



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

TEMA:

Comunicación ineficiente en la empresa Glamour S.A.

AUTOR:

Stepan Mariscal Peter Bruce

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención
del título de LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

TUTORA

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

26 de febrero del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Stepan Mariscal Peter Burce**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

PSIC. CABEZAS CÓRDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. CL. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.

Guayaquil, a los 26 del mes de febrero del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Stepan Mariscal Peter Bruce**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Comunicación ineficiente en la empresa Glamour S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado 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 26 del mes de febrero del año 2020

EL AUTOR

f. _____
Stepan Mariscal Peter Bruce



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Stepan Mariscal Peter Bruce

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Comunicación ineficiente en la empresa Glamour S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 del mes de febrero del año 2020

EL AUTOR:

f. _____

Stepan Mariscal Peter Bruce

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	COMUNICACIÓN INEFICIENTE EN LA EMPRESA GLAMOUR S.A..docx (D63400420)
Presentado	2020-02-03 22:44 (-05:00)
Presentado por	petrstepan108@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.arkund.com
	0% de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Comunicación ineficiente en la empresa Glamour S.A.

Estudiante:

Stepan Mariscal, Peter Bruce

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

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

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA M. MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. EFRÉN CHIQUITO L. MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
DIAGNÓSTICO	4
Cultura organizacional	4
Comunicación organizacional	7
Comportamiento organizacional	10
DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	13
Estructura	13
Procesos	16
Personal	17
Implementación	19
CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	23

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente análisis de caso se realiza en la empresa Glamour S.A. Se identificó cuáles son las causas de la ineficiente gestión que se está realizando dentro de la empresa. Se elaboró un diagnóstico en el cual se detalla que la comunicación ineficiente es el principal problema. Se estableció misión, visión, normativas, incluso organigrama de la empresa para poder definir funciones de cada área. Así mismo se establecieron objetivos organizacionales. Se realizaron encuestas para medir el grado de satisfacción cada mes, se implementaron planes de carrera, se elaboró un plan de capacitaciones. La comunicación organizacional es la clave para poder llevar a cabo correctamente todos los procesos que se manejen dentro de la empresa. No hay que olvidar que lo más importante en el proceso de comunicación no es lo que se quiere comunicar, sino que la persona entienda claramente el mensaje. Esto quiere decir que la comunicación eficiente va a ser un punto principal para que la rentabilidad de la empresa incremente.

Palabras Claves: *estrategia, comunicación, educación, organización, satisfacción, liderazgo*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la ha realizado en base al problema existente que atraviesa la empresa, con el objetivo de brindar una solución eficaz. La problemática nace de la deficiente comunicación interna y su incidencia en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales en la empresa Glamour S.A.

Glamour S.A. es una empresa que fue constituida en el año 2012 y que tiene como giro de negocio, el comercializar y distribuir productos para estética y belleza. Los accionistas de esta son Gabriela, Catalina y Jorge y cuenta con más de 14 colaboradores distribuidos en el área de talento humano, capacitación, marketing y ventas.

El objetivo de esta investigación fue identificar el problema latente, sus causas y consecuencias, así mismo se elaboró ciertas estrategias que sirvan como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. A través de la comunicación se logra el entendimiento, coordinación y la cooperación que posibilitan la ejecución de los procesos. Por eso es de suma importancia que existan buenas relaciones entre compañeros del trabajo.

La comunicación es un elemento clave dentro de la organización, si la comunicación es eficaz, se podrá realizar un intercambio de información entre las distintas áreas de la empresa, se mejora la resolución de problemas, favorece la creatividad en el entorno de trabajo, mayor optimismo al afrontar procesos, satisfacción laboral, reducción de la confusión, de acuerdo a eso es que se mide la rentabilidad de la empresa.

La comunicación eficiente dentro de una organización suma en muchos aspectos positivos, sirve como motivación para los colaboradores, con una buena comunicación ellos se sentirán parte de los procesos que se estén llevando a cabo, así mismo construye y fortalece la identidad corporativa.

Se debe mantener una identidad corporativa bien formada para que los clientes externos tengan una buena imagen de la empresa, sino se logra conseguir que los clientes

externos tengan una buena imagen de la empresa, no existirá el reconocimiento, ni ventas, y como consecuencia, la rentabilidad de la empresa se disminuye.

La comunicación es un punto clave para generar compromiso y participación por parte de los colaboradores de la empresa y es que, si los colaboradores tienen conocimiento de los objetivos organizacionales, se sentirán valorados y tendrán mayor confianza con sus jefes directos. Siempre se tiene que tener en cuenta al capital humano de la empresa, ya que gracias a ese conjunto de trabajadores se mejora la competitividad.

