sus subordinados. Andrea y Daniela buscan crear una relación de confianza recíproca y constructiva.

Se hace énfasis en que Andrea y Daniela mantienen una excelente relación con sus subordinados, dándoles la oportunidad de tomar decisiones para manejar completamente la empresa (tomando en cuenta en que los colaboradores son expertos en sus áreas), ambas se mantienen pendientes de dar soporte, cabe mencionar que la comunicación en este estilo de liderazgo es informal, por lo que Andrea y Daniela

muchas veces pedirán tareas de manera espontánea a cualquier trabajador, esto acarrea problemas en la línea de mando, como es evidente en el caso de estudio, los colaboradores no saben a quién reportar y a quien obedecer.

Algo negativo que vemos en este tipo de liderazgo y que definitivamente se manifiesta en Andrea y Daniela es frente a dar indicaciones, quizás mencionen un problema, pero lo harán de manera indirecta para no generar posibles molestias en sus trabajadores, esto por mantener una falsa armonía, lo que al pasar el tiempo traerá problemas en la cultura organizacional de la empresa, ya que nadie dirá nada o se ocultarán los problemas con la finalidad de mantener la paz en la empresa.

5.1 Características y elementos claves del liderazgo

Un líder organizacional eficaz debe poseer una visión clara y bien definida sobre el futuro de la organización, y ser capaz de comunicarla de manera persuasiva para motivar a su equipo a avanzar en esa dirección, lo que definitivamente falta en la empresa “Beauty and Natural cosmetics”, como los 3 socios no comparten una visión clara, los subordinados se ven afectados a medida que el tiempo avanza, manifestándose así los problemas como inestabilidad laboral, falta de pertenencia, iniquidad e injusticias.

Las habilidades de comunicación juegan un papel crucial, ya que es fundamental que el líder transmita ideas y expectativas con claridad y, al mismo tiempo, esté abierto a escuchar y comprender a los demás, promoviendo un entorno de diálogo transparente, lo que, a pesar de hacer grupos focales, no ha sido suficiente debido a que no se toman medidas de acción para solucionar los conflictos.

La capacidad de motivar y orientar al equipo es esencial, lo que implica entender las necesidades individuales de cada miembro y adaptar el estilo de liderazgo para potenciar su rendimiento y desarrollo.

Existen varios tipos de liderazgo organizacional como son:

Tipos de liderazgo	Definición
Liderazgo autocrático	En esta modalidad de liderazgo, el líder decide de manera independiente sin solicitar la opinión de los integrantes del equipo. El líder ejerce un control absoluto sobre el proceso de toma de decisiones y establece las normas y pautas que deben cumplirse.
Liderazgo democrático	Este liderazgo se caracteriza por alentar a que los colaboradores participen en equipo, además los líderes buscan siempre la participación de sus colaboradores

	ante sus ideas para que de esta manera se aumente n la innovación a través de consensos con sus líderes.
Liderazgo transformacional	Son aquellos que guían a su equipo hacia una visión compartida y que además motivan a sus colaboradores a innovar, de esa manera crecen de manera personal. Estos son líderes que buscan a través de la inspiración aumentar el potencial de cada colaborador.
Liderazgo transaccional	En este tipo de liderazgo, se establecen acuerdos y recompensas para el logro de objetivos específicos. Los líderes transaccionales definen metas claras, establecen expectativas y recompensan el cumplimiento de los objetivos. Se enfocan en la gestión y el cumplimiento de tareas.
Liderazgo Carismático	Los líderes carismáticos tienen una personalidad magnética y atractiva que inspira a los demás a seguirlos, generan un fuerte compromiso y lealtad por parte de los seguidores.
Cuadro 4 elaboración propia: Cuadro de tipos de liderazgo : Robbins (2009) Fuente 2: Caso de estudio Beauty & Natural cosmetics S.A. (2024)	

3. Estrategias:

Determinación de estrategias

Después de haber hecho un análisis profundo sobre el diagnóstico de la situación actual que está pasando la empresa “Beauty & natural cosmetics S.A”, de determina las estrategias a seguir para la reducción de los problemas organizacionales que presenta la empresa, estas estrategias están divididas en 3 niveles, tanto a nivel grupal, individual y organizacional, con la finalidad de mejorar la comprensión de cada estrategia y así poder reestructurar a la empresa junto con evaluaciones que midan el desempeño y satisfacción laboral.

