



Facultad de Ciencias Económicas

Sede San Nicolás

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo Final de Carrera (E.C.):

Análisis del impacto de la cultura organizacional de un centro de estética de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos en su gestión.

(Período de estudio: noviembre 2021 a mayo 2022)

Alumna: Shutte, Valeria Victoria

Carrera: Lic. en Ingeniería Comercial

**AGOSTO- 2024**

## **DEDICATORIAS**

“Da el primer paso con todo tu ser y todos los caminos aparecerán”

A mi familia en primer lugar por apoyarme en cada paso e incentivarme a crecer como persona y profesionalmente.

A mis amigos y compañeros por acompañarme en cada etapa.

Y a los profesores por estar siempre predispuestos para colaborar en todo el proceso.

## **RESUMEN**

La cultura organizacional se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella.

El presente Estudio tiene como finalidad identificar los elementos que conforman la cultura organizacional del Centro de Estética por medio de una revisión sistemática, que contribuya a visualizar su funcionamiento y permanencia a través del tiempo. Los principales hallazgos afirman que el bienestar laboral, misión, visión, valores, objetivos, liderazgo, participación, entre otros elementos, influyeron en la duración de las empresas.

La cultura organizacional tiene ciertas características que son claves para lograr un impacto positivo tanto en las relaciones humanas como en la proyección de la organización. Depende de cada empresa aplicarlas o ajustarlas según su visión, algunas de ellas son: tolerancia al riesgo, proactividad, identidad, cultura compartida, modelo comunicacional, control e incentivos.

### **Palabras claves:**

Cultura organizacional, Centro de Estética, Liderazgo.

# ÍNDICE

## Página

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción.....</b>                                             | <b>5</b>  |
| <b><u>Capítulo I: Contexto de Estudio.....</u></b>                   | <b>7</b>  |
| Historia de la organización.....                                     | 7         |
| Filosofía corporativa.....                                           | 8         |
| Descripción de máquinas.....                                         | 9         |
| Estructura organizacional.....                                       | 13        |
| Análisis FODA.....                                                   | 14        |
| <b><u>Capítulo II: Problematicación del estudio de caso.....</u></b> | <b>16</b> |
| Descripción del caso de estudio.....                                 | 16        |
| Planteo del Problema y formulación de los objetivos.....             | 17        |
| Objetivo general.....                                                | 17        |
| Objetivos específicos.....                                           | 18        |
| <b><u>Capítulo III: Marco teórico.....</u></b>                       | <b>19</b> |
| Historia de la cultura organizacional.....                           | 19        |
| Niveles.....                                                         | 22        |
| Elementos.....                                                       | 22        |
| Resistencia organizacional, fuentes principales.....                 | 24        |
| Las cinco fuerzas de Porter.....                                     | 24        |
| Cadena de valor.....                                                 | 27        |
| <b><u>Capítulo IV: Resultados.....</u></b>                           | <b>29</b> |
| Análisis de datos.....                                               | 29        |
| Propuestas.....                                                      | 31        |
| Competidores.....                                                    | 38        |
| Sugerencias de cambios a realizar.....                               | 39        |
| <b>Conclusiones.....</b>                                             | <b>43</b> |
| <b>Anexos.....</b>                                                   | <b>45</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>                                             | <b>49</b> |

## **INTRODUCCIÓN**

La cultura de una organización debe estar siempre en evolución y adaptación a los cambios en la sociedad. Por este motivo, es interesante rever la planificación estratégica, la visión y los valores éticos de tu negocio.

La cultura organizacional actúa como un estimulante para analizar un centro de estética de la ciudad de San Nicolás y el comportamiento laboral. A este proyecto le dio inicio Paula Soule hace más de 6 años, ella es quien atiende su espacio, en una zona céntrica, siendo el lugar más accesible en cuanto a lo económico y con aparatos de alta tecnología. Es por ello, que nos proponemos conocer el valor que le asigna la empresaria al cambio cultural como factor de adaptación a las transformaciones que sufre el entorno.

Se entiende a la cultura organizacional como el conjunto de normas y valores por los que se rige una empresa. Esta psicología organizacional cuenta con dos ámbitos de actuación: el interno y el externo. Este primero tiene que ver con cómo se relaciona la empresa con sus trabajadores, con las relaciones internas, las políticas de bienestar, el clima laboral, entre otros. Respecto al nivel externo de la cultura organizacional tiene que ver con el comportamiento de la entidad de cara al exterior, de su actitud social. Es la sumatoria de sus empleados y de la imagen corporativa que brinda a los clientes y en general, se encuentra determinada por cuestiones como su filosofía ecológica, si participa en actividades de caridad, gubernamentales y similares.

La idea es que esta cultura sea coherente y permita al trabajador identificarse con lo que se transmite socialmente.

Si bien la problemática de la cultura organizacional suele ser difícil de abordar, cada vez es mayor el impacto que tiene en las organizaciones. La podemos observar en las estrategias, estructuras y sistemas de la empresa, generando conductas positivas y claras, tanto individuales como colectivas, y reflejándose directamente en los resultados laborales que se obtienen para el buen funcionamiento de la organización.

Es por lo mencionado, que se tendrá como Caso de estudio un centro de estética de la ciudad de San Nicolás, poniendo el foco del análisis en su cultura organizacional

durante el período de estudio comprendido entre noviembre del 2021 al 18 de abril del 2022.

El estudio se realizó bajo el siguiente supuesto: la manera en que funciona una empresa está determinada por su cultura organizacional. En el caso del centro de estética, la cultura organizacional no aparece reconocida por su directora y genera que los empleados de la organización deseen un cambio.

El presente trabajo, se estructura en cuatro capítulos. El capítulo I comprende la historia de la organización y su ámbito de actuación.

En el capítulo II describe el caso bajo estudio y plantea el problema y los objetivos de investigación.

El capítulo III expone el Marco teórico donde se define la cultura organizacional y elementos que la componen.

En el capítulo IV se desarrollan los resultados de las problemáticas planteadas y se proponen soluciones a accionar.

Se intenta ofrecer a la empresa una mirada que le permita dar un valor agregado y evitar que los clientes busquen a la competencia para que les brinde un mejor servicio.