DESARROLLO

DIAGNÓSTICO

Cultura organizacional

De acuerdo a lo observado en la *figura 1*, existen dos niveles de cultura organizacional. Daft (2015) afirma que:

En la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, es decir, la manera de vestir y actuar de las personas, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que utiliza la empresa y los símbolos, las historias y las ceremonias que comparten los miembros de la organización. Sin embargo, los elementos visibles de la cultura reflejan los valores más profundos en la mente de los integrantes de la empresa. Esos valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento implícitos operan inconscientemente para definir la verdadera cultura. (p. 399)

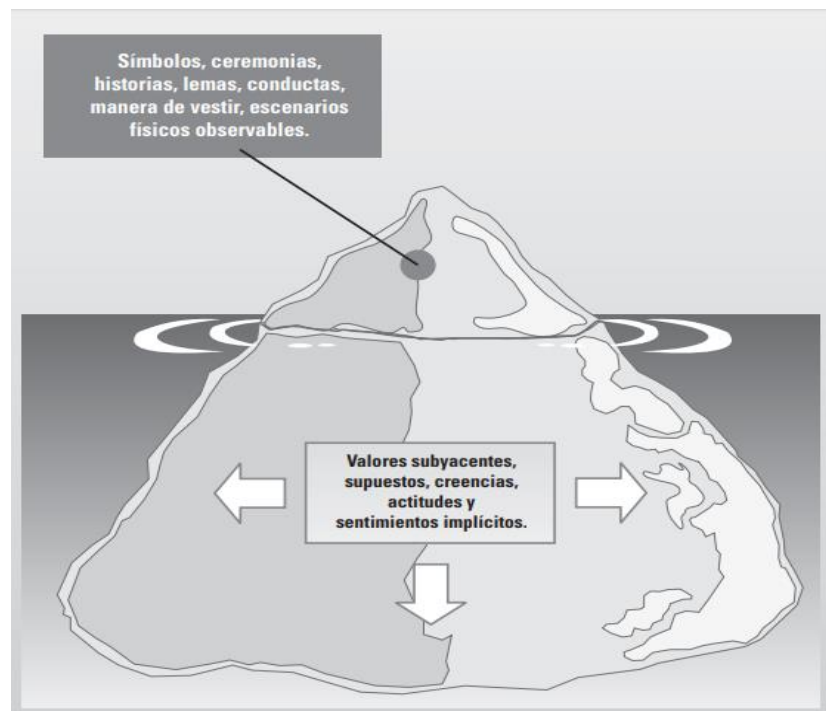


Figura 1. Niveles de la cultura organizacional. Tomado de Teoría y Diseño Organizacional por Daft, 2011

Toda organización cuenta con un tipo de cultura que la define y condiciona su forma de actuar. Para entender cómo funciona una organización, primero se debe conocer su cultura. (Chiavenato, 1999)

Chiavenato (1999) afirma:

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización. (pág. 102)

En cuanto a la cultura organizacional, se puede identificar que es una cultura débil cuando los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza. (pág. 102)

Otra de las razones principales por la cual la cultura es considerada débil es porque no existe un organigrama establecido, donde indique a que jefe debe reportar cada trabajador. Cada colaborador debe reportar a tres personas que no disponen de ideas, objetivos, valores y visiones alineadas a un mismo objetivo organizacional, perjudicando el ambiente laboral y el desempeño de cada uno. En definitiva, este error repercute directamente a los trabajadores y por consiguiente varios no cuentan con un sentido de pertenencia dentro de la organización.

Al mismo tiempo, la empresa no dispone de reglamentos ni valores organizacionales. Es indispensable que cada colaborador conozca cual es la misión y objetivos de la empresa, para que de esta manera no se sientan desorientados en el área de trabajo en el que se desempeñan y así cada uno pueda rendir su máximo potencial en cada función que ejecuten. Daft (2015) afirma que:

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios. (p. 400)

Después de las decisiones erróneas que tomaron Jorge, Gabriela y Catalina. Cabe recalcar que no había equidad al momento de tomar una decisión, Jorge estaba tomando decisiones por su propia cuenta, Gabriela y Catalina así mismo habían hecho una alianza entre ellas, y tomaban sus propias decisiones.

Ninguno estaba de acuerdo con las decisiones que tomaba el otro. Por ejemplo: Gabriela y Catalina no estaban de acuerdo con lo que el consultor diagnóstica (Jorge lo había contratado), por eso es que ellas “devuelven el favor” tomando una decisión sin consultar a Jorge. Debido a estos actos hacen que los colaboradores no se sientan cómodos en sus puestos de trabajo, debido a que exista una rivalidad entre los accionistas de la empresa, se percibe un clima de inestabilidad, incertidumbre, informalidad en los procesos, conflictos de compañeros, entre otros.

“Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo” (Daft, 2011, p. 401)

La integración interna sirve para que los colaboradores desarrollen una identidad y así puedan trabajar en equipo con eficacia. En cambio, la adaptación externa se refiere a como la organización alcanza con sus objetivos y se relaciona con personas ajenas a ellos.

Comunicación organizacional

En una empresa es indispensable que se tenga comunicación entre cada colaborador. De acuerdo con Martínez de Velasco y Nosnik (1988) indican que “la comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra en espera de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud y conducta.”