ESTRUCTURA

Como Primera estrategia tenemos la ejecución de una planificación estratégica mediante el establecimiento de objetivos, esto se logrará con la ayuda de un análisis exhaustivo FODA, junto con los miembros directivos de la organización, además se establecerán objetivos PURE.

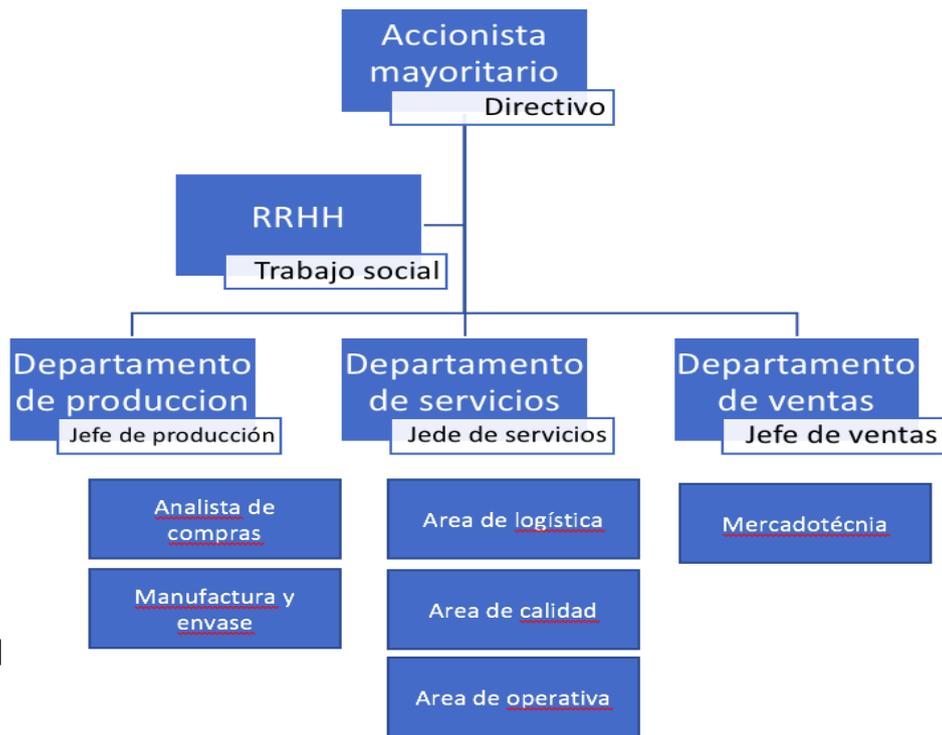
Como segunda estrategia tenemos la implementación de una reestructuración organizacional, la finalidad de esta estrategia es poder establecer cuáles son las tareas y procedimientos de los departamentos ya existentes, esto ayudará a mantener a raya la duplicidad de funciones y tareas. Al tratarse de una empresa de ventas de productos naturales, es necesario enfocarse en el departamento de ventas, ya que la finalidad de esta reestructuración también será aumentar en el organigrama un jefe de ventas que pueda gestionar una correcta tabulación de los productos más vendidos.

Como tercera estrategia tenemos el levantamiento de información del organigrama de la empresa, esto se logrará a través de reuniones con los socios de la empresa y también con una encuesta de satisfacción a los colaboradores con respecto a sus tareas y puestos, la finalidad de esta estrategia es lograr tener una visión clara de cómo se encuentra estructurada la empresa, cual es la línea de mando, de autoridad y también delimitar las responsabilidades que acarrea cada puesto.

Como cuarta estrategia tenemos la implementación de una reestructuración organizacional, la finalidad de esta estrategia es poder establecer cuáles son las tareas y procedimientos de los departamentos ya existentes, esto ayudará a mantener a raya la duplicidad de funciones y tareas. Al tratarse de una empresa de ventas de productos naturales, es necesario enfocarse en el departamento de ventas, ya que la finalidad de esta reestructuración también será aumentar en el organigrama un jefe de ventas que pueda gestionar una correcta tabulación de los productos más vendidos.

La cuarta estrategia para implementar será la elaboración de las nuevas políticas y normativas, esto se logrará mediante reuniones directivos y también mediante encuestas de clima organizacional para medir el conocimiento y satisfacción que los colaboradores tienen frente a las políticas y normativas antiguas.

NUEVO ORGANIGRAMA DE “BEAUTY & NATURAL COSMETICS S.A”



Cuadro 4 elaboración propia: Propuesta de una reestructuración del organigrama de la empresa Beauty& Natural cosmetics.