## CAPÍTULO I

### CONTEXTO DE ESTUDIO

#### 1.1. Historia de la organización

El centro de estética es uno de los más reconocidos dentro de la ciudad, se creó en el año 2016 cuando Paula Soule hace realidad el sueño que persigue desde que era muy chica, lograr tener su centro de estética propio. Gracias a sus ahorros de años y a su abuela quien le brinda ayuda (a poder hacer realidad el sueño de su vida), comprando los mejores aparatos de estética corporal como: cavitación, criolipólisis, presoterapia, fotodepilación, hifu y otros. De esa manera inaugura su centro en Mitre 420 en la localidad de San Nicolás de los Arroyos, el logotipo que diseña lo sueña de muy chica y es una imagen que representa estéticamente al lugar.



*Figura 1: Logo del centro de estética*

Paula se perfeccionó haciendo cursos de estética corporal y facial (relajación y belleza). Siempre estuvo en su mente abrir un centro de estética es por ello que de chica hizo muchos cursos relacionados a la belleza, le encantaba leer y especializarse en todo

lo que tenga que ver con el cuidado de la mujer. Gracias a sus varios años de estudio y dedicación fue adquiriendo conocimiento, técnicas y secretos para ayudar a cada paciente a enfocarse en lo que desee lograr con su cuerpo y siempre tratando de estar a la moda con lo último en tecnología para poder brindar un servicio completo y de calidad. Todo esto la llevó a formarse como profesional y hacer que cada una de sus clientas se sientan conformes con los resultados y felices por ver los cambios sesión a sesión. Así fue creciendo, y sumando semana a semana más pacientes con diferentes situaciones que permitían que a partir de los cambios de cada persona se haga más conocida en la ciudad, ya que el boca a boca fue atrayendo más clientela.

La dueña tuvo en cuenta y aplicó lo que Pataky (1976) expresa con estas palabras: “la gente sólo ve el éxito final, el glamour, pero hay mucha lucha detrás” (publicación en redes).

Así podemos ver que la organización tiene un largo camino recorrido de experiencia, pero se considera que se ha quedado en el tiempo, por tal motivo se examina y se plantea un cambio en la cultura organizacional.

Paula recomienda, luego de cada consulta, de saber cuál es el complejo de cada paciente, hacer una consulta con un nutricionista, ya que la belleza depende de un seguimiento tanto con la alimentación, la actividad física y la gran ayuda de los aparatos tecnológicos para dar el toque final a cada incomodidad del paciente.

## 1.2. Filosofía corporativa

*Misión:* cuidar el bienestar y armonía que demandan los clientes para lograr la relajación, vitalidad y salud que requieren en sus vidas además de satisfacer sus necesidades ofreciendo nuevas formas de mantenerse saludables con excelente servicios e instalaciones de calidad.

*Visión:* consolidar a la empresa como líder en centros de estética, interesada en ofrecer los mejores servicios para cuidar la belleza y salud integral de hombres y mujeres para que puedan verse y sentirse bien.

*Valores:* los valores apoyan la misión del Centro de Estética y sustentan, tanto los principios empresariales, como los principios de conducta, y son las cualidades que lo distinguen y orientan. Es necesario que la labor cotidiana los tenga presente siempre y los lleve a la práctica.

Los valores de la cultura corporativa son:

- Compromiso
- Confianza
- Ética
- Salud
- Servicio
- Sentido de orgullo

### 1.3. Descripción de los elementos de estética

A continuación, se detallan los elementos necesarios para aplicar a cada paciente según el objetivo a alcanzar, con la idea de brindar un servicio de calidad, atención personalizada y tranquilidad. En la figura 2 se definen los elementos que posee el centro de estética, el salón este compuesto por variosbox en donde cada uno cumple con una función determinada dependiendo la situación de cada paciente.

Figura 2: Ficha técnica del producto

| Equipos                                                                                                                        | Unidades | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Cavitador Ultrasonido</u></b></p>  | 1        | <p>Genera de forma controlada, mediante un rodillo y gel, cavitación, una serie de burbujas pequeñas que destruyen las células grasas del organismo, sin inferir en el sistema sanguíneo. Estas burbujas producen ondas de ultrasonidos que están moduladas en múltiples frecuencias.</p> |
| <p><b><u>Criolipolisis</u></b></p>                                                                                             |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                       |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | <p>1</p> | <p>Tratamiento dermatológico no invasivo, cuyo objetivo es destruir las células grasas (Adipocitos) bajando su temperatura para que se descompongan y sean eliminadas, sin dañar el resto de las células de la piel.</p>                                                            |
| <p><b><u>Presoterapia</u></b></p>  | <p>2</p> | <p>Mejora el drenaje linfático y la circulación venosa.<br/>Tratamiento para mejorar el edema de las extremidades superiores e inferiores provocado por insuficiencia venosa o alteración del sistema linfático de retorno. Permite la eliminación de lípidos, grasas y ácidos.</p> |
| <p><b><u>Fotodepilación</u></b></p>                                                                                   |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                               |   |                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | 1 | <p>Depilación basada en el láser o en la luz pulsada para conseguir eliminar el vello de forma definitiva.</p>                                                               |
| <p><b><u>Hifu</u></b></p>  | 1 | <p>Ultrasonido focalizado de alta intensidad. Técnica de medicina estética cuyo objetivo es eliminar la grasa localizada y reducir la flacidez mediante ablación térmica</p> |
| <p><b><u>Lipoactive</u></b></p>                                                                               |   |                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                       |          |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | <p>1</p> | <p>Elimina flacidez, celulitis, textura de la piel y líneas de expresion7arrugas en rostro. Genera efecto lifting.</p> |
| <p><b><u>Termoterapia</u></b></p>  | <p>1</p> | <p>Tratamiento de lesiones, específicamente inflamatorias de la piel.</p>                                              |
| <p><b><u>Punta de Diamante</u></b></p>                                                                                |          |                                                                                                                        |

|                                                                                   |   |                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1 | Exfoliación de piel atravesando las macropartículas de las dermis y eliminando las células muertas. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Paula Soule

#### 1.4. Estructura Organizacional

Entendemos por Estructura Organizacional al sistema jerárquico escogido para organizar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto de trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol.