Esto quiere decir que la comunicación es un proceso en el cual existe la emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, saber comunicar mensajes es importante dentro de los diferentes procesos de una organización, debido a que cuando existe una mala comunicación puede generar caos dentro de la empresa.

Es importante comprender que es nulo tener ideas, conocimientos u opiniones si no se pueden comunicar estos conceptos a otras personas, esto quiere decir que se debe aprender a comunicar efectivamente para poder transmitir todo lo mencionado anteriormente a nuestros colaboradores (Aamodt, 2010).

La comunicación efectiva es la sinergia entre la alta confianza y la alta cooperación, estimulando de la misma manera la creatividad. Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones (Covey, 2003, p. 163).

La comunicación se clasifica en cuatro tipos: comunicación ascendente, descendente, de negocios e informal. Los tipos de comunicaciones mencionadas se encuentran presentes en la mayor parte de las organizaciones, por lo que es necesario conocer los conceptos de cada una.

Aamodt (2010) afirma que la comunicación ascendente es “la que va de los subordinados a sus superiores o de los empleados a los gerentes. Desde luego, en la comunicación ascendente ideal, los empleados hablan directamente con la gerencia en un entorno cuya política es de “puertas abiertas” (p. 402)

El mismo autor también afirma que la comunicación descendente es “aquella del superior al subordinado o de la gerencia hacia los empleados” (p. 403).

De tal manera, Aamodt (2010) al referirse a la comunicación de negocios indica que es “la transmisión de información de negocios entre los empleados, la administración y los clientes. Los métodos que utiliza este tipo de comunicación incluyen memoranda, llamadas telefónicas, correo electrónico y correo de voz” (p. 408).

Por último, Aamodt (2010) afirma que “la comunicación interpersonal implica el intercambio de mensajes de una persona a otra a través de un canal de comunicación” (p. 414).

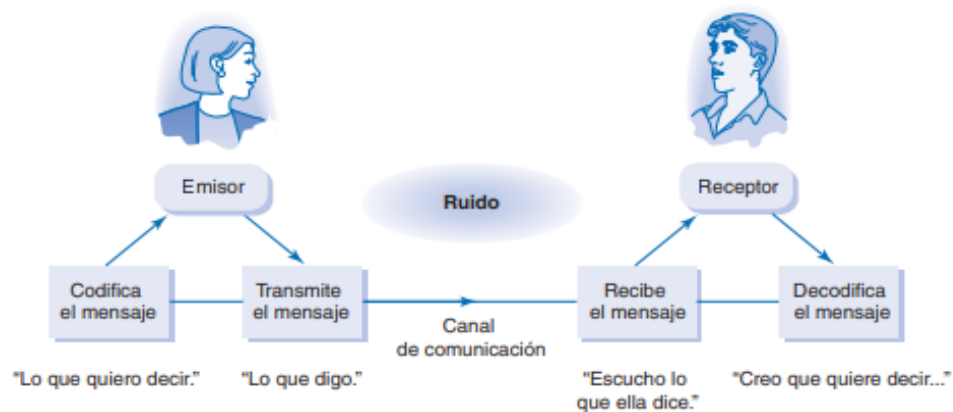


Figura 2. El proceso de comunicación interpersonal. Tomado de *Psicología Industrial y Organizacional* por Aamodt, 2010

Se puede observar en la **figura 2** que el proceso de comunicación interpersonal comienza con un emisor que codifica y transmite un mensaje a través de un canal de comunicación. Este canal puede ser un memorándum, de manera verbal o de manera no verbal. La comunicación interpersonal termina con otra persona, en este caso el receptor que recibe y decodifica el mensaje. (Aamodt, 2010, p. 415)

Comunicación interna y externa

La comunicación se puede a su vez clasificar en dos categorías dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo. (Andrade, 2005)

Se puede clasificar en comunicación interna y externa. La comunicación interna es definida según Andrade (2005) como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de varios medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados”. (p. 17)

Desde otro punto de vista, el mismo autor relata que la comunicación externa es “el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”. (Andrade, 2005, p. 17)

La empresa Glamour S.A. descuidó tanto su comunicación interna, como la externa. La comunicación interna se vio afectada debido a que entre los accionistas de la empresa no existía una comunicación efectiva, lo cual influyó directamente a los colaboradores creando un malestar en el ambiente laboral y confusión al realizar las actividades diarias.

Por otro lado, la comunicación externa de la empresa se encuentra dirigida hacia sus clientes, pero al no buscar crecer, actualizarse e innovar; la misma se quedó en zona de confort y perdió participación de mercado al existir competencia dentro de la misma zona geográfica que sí realizó innovaciones y ofertas atractivas al mercado. La comunicación externa tiene como finalidad mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos y mejorar su imagen, lo mismo que no estaba realizando la empresa Glamour S.A.