Estrategia (estructura)	Objetivo	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Ejecución de una planificación estratégica.	Establecer los objetivos de manera clara y concisa.	Elaboración de un análisis FODA a través del diagnóstico actual de la empresa. Establecer los objetivos PURE.	Directivos, jefes de equipo y Consultor de Talento humano.	Ala de reuniones de la empresa.	Segundo trimestre del año.	Consultor externo \$2.500
Ejecución de la elaboración de una nueva estructura organizacional	Reestructurar el organigrama inicial de la empresa	Realizar un análisis de la cadena de mando (FODA)	Consultor externo, directivos, accionistas.	Recopilación de datos de la organización. Reuniones periódicas con los directivos, jefes de equipo y consultor externo.	Primeros 3 meses del año 2025	Consultor externo \$1.500 pormes.
Levantamiento de información del organigrama de la empresa	Recopilar información del antiguo organigrama y sus manuales de funciones.	Encuesta de satisfacción a los colaboradores con respecto a sus tareas y puestos. Reuniones con los socios de la organización.	Directivos, consultor externo y jefes de equipo.	Recopilación de datos de la organización. Implementación de la encuesta de satisfacción a los colaboradores.	Primeros 3 meses del año 2025	Consultor externo \$1.500 pormes.
Elaboración de Políticas y normativas	Concientizar a los colaboradores sobre las nuevas políticas y normativas	Implementación de una encuesta de clima organizacional para levantamiento de información	Directivos, consultor externo y jefes de equipo.	Recopilación de los resultados de la encuesta tanto a trabajadores como a gerentes.	Segundo trimestre del año	Consultor externo \$1.500 pormes.

PROCESOS

La primera estrategia para desarrollar será la realización de capacitaciones trimestrales para la mejora continua de los integrantes de la empresa, esta se logrará mediante la implementación de reuniones vía plataformas virtuales como Microsoft teams con los Gerentes de la empresa, la finalidad será establecer las distintas metas según los cargos y roles de cada departamento.

Como segunda estrategia tenemos la elaboración de un manual de funciones, esto se hará mediante reuniones con los gerentes de manera semanal, esto con la finalidad de establecer roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, para que finalmente este manual se pueda socializar con los colaboradores.

Estrategia (Procesos)	Objetivo	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Realización de capacitaciones trimestrales para la mejora continua	Establecer metas semanales en la venta de productos y atención al cliente.	Implementación de plataforma virtual (Microsoft teams, Zoom entre otras).	Consultor externo RRHH, directivos y expertos en la materia.	Reuniones trimestrales vía plataformas digitales.	Primeros 3 meses del año 2025	Consultor externo \$1.500 pomes.
Elaboración del manual de funciones	Establecer de manera detallada las funciones y responsabilidades de cada colaborador desde los mantos gerenciales hasta los operativos.	Realizar reuniones con los Gerentes o socios con la finalidad de establecer los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Socializar el manual de funciones.	Consultor externo RRHH, directivos.	Uso de Herramientas digitales, para redactar las funciones. Plataforma Zoom para poder socializar el manual de funciones	2 meses	\$0 debido a que las reuniones y plataformas digitales no tienen costos.

PERSONAS:

La primera estrategia para desarrollar es la sensibilización de la importancia de la cultura organizacional a los colaboradores de la empresa, esta estrategia se desarrollará mediante la implementación de un cuestionario sobre la cultura organizacional de Cameron y Quinn, este cuestionario se desarrollará con la finalidad de concientizar al personal sobre el impacto que tiene una buena cultura organizacional en la empresa.

Como segunda estrategia para el proceso del personal tenemos la implementación de “Grupos T”, lo que se logrará con esta herramienta de desarrollo organizacional son 2 cosas fundamentales, en primer lugar, poder desarrollar de manera óptima nuevas habilidades y aptitudes para mejorar las relaciones con los demás y en segundo lugar, pero no menos importante es el hacer una introspección para evaluar cual es el impacto que tiene la conducta individual en la empresa.

Otra estrategia para implementar será la realización de capacitaciones trimestrales para el uso de herramientas digitales o IA, ya que, gracias al desarrollo exponencial de las nuevas tecnologías, es necesaria la capacitación continua sobre el tema, esto se logrará mediante las reuniones vía online con expertos del tema de IA.