Claramente podemos observar que el liderazgo que se aplica es autocrático, el líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. La hermana de Paula, Gisela, se encarga de manejar el marketing de la empresa, subiendo a las redes lo último en aparatología, descuentos, promociones y combos que cautiven al lector y colabora en la actividad diaria del centro de estética. Isabel es la contadora del centro de estética que maneja toda la parte económica. Guillermina encargada de la parte de nutrición (estudiante), haciendo un seguimiento de cada paciente que derive Paula.

#### 1.5. Análisis FODA del centro de estética

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto y empresa. Permite conformar un cuadro de la situación actual, de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Usualmente, es usado en una plantilla de análisis FODA con 4 cuadros, lo primordial es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados. El objetivo de la matriz FODA es describir lo siguiente:

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

*Figura 3: FODA del centro de estética*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones de acuerdo con el público objetivo para ganar más consumidores.</li> <li>• Máquinas modernas para garantizar un servicio eficiente y de calidad.</li> <li>• Nuevos servicios que permitan a variedad requerida por el público y podemos captar su tiempo y dinero.</li> <li>• Única empresa que brinda un servicio personalizado de nutrición y seguimiento de alimentación.</li> </ul> | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de los equipos y rapidez de adquisición de repuestos para no complicar la atención de los clientes.</li> <li>• Generar más estrategias de marketing para captar más público.</li> <li>• Cambiar la imagen del salón para cautivar al cliente.</li> <li>• La decoración del centro de estética no es atractiva visualmente.</li> </ul> |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora tecnológica de los equipos para los tratamientos no quirúrgicos para adelgazar.</li> <li>• Descuentos 2x1 en fechas especiales.</li> <li>• Ampliación de instalaciones.</li> <li>• Funciona de lunes a sábados horario corrido.</li> <li>• Redes sociales para dar a conocer el lugar.</li> </ul>                                                                                         | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores en la zona.</li> <li>• Poco personal.</li> <li>• Falta de planeación.</li> <li>• Al ser un salón con pocos años de antigüedad la gente no se siente segura del servicio.</li> <li>• La pandemia mundial Covid-19.</li> </ul>                                                                                                                   |

Fuente: Elaboración propia

### Fortalezas

- Promociones de acuerdo con el público objetivo para ganar más consumidores.
- Máquinas modernas para garantizar un servicio eficiente y de calidad.
- Nuevos servicios que permitan a variedad requerida por el público y podamos captar su tiempo y dinero.
- Única empresa que brinda un servicio personalizado de nutrición y seguimiento de alimentación.

### Debilidades

- Mejorar la calidad de los equipos y rapidez de adquisición de repuestos para no complicar la atención de los clientes.
- Generar más estrategias de marketing para captar más público.
- Cambiar la imagen del salón para cautivar al cliente.
- La decoración del centro de estética no es atractiva visualmente.

### Oportunidades

- Mejora tecnológica de los equipos para los tratamientos no quirúrgicos para adelgazar.
- Descuentos 2x1 en fechas especiales.
- Ampliación de instalaciones.
- Funciona de lunes a sábados horario corrido.
- Redes sociales para dar a conocer el lugar.

### Amenazas

- Competidores en la zona.
- Poco personal.
- Falta de planeación.
- Al ser un salón con pocos años de antigüedad la gente no se siente segura del servicio.
- La pandemia mundial Covid-19.

## **CAPITULO II**

### **PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO**

#### 2.1. Descripción del Caso de Estudio:

Paula Soule fundó el Centro de Estética, cumpliendo su sueño de tener su propio salón de belleza. Hace 6 años que le dio inicio al proyecto de su vida en la zona centro de San Nicolás de los Arroyos. Si bien la ciudad ya cuenta con varios centros de estética, Paula trata de tener lo último en aparatología y precios accesibles, promocionando combos y paquetes por dos para hacerse reconocida en la zona. Ella es quien atiende su propio salón, no solo realizando servicios de adelgazamiento como masajes reductores o carboxiterapia, ofrece el servicio de nutrición a cargo de Guillermina de manera gratuita en la primera visita. Una de las principales metas a largo plazo es abrir un gimnasio dentro del centro de estética para que las personas encuentren una opción completa e innovadora, que encuentre todo lo que busca en un solo lugar.

El centro es atendido por Paula (dueña) y Guillermina (estudiante de nutrición).

Para llevar adelante las actividades del centro, la dueña toma un liderazgo muy autoritario a tal punto que su colaboradora le consulta que tipo de dieta desea aplicar, no pudiendo ejercer sus capacidades al 100%, esto genera inseguridad en el paciente ya que no terminó su carrera hasta el momento.

Al respecto, podemos sostener que el liderazgo autoritario se caracteriza por un tipo de líder que ordena y espera que hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático. Se basa en recompensas y castigos en la búsqueda de obediencia. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva. Todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos, sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y la fuerza. Los trabajadores

deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, ya que el líder va a observar sus niveles de desempeño.

Sumado a esto, el centro en su salón presenta arquitectónicamente una estética moderna la cual no es acompañada por el baño, ya que el mismo posee griferías antiguas, paredes con humedad, lo que genera un impacto negativo al ingresar a dicho espacio. Por ende, se desea implementar una correlación entre el espacio de salón unificando la estética con el baño, para que los clientes se sientan a gusto en su espacio íntimo. También se desea lograr que Guillermina termine su carrera para que Paula confíe en sus capacidades y prestar un servicio a medida para el cliente.

La organización tiene un largo camino recorrido de experiencia, pero se considera que se ha quedado en el tiempo, por tal motivo se examina y se plantea un cambio en la cultura organizacional. Es decir, se observa la necesidad de fortalecer “lo bueno” pero también realizar mejoras. Para ello, se abordará la cultura organizacional con el fin de conocer el ambiente laboral, a partir del reconocimiento de las características propias de cada rol y de cómo se desenvuelve cada uno, detectando el impacto del tipo de liderazgo autoritario y proponiendo un liderazgo que la situación actual solicite, de este modo poder efectuar posibles propuestas a realizar.