En la empresa Glamour S.A., existen tres accionistas, los cuales no han realizado la toma de decisiones en conjunto, si no cada uno ha tomado decisiones impulsivas y de manera independiente, sin analizar las causas y consecuencias que se puedan generar. Por

ejemplo, Catalina y Gabriela tomaron la decisión de liquidar a cuatro personas de los cuales tres eran antiguos y aportaron en la formación de la empresa, por ende, conocían el know how de cómo se estructuraba la empresa, incluso conocían procesos confidenciales y tiempo después las personas mencionadas fueron contratadas por la competencia, los cuales, al conocer las debilidades de Glamour S.A., pudieron tomar las mismas como una ventaja competitiva para la competencia.

Se puede concluir, que la empresa se encuentra pasando por una etapa de transición, debido a que desde el 2010 hasta la actualidad no han encontrado una estabilidad tanto económica como organizacional. La empresa dispone principalmente de problemas culturales y comunicacionales, los mismos que deben ser resueltos a la brevedad posible ya que si no a largo plazo pueden llegar a ser irreparables y terminar con el cierre de la misma.

Comportamiento organizacional

Es importante conocer el concepto del comportamiento organizacional para luego poder realizar un análisis de acuerdo a la empresa Glamour S.A., por lo que a continuación se detallará definiciones de diferentes autores.

El comportamiento organizacional, al cual también se lo llama como CO, 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. (Franklin y Krieger, 2011, p. 9)

“El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.” (Robbins y Judge, 2009, p. 105)

Franklin y Krieger (2011) afirman que “la clave para comprender el comportamiento organizacional es la propia organización, pues es en ella en donde las personas interactúan en la realización de las tareas que permiten alcanzar los niveles de productividad y competitividad deseados” (p. 2)

Este comportamiento influye de gran manera a los siguientes factores: a) adaptabilidad al medio laboral y social; b) respetar las normas y reglamentos establecidos.

Molina, Briones y Arteaga (2016) relatan que:

La adaptabilidad al medio laboral y social implica respetar el espíritu y acatar las reglas y las regulaciones de la empresa, tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias relacionadas con el trabajo. Para lograr esto se precisa de un alto nivel de motivación hacia la actividad que se realiza y gran sentido de pertenencia hacia la empresa. Por otro lado el respeto hacia las normas y reglamentos establecidos. Las empresas necesitan que sus empleados tengan comportamientos de “buenos ciudadanos”, evitando conductas que se alejen de las normas de comportamiento del trabajo y que incidan en la creación de un clima negativo en la empresa. (p. 6)

Esto quiere decir que el comportamiento organizacional se ve influenciado por diversos factores tales como: objetivos organizacionales, tareas y roles, sistema en el cual se trabaja, edificaciones e infraestructura, relaciones interpersonales, clima organizacional, estilo de liderazgo el cual ejercen los accionistas de Glamour S.A.

Todos estos son factores el cual de alguna manera influyen en el comportamiento organizacional de los colaboradores, algunos de estos son determinantes al momento de medir si la rentabilidad de la empresa es positiva o negativa.

En la organización Glamour S.A. vemos claramente que los colaboradores no se encuentran motivados, debido a todas las circunstancias por las que han pasado, en el ambiente se siente una inestabilidad laboral que nos los deja sentirse cómodos en sus puestos de trabajo.

En cuanto a nivel individual tenemos que los accionistas de la empresa son Gabriela, Catalina, Jorge. Gabriela tiene una formación en Psicología Organizacional y en Marketing, ella es una persona decidida, con innovación y actitud emprendedora. En cambio, Catalina se formó en una academia de belleza y mantenía un emprendimiento de servicios de estética a domicilio, esto es antes de conocer a Gabriela. Catalina es una

persona con similar visión, pensamiento, ideología que Gabriela, por eso es que coinciden al momento de fundar la empresa.

Jorge un amigo en común de las dos fundadoras, es una persona que toma decisiones sin analizar antes en las consecuencias, así como lo vemos en el caso. Por consecuente, se puede inferir que no es bueno trabajando en equipo. Incluso se podría pensar que no tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, y esto si es un gran problema al momento de medir el ambiente laboral en el que se encuentran.

A nivel grupal se puede notar claramente que los colaboradores de la empresa se sienten inestables en sus puestos de trabajo, así mismo tienen un nivel de estrés alto por lo que está pasando la empresa. No confían en sus jefes, no se sienten cómodos en sus áreas de trabajo, no sienten sentido de pertenencia para con la empresa, no tienen importancia en cuanto a las decisiones que están siendo tomadas por los accionistas.

Después de este análisis se llega a la conclusión de que todos estos malestares que sienten los colaboradores, son las consecuencias para que sea vea afectada su productividad en su puesto de trabajo, y consecuentemente la rentabilidad de la empresa.

En el nivel organizacional podemos ver que no tienen estructura, gracias a esto vienen los problemas organizacionales, duplicidad de funciones, confusión en la línea de reporte. Por ejemplo: Los cargos operativos debían reportar tanto a Catalina, como a Gabriela y a Jorge, lastimosamente no siempre estaban de acuerdo y esto ocasionaba un problema al momento de tomar decisiones.