Como última estrategia tenemos la socialización del manual de funciones que como finalidad tiene el poder aclarar el panorama de lo que se espera de cada colaborador, ya que se va a establecer de manera detallada las funciones y responsabilidades de cada colaborador desde los mantos gerenciales hasta los operativos, esto se logrará mediante reuniones con los Gerentes o socios con la finalidad de establecer los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Estrategia (Personas)	Objetivo	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo	Presupuesto
Sensibilización de la importancia de la cultura organizacional a los colaboradores de la empresa	Concientizar al personal del impacto que tiene la cultura organizacional en la empresa	Implementación del cuestionario de cultura organizacional elaborado por Quinn y Cameron.	Consultor externo RRHH, directivos	Reuniones periódicas con los directivos, jefes de equipo, para la aplicación del cuestionario	2 horas	Recursos humanos y directivos de la empresa \$100 Por insumos tecnológicos
Reuniones de “Grupos T” con las cabezas de equipo y jefes de área	Concientizar al personal del impacto que tiene la resolución de conflictos	Implementación de “grupos T”	Consultor externo RRHH, directivos.	Reuniones periódicas con los directivos, jefes de equipo,	Primeros 3 meses del año 2025	Consultor externo \$1.500 por mes.

				para la aplicación de los “grupos T”		
Realización de capacitaciones trimestrales para el uso de herramientas digitales o IA	Establecer metas semanales en la venta de productos y atención al cliente.	Implementación de plataforma virtual (Microsoft teams, Zoom entre otras).	Consultor externo RRHH, directivos y expertos en la materia.	Reuniones trimestrales vía plataformas digitales.	Primeros 3 meses del año 2025	Consultor externo \$1.500 por mes.
Socialización del manual de funciones	Establecer de manera detallada las funciones y responsabilidades de cada colaborador desde los mantos gerenciales hasta los operativos.	Realizar reuniones con los Gerentes o socios con la finalidad de establecer los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Socializar el manual de funciones.	Consultor externo RRHH, directivos.	Uso de Herramientas digitales, para redactar las funciones. Plataforma Zoom para poder socializar el manual de funciones	2 meses	\$0 debido a que las reuniones y plataformas digitales no tienen costos.

METODOLOGÍA

La investigación llevada a cabo es de carácter aplicado, y su propósito es descubrir posibles soluciones mediante la adopción de nuevas prácticas organizacionales que beneficien a la empresa Beauty & Natural Cosmetics.

Se realizó un análisis FODA para evaluar la situación real de la organización, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También se implementaron los objetivos PURE, con el fin de facilitar una planificación estratégica más efectiva.

Para recopilar información sobre el organigrama de la empresa, se realizaron encuestas de satisfacción, se revisó el antiguo manual de funciones y se llevaron a cabo sesiones grupales con empleados, líderes de equipo y socios, lo que ayudó a entender mejor la estructura de mando y evidenció la necesidad de una reestructuración organizacional. Se utilizaron herramientas cualitativas, como entrevistas semiestructuradas y encuestas de satisfacción, para analizar los canales de comunicación actuales y se propuso su actualización hacia plataformas digitales, complementada con capacitaciones por parte de expertos en nuevas tecnologías aplicadas al trabajo. Además, se diseñó un manual de funciones para cada puesto, asegurando así el logro eficaz de los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

Tras un exhaustivo análisis en Beauty & Natural Cosmetics, utilizando entrevistas, grupos focales, encuestas, se identificaron cinco problemáticas claves: la implementación de estrategias personalizadas para cada problema demostró ser efectiva, mejorando la eficiencia operativa y claridad en objetivos, lo que llevó a un éxito en la oferta de productos y servicios.

Entre los resultados más importantes esta la mejora en la comunicación y línea de mando, gracias a que se adaptó canales entre colaboradores y directivos, fortaleciendo el trabajo en equipo e innovación.

El manual de funciones redujo el tiempo en la ejecución de tareas, beneficiando a la empresa, además de la implementación de estrategias, desde la planificación estratégica hasta la comunicación interna fueron beneficiados.

La reestructuración organizacional aclaró la línea de mando en la organización, lo que provocó que se redujera los problemas de comunicación sobre todo en la ejecución de las tareas.

El estudio utilizó herramientas como las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, cuestionarios de satisfacción, reuniones semanales con líderes de equipo y socios todo esto para abordar las problemáticas y alcanzar el éxito deseado.