## 2.2. Planteo de problema y formulación de los objetivos

A partir de la detallada descripción del caso de estudio elegido, se formulan las siguientes preguntas que dan cuenta del problema: ¿Cómo impactó la cultura organizacional del Centro de Estética estudiado en su gestión, durante noviembre del 2021 a mayo del 2022?

Consecuentemente el objetivo general que guiará este estudio es: Analizar la cultura organizacional del centro de estética Paula Soulé, de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos durante el período comprendido desde noviembre 2021 hasta abril 2022, a fin de determinar su impacto en la gestión.

En función de esto, formulamos los siguientes objetivos específicos:

1. Describir cómo se desarrollan las funciones del centro de estética.
2. Determinar si su infraestructura y servicios responden a los requerimientos de un centro de estética actual.

3. Identificar cómo los artefactos culturales que comprende la cultura organizacional incidieron en la gestión durante noviembre 2021 a abril 2022.

#### 2.2.1. Consideraciones metodológicas:

El proyecto se realizó desde un diseño cualitativo, el mismo pretende brindar una lectura interpretativa de la cultura organizacional del Centro de Estética y detectar fortalezas y debilidades de esta.

El tipo de investigación es descriptiva, en la que se desarrollan las características principales de la cultura organizacional de la empresa y su incidencia en la gestión.

Para la recolección de datos se utilizaron fuentes secundarias como libros, artículos y páginas webs especializadas y fuentes primarias a través de un estudio de campo mediante la observación, entrevista a la dueña y sus empleados. Utilizando preguntas abiertas para conocer la cultura desde su creación. Nos enfocamos en preguntar, interpretar, observar y relacionar lo expuesto. Se comenzó con una pregunta en general y se fue indagando en cuestiones puntuales para lograr identificar la problemática de la empresa y de tal manera se realizó una devolución de la realidad que se refleja, teniendo un enfoque no experimental, es decir, los sujetos son observados en su ambiente natural.

#### 2.2.2. Diseño de la investigación

El diseño aplicado es cualitativo, el mismo nos permitió:

- a) Obtención de datos en el escenario natural,
- b) Búsqueda de conocimiento
- c) Aproximaciones inductivas
- d) Identificación de patrones culturales
- e) Perspectivas idealistas

Las ventajas de este método fueron las siguientes:

- a) El uso de preguntas abiertas permitió entender detalles de actitudes y comportamientos en sus integrantes.
- b) Flexibilidad, mientras el análisis está en progreso el diseño de estudio puede modificarse.
- c) Se generó un vínculo directo con los entrevistados.

Para utilizar este método debimos:

1. Preguntar adecuadamente, teniendo en cuenta a las personas interrogadas
2. Saber escuchar de forma activa, mostrar empatía, se trató de escuchar lo que se quiso decir, captar incertidumbre, confianza, dudas, silencios, tonos, entre otros.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEORICO**

#### 3.1 Historia de la Cultura Organizacional

Entendemos qué es cultura organizacional de una empresa cuando hablamos de las tradiciones, las actitudes, los hábitos, los valores, la visión, las creencias y la misión que tiene dicha organización.

Pensemos en algunas de las grandes marcas o compañías. Por ejemplo, Nike, Facebook, Google, Coca Cola ... Todas ellas tienen un marcado carácter único. Ofrecen un estilo de vida, una forma de ver el mundo, una manera de ser que, en cada caso, entronca con lo que muestran al mundo y a su vez piden a sus empleados y colaboradores para que todos se sientan identificados con sus valores, su misión y sus creencias.

Y es que la cultura organizacional no sólo se refiere a la imagen que la compañía exporta al mundo. En ella se deben ver reflejados también los valores y cultura de los empleados, de los proveedores, de los socios. Es una cohesión plena, una forma de ser, de actuar, de interactuar en conjunto con todo entorno.

Además, en la cultura organizacional se incluyen las prácticas con las que funciona a nivel interno y externo una empresa. Por eso se verá siempre reflejada en sus estructuras, en sus sistemas productivos y en sus estrategias y planes a corto, medio y largo plazo.

La cultura de una empresa se refiere al cúmulo de creencias, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores que conforman una compañía. La cultura organizacional describe la personalidad de una empresa; su forma de ser y actuar. Es un vínculo social que le da cohesión a la organización.

Es la manera en la que ésta interactúa como conjunto, tanto en su propio entorno como con el exterior, con diversos grupos de interés, tales como proveedores, clientes, entre otros (Romero, 2018, 1º y 2º párr.)

De ahí que una buena cultura en la organización, con una base sensata en cuanto a valores y normas, favorece la identificación de todos los actores de la colaboración y permite facilitar la implantación de conductas positivas dentro de la misma.

La Cultura organizacional ha sido estudiada y conceptualizada por diversos autores y aunque se presentan elementos comunes a las definiciones, especialmente el relacionado con los significados compartidos, no hay un consenso. A continuación, se revisan brevemente definiciones desde las perspectivas psicológica, sociológica y de la administración.

En la perspectiva psicológica, Schein (citado en Vesga, 2020) define la cultura organizacional como:

(...) un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo en la medida en que resolvieron problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido, y, por consiguiente, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p. 40).

Este patrón de suposiciones básicas compartidas, al que refiere el autor, implica la formación de supuestos subyacentes, implícitos, que guían decisiones y actuaciones de un grupo determinado, con la característica particular de ser compartidos por todos los miembros del colectivo social. Para ser compartidos deben ser comunicados, por lo que los procesos de interacción entre los miembros del grupo en torno a las discusiones son claves en el momento de construirlos colectivamente.

Desde la perspectiva sociológica, Méndez (citado en Vesga, 2020) define la Cultura organizacional como “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando conductas” (pp. 40-41). Cabe destacar un aspecto central de esta definición, y es que la dinámica de la vida social no puede ser explicada desde factores netamente psicológicos, los cuales constituyen conciencias individuales, sino que es el grupo quien piensa en sus relaciones con los objetos que lo afectan. Esto es producto del aprendizaje social, a partir de una socialización que facilita a los

miembros de la organización comprender su entorno laboral y adaptarse a las demandas de éste.