Tampoco tenían definido de la manera más adecuada los procesos y funciones de cada colaborador, así mismo esto generaba problemas en sus áreas de trabajo. Cualquier empresa, sin importar la actividad económica que sea depende de la estabilidad de sus accionistas o altos mandos, en Glamour S.A. los tres accionistas tenían problemas para trabajar en conjunto, no generaban una buena comunicación para con sus colaboradores, tampoco les brindaban la confianza. Por ende, es que existen todos estos problemas en la empresa.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Estructura

Se establecerá una estructura circular, este tipo de estructura elimina o disminuye al menos, la idea del status más alto o más bajo, esto será muy necesario para que los accionistas no tomen decisiones por su cuenta, ya que con esta estructura se permitirá colocar un mayor número de puestos en el mismo nivel, se escucharán otros diferentes puntos de vistas acerca de una problemática, el fin es que la toma de decisiones este dividida entre los distintos colaboradores de la empresa.

Con este tipo de estructura se disminuye la presión que existe entre colaboradores y jefe, se brinda un poco más de libertad para opinar, para comunicarse con su jefe, incluso para aportar con buenas ideas. Uno de los puntos positivos de esta estructura es que se señala muy bien los niveles jerárquicos, esto va a ser de gran ayuda en la empresa para que los colaboradores sepan exactamente a quien deben reportar.

Se van a establecer objetivos organizacionales, primero se determinará qué es lo que se pretende lograr y debe ser medible y alcanzable, luego se va a establecer un plazo de realización para saber cuánto tiempo nos tomaremos cumpliendo estos objetivos, luego se realizará un periodo de evaluación y retroalimentación. Cabe recalcar que al momento que se establezcan estos objetivos se debe informar a los colaboradores de la empresa, para que ellos también estén al tanto de lo que está sucediendo. Se establecerá misión, visión, normativas. Esto proporcionará a la empresa y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad.

Después de establecer lo mencionado anteriormente, se realizará un organigrama donde indique las áreas de trabajo de cada persona con la finalidad establecer una estructura circular, esta funciona para que la opinión de todos los trabajadores sea importante al momento de tomar decisiones pero en la práctica se desempeña como una estructura funcional, a partir de esto es que se elaborará una inducción al personal para presentar los objetivos organizacionales, misión, visión, normativas y organigrama. Así

mismo se les dará una charla motivacional para que se sientan identificados para con la empresa.



Figura 3: Organigrama Glamour S.A.

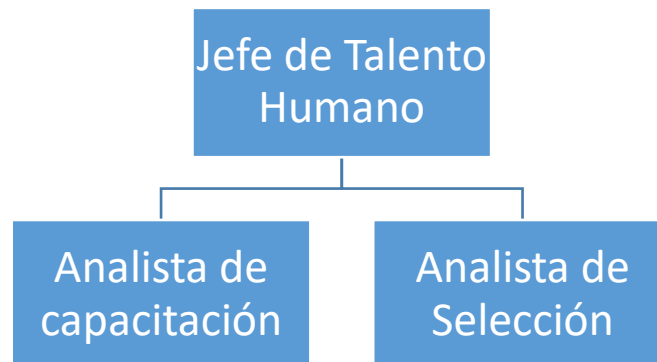


Figura 4: Organigrama Talento Humano

En el área de talento humano se consideran tres puestos, jefe de talento humano, analista de capacitación, analista de selección. El jefe de talento humano será el encargado de realizar retroalimentación de todos los procesos que estén llevando a cabo los analistas. El analista de capacitación será el encargado de capacitar al personal en cuanto a temas referentes a sus funciones, para que se mantengan actualizados con sus conocimientos. El

analista de selección será el encargado del reclutamiento y selección del personal de la empresa.

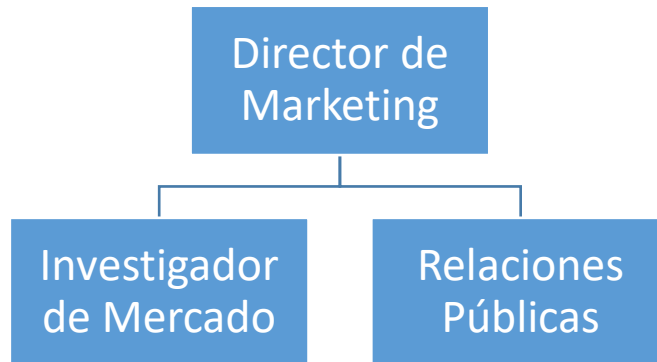


Figura 5: Organigrama Área de Marketing

El área de marketing estará compuesta por tres puestos, director de marketing, investigador de mercado, relaciones públicas. El director de marketing tendrá la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia de marketing de la compañía (Creación de mensajes publicitarios, elección de medios como publicidad web y publicidad impresa. El investigador de mercado averiguará información sobre el público objetivo de la empresa, así como los competidores de la misma. Relaciones públicas manejará las formas no pagas de publicidad que la empresa utiliza para promover su negocio.