BIBLIOGRAFÍA

- Briones, W., Urquiza, L., Navia, J., Muñoz, G. y Zambrano, R. (2020). *Consideraciones acerca de la comunicación asertiva para la integración de las funciones sustantivas en la educación superior*. México: Revista Dilemas contemporáneos.
- Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias*. Colombia: ECOE.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración. Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones. Décima edición*. México: Mc Graw Hill.
- Cross, R. y Parker, A. (2018). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño Organizacional. Décima edición*. México: Cengage Learning editores.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- González, M. (2002). *Motivación animal y humana*. México: El Manual Moderno.
- Gibson, J. , Bibby, J. y Huckshorn, J. (2009). *ORGANIZACIONES. COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESOS*. México: MCGRAW-HILL.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Mouton, J. y Blake, R. (2021). *Managerial Grid. Advanced Management Office Executive, 1962, vol. 1, no. 9*. México: Manage Today.
- Páramo, M. (2001). *Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado* Revista Colombiana de Marketing, vol. 2, núm. Bucaramanga, Colombia: Revista Colombiana de Marketing.
- Ramos, W., Paredes, M. , Teran, Andrade, P., Lema, L. (2017). *Comunicación*

- Organizacional*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Ediciones Grupo compas.
- Rivera, A. , Rojas, L. , Ramírez. , F. y Álvarez, T. (2005) *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. Maracaibo, Venezuela: Negotium
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Romain, S. (2019). *Transformando Organizaciones - Liderar el cambio*. Madrid: ESIC.
- Schein, E. (2001). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*. Argentina: Clío América.
- Tripiana, T. y Soler, V. (2014). *Los problemas de comunicación en la empresa familiar* . España: 3C Empresa.
- Winter, R. (2010). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.



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, **Cali Valdiviezo María Gabriela**, con C.C: **#0919699488** autora del **componente práctico del examen complejo: Planificación estratégica para la mejora continua en la empresa Beauty & Natural Cosmetics 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, **28 de Agosto de 2024**

f. _____

Nombre: **Cali Valdiviezo María Gabriela**

C.C: **0919699488**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Planificación estratégica para la mejora continua en la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A		
AUTOR(ES)	Cali Valdiviezo María Gabriela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de Agosto del 2024	No. DE PÁGINAS:	31
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planificación estratégica, Comunicación organizacional, Estructura organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación organizacional, Estructura, Planificación estratégica, Manual de funciones, liderazgo.		

RESUMEN/ABSTRACT

El actual estudio está enfocado a la empresa Beauty & Natural cosmetics, empresa que se especializa en el manejo de productos naturales y su distribución para el cuidado de la piel. Después de un amplio análisis del estudio del caso se ha diagnosticado problemas con la eficiencia y eficacia de la empresa, por esta razón, se decide que es importante centrarse en examinar cada una de estas cuestiones, dándole prioridad a aquellas que tienen un mayor impacto en la empresa, tales como: La falta de un manual de funciones, la carencia de una comunicación organizacional óptima, el liderazgo ineficiente, falta de planificación estratégica y la estructura organizacional no establecida. Por medio de entrevistas estructuradas y semiestructuradas se dará paso a una investigación que ayudará a la resolución de los conflictos. Desde una perspectiva técnica como psicóloga organizacional, se aplicarán estrategias planificadas para resolver los conflictos de comunicación organizacional como los “grupos T” y mejorar la eficiencia de la empresa. El objetivo es optimizar la comunicación, liderazgo y estructura organizacional para impulsar el crecimiento y éxito de Beauty & Natural Cosmetics.

Abstract The current study is focused on the company Beauty & Natural cosmetics, a company that specializes in the management of natural products and their distribution for skin care. After an extensive analysis of the case study, problems with the efficiency and effectiveness of the company have been diagnosed, for this reason it is determined that it should focus on the analysis of each of these problems, prioritizing those that most affect the company, such as : The lack of a functions manual, the lack of optimal organizational communication, inefficient leadership, lack of strategic planning and the unestablished organizational structure. Through structured and semi-structured interviews, an investigation will lead to the resolution of conflicts. From a technical perspective as an organizational psychologist, planned strategies will be applied to resolve organizational communication conflicts such as “T groups” and improve the company's efficiency. The goal is to optimize communication, leadership and organizational structure to drive the growth and success of Beauty & Natural Cosmetics

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0992679502	E-mail: Gabrielacaliv@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419	
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		