En cuanto a la perspectiva de la administración, para Serna (citado por Vesga, 2020) “la cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial” (p. 41). En esta perspectiva, uno de los elementos fundamentales de la cultura en las organizaciones son los valores corporativos, los cuales se supone que deben ser compartidos por los miembros de una organización. Estos valores forman parte de la filosofía de gestión de las organizaciones y generalmente son definidos por los líderes en el nivel de la alta dirección. Una vez definidos los valores corporativos, las organizaciones desarrollan diversos mecanismos para lograr el propósito de que éstos se compartan colectivamente y que cada miembro de la organización los incorpore en su actuar en la organización, y alinee su conducta en el trabajo con dichos valores

Para crear e implantar una cultura organizacional coherente y productiva en una empresa, es necesario contar con líderes que permitan implantar en el tejido productivo de la compañía sentimientos como la lealtad y el orgullo de pertenencia.

También se han de diseñar estructuras flexibles al cambio que sean más adaptables y que faciliten el aprendizaje de los miembros que la componen, logrando una envidiable cohesión de equipos con alto desempeño. Además, conviene realizar actividades que conserven la cultura en forma de incentivos, premios emocionales, seminarios, cursos de preparación, jornadas de convivencia, etc.

Todo ello contribuirá a que las compañías disfruten de una cultura organizacional que les permita crecer, junto con todo su organigrama externo e interno, para alcanzar las metas propuestas y para ser permeables a los cambios de la sociedad actual de forma productiva y beneficiosa.

Considerando los aportes de Robbins y Judge (2009), en general hay acuerdo en que la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551). Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora. Y según este autor se podrían mencionar diez como principales que, “al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización” (p. 551). Éstas son:

- 1- **Identificación de los miembros.** El nivel en que los miembros de una organización (empleados) se reconocen integrados a la organización como parte de un todo y no sólo con la clase de trabajo que hacen.
- 2- **La fortaleza grupal.** Las tareas laborales se estructuran en base a la fuerza en el grupo y no a personas.
- 3- **Orientación hacia las personas.** La toma de decisiones de los directivos y ejecutivos se dan en base a las consecuencias que éstas pueden tener en los miembros de la organización.
- 4- **Unificación de las áreas.** La configuración de la unificación de la organización para que operen de manera independiente y armónica.
- 5- **El control.** Permite mediante reglamentos, procedimientos y supervisión controlar la conducta de los miembros de la organización.
- 6- **La flexibilidad al riesgo.** Involucra el nivel en que se promueve que los empleados sean combativos, creativos, audaces.
- 7- **Los principios de retribución.** Cómo se asignan las recompensas, aumentos salariales, ascensos, de acuerdo a la productividad del empleado, por su antigüedad, las preferencias, u otros factores.
- 8- La forma hacia el logro de metas o de los medios. Involucra la forma en que la administración se orienta al cumplimiento exclusivo de metas y no hacia los procedimientos o procesos.
- 9- La orientación hacia un sistema abierto. Representa el nivel en que la organización maneja y reacciona ante los cambios externos.
- 10- Comprensión del conflicto. Es la motivación de la empresa a que sus miembros expongan abiertamente los conflictos.

### 3.2 Niveles de la cultura organizacional

Según Edgar Schein (1988), el primer nivel de cultura se conoce como el de los artefactos y se refiere a todo lo que se puede ver, oír y sentir en una organización. En la analogía del árbol, sería todo lo que está encima de la tierra, el tronco, las ramas, las hojas y los frutos. El segundo nivel está conformado por los valores, que vendría a ser la parte del tronco sumergido en la tierra.

Y finalmente, el tercer nivel estaría conformado por los supuestos básicos o inconscientes que son las raíces que están bajo tierra. Volviendo a la analogía del árbol palo de balsa,

la señora tenía un lindo artefacto, pero tenía creencias destructivas, las raíces, que terminaron destrozando su sala.

*Figura 4:* Niveles de cultura organizacional de Schein.



Fuente: Mariscal (2013) Gamificación y Cultura Organizacional

### 3.3 Elementos de la cultura organizacional

Existen diferentes elementos que constituyen la cultura organizacional y operan de manera conjunta. Los elementos principales son: en parte por la misión, la visión y los valores de la empresa. La identidad de la organización surge de las respuestas a los siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de empresa es? ¿Cuáles son sus valores? ¿Cuáles son sus metas? ¿Cuál es su misión?

1. **Sistemas de control.** La cultura organizacional debe tener sistemas de control, es decir, procesos que vigilan aquello que está sucediendo en el interior de una empresa con el capital humano (empleado y directivo).
2. **Estructuras de poder.** La cultura organizacional establece quién o quiénes son los encargados de la toma de decisiones, de qué modo está distribuido el poder y en qué porcentajes.
3. **Símbolos.** La cultura organizacional está formada por todos los diseños (soporte visual y auditivo) que formen parte de la identidad de la empresa.
4. **Rituales y rutinas.** La cultura organizacional contempla todas las reuniones empresariales, grupo de negocios, informes de desempeño que ocurran

dentro de la organización. Estas rutinas pueden tener un carácter formal o informal.

5. Historias, mitos y anécdotas. La cultura organizacional está definida por el mensaje implícito que subyace a toda la organización. Las historias cuentan el surgimiento de las organizaciones, sus bases y su crecimiento, su impacto actual en el mercado. Las anécdotas son narraciones de historias reales que los empleados con antigüedad relatan a los nuevos empleados.

El clima que se genera entre los miembros de una organización suele estar definido por los siguientes elementos:

- Ambiente físico. Incluye todas las instalaciones y equipos con los que cuenta la empresa, la temperatura del lugar de trabajo, luminosidad, higiene, comodidades de acceso al mismo.
- Ambiente social. Se refiere a la relación entre los empleados, directivos, departamentos.
- Características estructurales. Incluye a la estructura jerárquica de la organización, cómo es su estructura formal, el estilo de dirección, entre otras variables.
- Características personales. Incluye todas las expectativas de los empleados, actitudes, motivaciones, deseos, metas.
- Comportamiento organizacional. Se refiere al nivel de satisfacción existente en la organización, el modo de controlar el ausentismo las llegadas tarde, la cantidad de rotación o no de empleados, la presión con la que se trabaja diariamente.