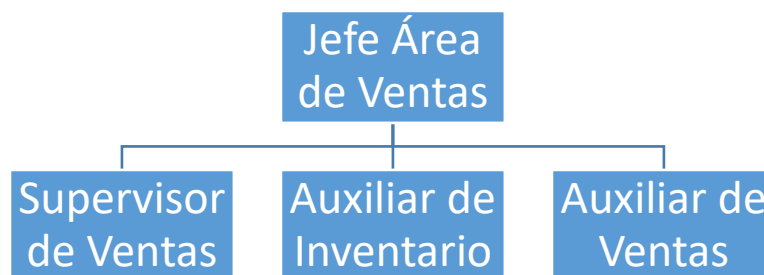


Figura 6: Organigrama Área de Ventas

En el área de ventas se consideran cuatro puestos, jefe de departamento, supervisor de ventas, auxiliar de inventario, auxiliar de ventas. El jefe del departamento se va a encargar de realizar planes estratégicos de las ventas, presupuestos y demás paquetes contables que la empresa necesite, además de realizar reportes mensuales de las ventas que va a realizar Glamour S.A.

El supervisor de ventas da soporte al jefe del departamento mediante el control, clasificación, registro análisis y archivo de las facturas y ventas que se realizan de la empresa. El auxiliar de inventario realiza conteo y el registro de los inventarios de todos los productos que estén dentro de la empresa, supervisa las cargas, lleva control de inventarios. El auxiliar de ventas realiza las debidas requisiciones de materiales que se soliciten para el debido desarrollo de los procesos que lleva la empresa, al mismo tiempo apoya a la gerencia administrativa en la atención y satisfacción de los clientes.

Procesos

Se estructura el proceso de comunicación para gestionar la comunicación interna y externa, se trabajarán básicamente en socializaciones, reuniones con el personal, grupos focales. Siempre manteniendo una comunicación eficiente, ya que es un factor elemental para la gestión de los diferentes procesos de la empresa.

El área de Talento Humano llevará a cabo procesos de evaluaciones de desempeño 360° al personal, para que de esta manera los colaboradores puedan hacer un análisis completo donde identifiquen las fortalezas que presenta cada uno, así mismo se buscará hacer una retroalimentación de las posibles amenazas que existan.

Se implementarán planes de carrera para que los colaboradores puedan ir ascendiendo en sus puestos de trabajo, un ejemplo de esto puede ser que un vendedor ascienda a un cargo de supervisor. De esta manera los colaboradores se sentirán motivados en las funciones que realizan. También se implementará un sistema donde se reconozca al colaborador del mes, por ejemplo, el vendedor que más haya superado la meta, será reconocido como colaborador estrella del mes.

El Dpto. de RRHH. Será el encargado de implementar un plan de capacitación y desarrollo con cursos que serán realizados por el personal más antiguo de la organización, en donde se darán a conocer sus experiencias y conocimientos que hayan sido adquiridos en su trayecto laboral. Se organizarán reuniones todas las semanas involucrando todas las áreas de la organización, para que de alguna manera se puedan conocer todos los procesos que son llevados a cabo para la compañía, de alguna manera esto generará motivación en los colaboradores, donde se disminuirá la monotonía en el trabajo. Este plan de capacitaciones deberá ser cumplido al 100%. Se evaluarán los riesgos psicosociales que existan dentro de la empresa mediante una encuesta, luego se analizará como poder mejorar en ciertos aspectos que se den a conocer con esta encuesta. De todo esto se encargará el área de capacitaciones.

El área de Marketing será la encargada de llevar a cabo el proceso de analizar el mercado, de esta manera se estudia el comportamiento del mercado y de las necesidades que tengan los clientes, de este modo nos mantendremos actualizados contra las ofertas que tengan nuestros competidores y aportaremos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por último, el área de ventas tendrá como función principal planear, ejecutar y controlar actividades del campo. Se deberán realizar constantes estudios de mercados, para conocer en que se puede mejorar en cuanto a sus productos. Esta área deberá trabajar con conjunto con el área de marketing para que puedan realizar la publicidad adecuada.

Personal

Las estrategias para mejorar la comunicación dentro de la organización son:

- Realizar evaluaciones acerca de la satisfacción laboral
- Reuniones informativas
- Realizar grupo focal para fortalecer relaciones entre compañeros de trabajo.
- Mantener al tanto de la situación de la empresa por medio de canales de comunicación (socialización)
- Capacitaciones al personal
- Seguimiento o monitoreo de acciones

Se realizarán evaluaciones semestrales acerca de la satisfacción laboral de los colaboradores, para así poder estar al tanto de lo que está ocurriendo dentro de la empresa, controlar la falta de compromiso de los colaboradores para con la empresa y viceversa, identificar si los colaboradores están cómodos con el trato que le está dando su jefe, saber por qué en caso de que exista algún malestar y tomar acciones que permitan solucionar cualquier tipo de conflicto. Todo esto generará un clima laboral adecuado, en donde los colaboradores podrán rendir su máximo.

Uno de los mecanismos para que exista una comunicación efectiva en Glamour S.A. es que existan reuniones informativas cada semana donde se va a poder analizar con sus colaboradores los cambios y actualizaciones que se quieran realizar dentro de la empresa, al mismo tiempo estas reuniones deben de servir para que de igual manera los colaboradores puedan brindar alguna retroalimentación sobre sus líderes o funciones que manejan dentro de su área de trabajo. Es necesario que el ápice estratégico genere empowerment a sus colaboradores para que así de esta manera puedan sentirse escuchados e importantes al momento de la toma de decisiones.

Se realizarán grupos focales en donde los objetivos organizacionales se deberán socializar con el personal, para que todos conozcan a donde queremos llegar como empresa. En esto se basará la rentabilidad de la organización, se fomentará una comunicación eficiente. Esto se logrará mediante juntas mensuales, donde se pueda dar a conocer el estado de la empresa, presupuesto del mes, si se llegaron a cumplir con los objetivos del mes anterior, de alguna manera esta actividad fomentará el sentido de pertinencia de los colaboradores hacia la empresa, ya que conocerán mucho más acerca de la situación de la empresa.

Otra manera de mejorar la comunicación es manteniendo actualizadas las carteleras, para que los colaboradores puedan estar enterados de las noticias que ocurren dentro de la empresa. Así mismo, se puede comunicar mediante el correo corporativo o intranet. Recordemos que esta forma de comunicación es muy útil y permite transmitir todo tipo de información, pero la comunicación persona a persona siempre será la más eficaz.

No obstante, se debe construir equipos de trabajo, donde puedan asociarse diferentes colaboradores, pero no deben reunirse solo para trabajar sino también se puede crear una actividad de recreación para que de alguna manera se puedan desconectar con el trabajo y permitir que se puedan relajar. Gracias a esto, se creará lazos de confianza y se afianzará la comunicación entre las personas. Este tipo de actividad hace crecer en cierto grado el bienestar y compromiso de los colaboradores.

Es vital que, en una empresa, se cuente con personal capacitado y con conocimientos actualizados acerca de las funciones que desempeñan, mucho más cuando la empresa brinda un servicio. Cada colaborador debe tener conocimientos técnicos, pero no olvidar la atención personalizada que se le debe brindar a cada cliente, para que así puedan preferir los servicios de la empresa y no de la competencia. De igual manera, es necesario que las personas encargadas de tomar decisiones gerenciales, en este caso los accionistas deben disponer de técnicas y conocimientos recientes y propios de la industria para que así las decisiones se encuentren encaminadas a los objetivos y visiones planteadas.

Implementación

Se realizaron alrededor de 16 actividades, entre los responsables de la ejecución de esta propuesta son el consultor, el área de RRHH y la gerencia general de la empresa, el tiempo total de ejecución de la propuesta es de aproximadamente 5 meses.

A continuación, se detallan las actividades:

Actividad	Responsables	Tiempo de Ejecución
Se efectuará un levantamiento de información de cómo se están llevando a cabo los procesos dentro de la empresa Glamour S.A.	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se realizará un diagnóstico total de la situación de la empresa, para poder analizar las causas y consecuencias	Consultor	1 Semana
Se actualizará misión, visión y políticas de la empresa	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se estructura el proceso de comunicación	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se establecerá una estructura circular	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se establecerán objetivos organizacionales que sean medibles y alcanzables	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se realizará el organigrama de la empresa	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se analizarán las funciones de cada puesto de trabajo	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se realizarán inducciones con el personal para socializar los cambios que están sucediendo en la organización, así mismo se les comunicará sus nuevas funciones y los objetivos organizacionales.	Consultor, Área de RRHH	1 Semana
Se ejecutará evaluaciones 360º a todo el personal, para que todos conozcan sus fortalezas y debilidades	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se implementarán planes de carrera	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana
Se llevará a cabo un plan de capacitación de acuerdo a los temas más relevantes frente a esta problemática de comunicación ineficiente	Consultor, Área de RRHH	2 Semanas
Se socializará mediante los canales de comunicación acerca de información importante de la empresa, para que los colaboradores se sientan incluidos y comprometidos	Consultor, Área de RRHH	2 Semana
Se realizará reuniones cada semana donde se informará acerca de las noticias, indicador de cumplimiento de los objetivos y para fortalecer relaciones interpersonales dentro de la empresa	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	Siempre
Se llevará a cabo un grupo focal, con esto se indaga las actitudes y reacciones de los colaboradores frente a la toma de decisiones de la empresa	Consultor, Área de RRHH	1 Semana
Se evaluará al personal acerca de la satisfacción laboral	Consultor, Área de RRHH, Gerencia General	1 Semana

CONCLUSIONES

Como conclusión podemos decir que es fundamental tener bien estipulado una estructura adecuada, de esa manera se van a realizar los procesos y funciones adecuadas de cada área de trabajo. La planificación de la estructura organizacional aseguro que haya suficientes recursos humanos para poder cumplir con los objetivos organizacionales, aparte es importante que las funciones de cada colaborador estén muy claramente definidas. Mediante la misión y visión se mejorará el sentido de pertinencia de los colaboradores ya que, al estar alineados con los mismos, trabajan para que se cumpla el objetivo y lo que la organización se ha propuesto previamente. Se mejora el desempeño y se aporta de una mejor manera, ya que el colaborador se compromete y sabe a dónde se quiere llegar.