#### 3.4. Resistencia organizacional, fuentes principales.

Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras. Resisten activamente el cambio. A continuación se explican las fuentes principales de resistencia organizacional.

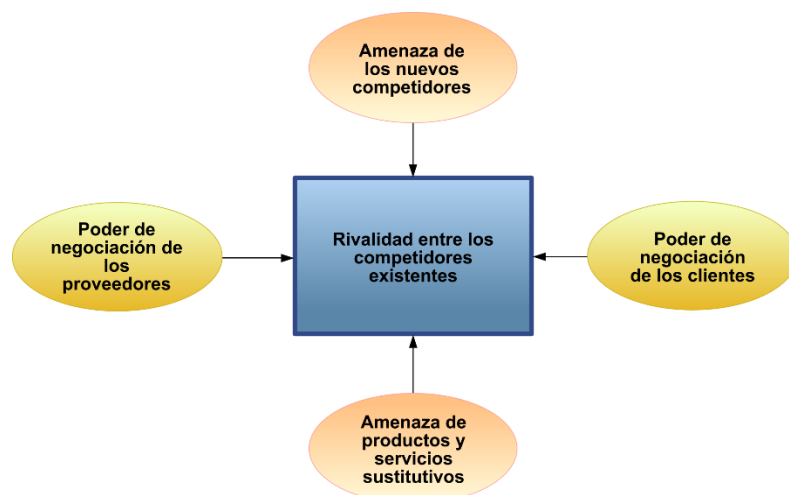
- Enfoque limitado del cambio: las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. De manera que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

- Inercia del grupo: aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlas.
- Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder: cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo auto administrado es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.
- Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidos: aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas.

### 3.5. Las cinco fuerzas de Porter

Son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento. Lo que hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.

*Figura 5: Las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Elaboración propia.

1. El poder de negociación de los cliente se describe como el mercado de productos: la capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión, lo que también afecta la sensibilidad del cliente a los cambios de precios. Las empresas pueden tomar medidas para reducir el poder del comprador, como la implementación de un programa de lealtad. El poder de los compradores es alto si los compradores tienen muchas alternativas. Es bajo si tienen pocas opciones. Los factores potenciales son:

- Concentraciones del comprador a la relación de concentración firme
- Grado de dependencia de los canales de distribución existentes.
- Apalancamiento de negociación, particularmente en industrias con altos costos fijos
- Costes de cambio del comprador
- Disponibilidad de información al comprador
- Disponibilidad de productos sustitutos existentes.
- Sensibilidad al precio del comprador
- Ventaja diferencial (singularidad) de productos de la industria.
- Análisis RFM (valor del cliente)

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores: se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros. La capacidad de cocinar de los proveedores, se considera generalmente baja por falta de alimentos en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores.
- Nivel de poder adquisitivo.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: se refiere la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala: Las economías de escala en producción, investigación, marketing y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática.
- Diferenciación del producto: Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo.
- Inversiones de capital: Cuando mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector.
- Desventaja en costes independientemente de la escala: Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral
- Acceso a los canales de distribución:
- Política gubernamental: El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos, o bien con otro tipo de regulaciones.
- Integración vertical

4. Amenaza de productos sustitutos: la competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros, existen varios productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

5. Rivalidad entre los competidores: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa. Pueden atacarse mutuamente, o tácitamente acordar coexistir, tal vez incluso formar alianzas.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

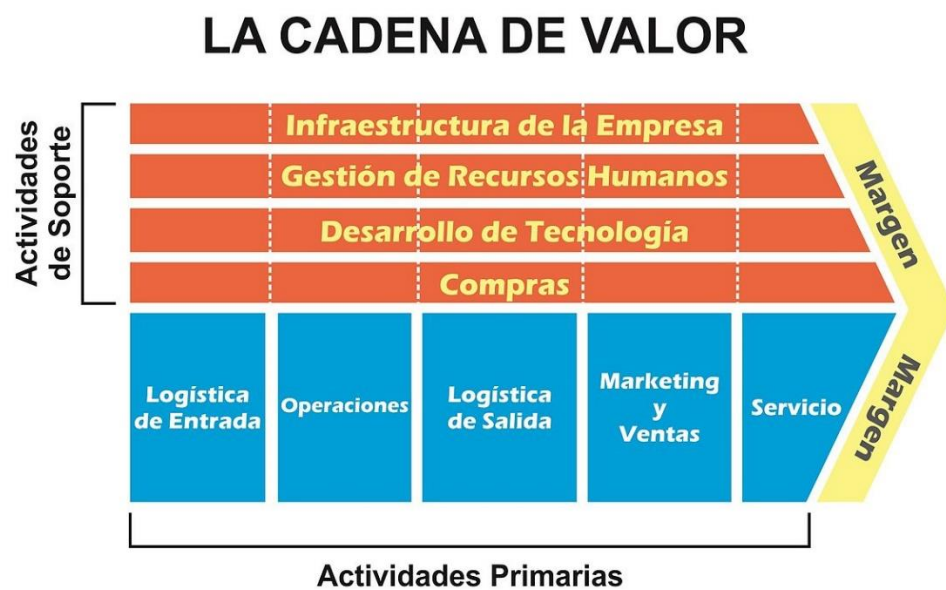
- Gran número de competidores
- Costos fijos
- Falta de diferenciación • Competidores diversos
- Barreras de salidas.

### 3.6 Cadena de Valor

Es una herramienta desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento, permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor, como se puede ver en la figura siguiente.

*Figura 6: La cadena de valor*



Fuente: Dynamic

En la cadena de valor se pueden diferenciar dos tipos de actividades:

1) Las actividades primarias: Un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador. Se distinguen cinco actividades primarias:

- Logística interna: Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y ventas: Actividades con las que se publicita el producto para darlo a conocer.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, las actividades de las que se encarga están destinadas a mantener, realzar el valor del producto y aplicar garantías.

2) Las actividades de apoyo: Son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos, por ejemplo. Se distinguen las siguientes:

- Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: Generadores de costes y valor.
- Compras: Es todo aquello cuyo objetivo es abastecer y almacenar materias primas o materiales para producir.

## **CAPÍTULO IV:**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de datos:**

Se hizo una recolección de información elaborando la filosofía corporativa, además se diseñó un organigrama, estudiando las fortalezas y debilidades de la organización, un análisis de la competencia, implementando las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor para lograr posicionarse en la zona.

A continuación las siguientes recomendaciones:

##### **4.1.1. Funciones de gestión del centro.**

En este apartado nos proponemos describir **cómo se desarrollan las funciones de gestión del centro.**

##### **Pudimos observar que:**

- Misión: es muy importante para una empresa ya que es la razón de ser como organización. Siempre es transmitida a partir del primer día que ingresan a trabajar y debe ser compartida con todos los miembros de ella.
- Visión: no es transmitida a los empleados. La dueña no les transmite cuál sería su visión futura de la empresa. Esto implica que los empleados no estén motivados hacia un logro futuro.
- Metas: es el resultado esperado en el corto, mediano y largo plazo, que requiere lograr un objetivo propuesto. En este caso sería que al incorporar maquinas modernas al centro aumente la cantidad de pacientes. Lo cual es

muy importante debido a un entorno cambiante, no planificar a largo plazo les permite estar atento a los cambios que se generan en el día a día. Este supuesto facilita el cambio para el logro de objetivos que requiere la empresa.

- Lenguaje común: es indispensable para lograr el cambio y mantener al grupo unido que logran mejores resultados frente a una crisis. En la empresa se observa que la comunicación es fluida, cordial y se trata de resolver los conflictos que surjan en el ambiente laboral.
- Ambiente laboral: respeto mutuo y el compromiso con la organización. Por protocolo Covid- 19, es obligatorio el uso de tapabocas y alcohol, indispensable desinfectar y adaptarse a esta nueva normalidad.
- Recompensas: La recompensa para los empleados es tener disponible las maquinas al momento de culminar la jornada y poder hacer uso de ellas.
- Valores: Las respuestas obtenidas tanto de los empleados como la del dueño son semejantes, todos hacen hincapié en los valores. Es muy importante que frente a un problema, situación o tarea el fundador hable individualmente con la persona.
- Hechos que marcaron la empresa: La pandemia Covid- 19 fue una incertidumbre, muchos centros de estética con años de trayectoria cerraron sus puertas. Paula no se dio por vencida y logro a través de su predisposición y ganas que los pacientes vengan de a uno con un horario pactado y los empleados tengan el tiempo suficiente para poder higienizar todo el ambiente y maquinas al momento de recibir al siguiente paciente, aunque sea todo mucho más lento y eso lleve a que se reduzca la cantidad de pacientes por día.
- Problemas que surgen reiteradamente: se considera que la impuntualidad, hace que no haya profesionalismo y respeto por sus compañeros.
- Se propone incorporar medios de pago, ya que actualmente el pago es en efectivo. Se recomienda usar otras alternativas de pago como Mercado Pago, Ualá, transferencia bancaria por CBU, lector de tarjetas Point para el pago con tarjetas de crédito o débito o a través del código QR.
- Por protocolo Covid es indispensable desinfectar continuamente con alcohol, mantener la distancia social y señalizar el lugar de trabajo con marcas en el piso para respetar el distanciamiento de al menos 6 pies, el

uso obligatorio de tapabocas, que los pacientes lleven toallas para para las limpiezas faciales y demás tratamientos, botellita de agua para poder hacer uso del dispenser y recargar la misma.

#### **4.1.2. Requerimientos e Infraestructura del Centro de Estética:**

Seguidamente, nos proponemos determinar si la infraestructura del mismo responde a los requerimientos de un centro de estética actual.

A través de la observación y de los datos de las encuestas realizadas, se determinó que los empleados se adaptan a los cambios en la organización, la dueña no le otorga suficiente importancia a la cultura organizacional de la empresa, solo les transmite aspectos generales a los empleados.

#### **4.1.3. Elementos y artefactos de la Cultura organizacional del Centro:**

Para dar curso a nuestro último objetivo específico, identificaremos cómo los artefactos culturales que comprende la cultura organizacional incidieron en la gestión

El liderazgo de Paula es autocrático, ya que se intenta implicar a los trabajadores en la configuración de estrategias y dinámicas laborales. Paula es la encargada de promover el diálogo y la toma de decisiones entre todo el grupo, intentando recibir las opiniones de cada uno, aunque finalmente sea ella quien tome las decisiones finales.

#### **4.2. Propuestas**

A continuación expondremos una propuesta que esperamos que sea de utilidad para la organización y pueda ser aplicada con el tiempo y la dedicación suficiente.

La cultura es el conjunto de conductas, rutinas, mitos creencias y estilos de vida que los miembros de una comunidad comparten. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas; todos los sistemas estructurales y proceso de toma de decisiones interactúan para producir normas que delimitan el comportamiento. Una cultura fuerte puede contribuir al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Tiene como objetivo atraer, recompensar y mantener el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumplen con metas relevantes.

La cultura de la empresa debe tender a mejorar el compromiso organizacional, incrementar el comportamiento de los empleados, aumentar la demanda y los índices de productividad.