De igual modo es primordial ejercer un liderazgo democrático, ya que en la empresa Glamour S.A. se está generando mucha confusión y esto tiene que ver con las decisiones y actuaciones que son protagonistas Gabriela, Catalina y Jorge. Con un liderazgo democrático podrá promover la participación, el entusiasmo, y la implicación de los colaboradores.

Se debe dar a conocer a cada uno de los colaboradores cuales son los cambios que se van realizar en la empresa, para que ellos se sientan incluidos en los procesos que van a ser llevados a cabo. Así mismo deben ser incluidos en las reuniones semanales de los accionistas, en donde se dará a conocer como van en el proceso de cumplir con los objetivos organizacionales.

Las personas creen que comunicarse es fácil, pero en realidad una comunicación eficiente es compleja y representa un desafío poder desempeñarla, y más aún en un ámbito laboral. Lo importante es lo que entiende el receptor, aquí es donde se mide el resultado de la comunicación. Se debe atraer la atención del receptor, para que de esta manera él tenga la voluntad e interés de entender que es lo que se está queriendo comunicar.

Dentro de la empresa Glamour S.A. se debe mejorar y fortalecer el proceso de comunicación, se deben formar equipos interfuncionales para la solución de distintos

problemas, que se incluya a personal de todos los departamentos. La comunicación es un punto clave para tratar con problemas que atraviesan las líneas organizacionales. Y para que esta sea efectiva se debe tener en claro que se necesitó un alto grado de empatía, paciencia y sobre todo saber manejar las situaciones que se nos presentan día a día en el ámbito laboral.

La comunicación efectiva es fundamental para construir relaciones interpersonales. La carencia de estrategias y canales de comunicación, genera lentitud en los procesos, retardo en las respuestas y desinformación acerca de lo que está ocurriendo dentro de la organización. Esto es lo que va a generar confusión en sus colaboradores, así mismo se van a sentir poco apreciados por parte de sus jefes. Esto va a generar que se eleve el grado de inseguridad en su puesto de trabajo.

Es por esto, que en la empresa Glamour S.A. se debe priorizar el cómo solucionar esta problemática con la comunicación, se deben realizar estrategias de comunicación, a su vez se debe promover la integración de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, para que de esta manera se pueda estar en un ambiente armonioso dentro del trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Cengage Learning Editores,.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Arogyaswamy , B., & Byles, C. (1987). *Organizational Culture: Internal and External Fits*.
Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920638701300406>
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Octava ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires. Obtenido de <https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica : manual gerencial*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- Molina Sabando, L. A., Briones Veliz, Í. B., & Arteaga Coello, H. S. (2016). *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*. Obtenido de <Dialnet-ElComportamientoOrganizacionalYSulImportanciaParaLa-5802885.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf



**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, **Stepan Mariscal Peter Bruce** con C.C: # **(0931292197)** autor del **componente práctico del examen complejo: Comunicación Ineficiente en la empresa Glamour S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **26 de febrero de 2020**

f. _____

Nombre: **Stepan Mariscal Peter Bruce**

C.C: **0931292197**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	COMUNICACIÓN INEFICIENTE EN LA EMPRESA GLAMOUR S.A.		
AUTOR(ES)	Peter Bruce Stepan Mariscal		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de febrero de 2020	No. DE PÁGINAS:	32
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología Organizacional, Ética en la psicología, Psicología de los grupos		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Estrategia, comunicación, educación, organización, satisfacción, liderazgo</i>		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<i>El presente análisis de caso se realiza en la empresa Glamour S.A. Se identificó cuáles son las causas de la ineficiente gestión que se está realizando dentro de la empresa. Se elaboró un diagnóstico en el cual se detalla que la comunicación ineficiente es el principal problema. Se estableció misión, visión, normativas, incluso organigrama de la empresa para poder definir funciones de cada área. Así mismo se establecieron objetivos organizacionales. Se realizaron encuestas para medir el grado de satisfacción cada mes, se implementaron planes de carrera, se elaboró un plan de capacitaciones. La comunicación organizacional es la clave para poder llevar a cabo correctamente todos los procesos que se manejen dentro de la empresa. No hay que olvidar que lo más importante en el proceso de comunicación no es lo que se quiere comunicar, sino que la persona entienda claramente el mensaje. Esto quiere decir que la comunicación eficiente va a ser un punto principal para que la rentabilidad de la empresa incremente.</i>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	<i>Teléfono: +593-993881656</i>	<i>E-mail: peterstepan108@hotmail.com</i>	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	<i>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</i>		
	<i>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</i>		
	<i>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</i>		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			