- Definir: Metas, objetivos, valores, misión, visión.
- Capacitación a empleados y directivos: En este caso, la nutricionista aún no cuenta con su título y eso es fundamental a la hora de diagnosticar a un paciente y hacer que se sienta seguro, a su vez la visión que le da al lugar es otra, ya que no es lo mismo que te atienda un profesional capacitado en el tema que una persona que solamente cuenta con un curso.
- Comunicación: Se debe trabajar en modalidad de reuniones quincenalmente o mensuales para que exista una comunicación organizacional entre los miembros de la empresa.
- Informes mensuales: Informes de los factores externos que puedan afectar a la empresa debido al entorno cambiante en donde se encuentran las organizaciones, es imprescindible transformarse internamente para poder adaptarse a los constantes cambios a fin de sobrevivir en el mercado interno y externo.
- Crear políticas de servicio y calidad basada en la filosofía de mejora continua a fin de satisfacer las expectativas de sus clientes en la prestación del producto.
  - Mantener un ambiente de trabajo seguro, ordenado y limpio que permita desarrollar sus actividades en un medio confortable.
  - Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales al brindarle un servicio de alta calidad, que hagan que sus clientes los valoren y distingan, reconociendo en su manera de trabajo un modelo donde el continuo agregado de valor sea su comportamiento distintivo.
  - Fidelizar a sus clientes construyendo vínculos y relaciones sólidas en el largo plazo.
  - Reconocer al personal como el mayor activo de la empresa, fomentando un clima que favorezca el compromiso, la iniciativa y el desarrollo.

- Innovar: Más que desarrollar estrategias para generar innovación en la productividad, se requiere fomentar una cultura de innovación en todas las áreas de la empresa. La innovación es el mecanismo óptimo para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y la competitividad. Debemos tener en claro que innovar, crear nuevas formas de organizar, gestionar, relacionar, generando valor agregado.

### Organigrama Circular

Es aquel donde los niveles organizacionales se muestran en círculos concéntricos que se van situando de adentro hacia afuera, por ello es muy utilizado para evitar mostrar jerarquías. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

- señalan muy bien, forzando a la importancia de los niveles jerárquicos
- eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo
- permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las desventajas:

- algunas veces resultan confusas y difíciles de leer
- no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario - fuerzan demasiado los niveles.

*Figura 8: Organigrama circular*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta las principales funciones con la descripción del cargo que ejerce cada empleador dentro de la organización:

- Dirección general: es la máxima autoridad ejecutiva de la empresa, encargado de administrar, coordinar, controlar y supervisar el accionar de la empresa. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal.
- Recursos humanos: responsable de la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos; Define metas, establece estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades; Incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
  - Atención al cliente: establece el contacto con el consumidor, con el fin de inscribirlos.
- Gerente comercial: aportará clientes y negocio a la empresa; Fija los objetivos de venta de la empresa, estableciendo el presupuesto anual y mensual de ventas por producto y zona, que propondrá a la Dirección General para su aprobación.
  - Marketing digital: establece las políticas de precios y condiciones de venta, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio actual, reduciendo los proyectos no rentables de la línea de negocio.
  - Nutricionista: Examina a los pacientes con valoración médica para el ingreso a cada tratamiento según sea necesario.

- Instructores: Asignar los tratamientos especializados para cada tipo de persona. Se cuenta con máquinas para tratamientos corporales, máscaras faciales, tratamiento de manicuría, tratamiento de pestañas.
- Contador: Analiza los datos financieros, determina la estructura de activos de la empresa, fija la estructura de capital y demás funciones que sean causa o efecto de esta.

"Es muy probable que la cultura de la empresa sea, en los próximos diez años, el factor más importante entre los que determinen el éxito o el fracaso de una empresa" (Kotter y Herckett, 1995, p.12-13).

Conforme a las 5 fuerzas de Porter se obtuvo como herramienta para el centro de estética lo siguiente:

1. Poder de negociación de los clientes: normalmente en el sector estética los pacientes tienen bastante poder de negociación, ya que pagar tratamientos estéticos no se considera un servicio de primera necesidad y se puede prescindir de él fácilmente.
2. Rivalidad entre competidores establecidos: hay mucha competencia en el rubro ya que es algo que está de moda y hay muchos centros de competencia, como puede ser, moderlarte, magda, alma estética, caleffa, entre otros.
3. Amenaza de los nuevos entrantes: La inversión de equipar un centro de estética es alta, y depende también de la tecnología que se desee incorporar. Para que el centro pueda tener éxito, debería de competir con precios aún más bajos y ofreciendo servicios que marquen la diferencia.
4. El poder de negociación de los proveedores: no es alto ya que existe mucha competencia entre ellos con la aparición de nuevos productos, así que esto beneficia al negocio.
5. La amenaza de productos sustitutos: no existen productos sustitutivos que generen una gran amenaza para las empresas, sino que son los propios competidores los que realmente representan una amenaza, ya que no existen productos que satisfagan de manera tan eficiente las necesidades de los consumidores.

De acuerdo a lo planteado en la cadena de valor de Michael Porter se desarrolló lo siguiente:

Actividades Primarias: son las actividades implicadas en la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia al cliente o comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

- Logística interna: se gestiona y administra las sesiones de belleza, para dar instrucciones a los pacientes por su orden de llegada.
- Operaciones: se le explica al paciente el tratamiento a realizar, dando a conocer la acción y función de cada equipo para su óptimo rendimiento, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- Logística externa: aquí los pacientes pueden observar los cambios y transformaciones en su cuerpo a partir de los tres meses en promedio, complementados con dieta, ejercicio y recuperación de cada musculo. El tiempo de estos cambios puede variar según la genética.
- Marketing y ventas: actualmente cuenta con redes sociales, como Instagram y Facebook.
- Servicios: la atención al cliente es personalizada, para proporcionar a los consumidores el apoyo, contención y confianza necesaria.

Actividades de Apoyo: en la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

- Infraestructura de la empresa: la empresa tiene una ubicación estratégica, debido a que no existen centros de estética en zona sur de San Nicolás de los Arroyos. La persona encargada de llevar los estados financieros del centro es la contadora, quién lleva un control de los ingresos y egresos de forma manual.
- Gestión de recursos humanos: la dueña del centro es quien selecciona a sus mejores pacientes, y les proponer complementar las sesiones con distintos tratamientos ya sean dentro o fuera del centro, como seguir una dieta equilibrada, tomar cierta cantidad de agua después de cada sesión, suplementos y demás.
- Desarrollo de la tecnología: el centro no ha adquirido nueva tecnología que le permita complementar las distintas sesiones de sus usuarios. No sólo con respecto a máquinas sino también plataformas que notifiquen la asistencias y tiempo de cada actividad del cliente, control de inventario y la contabilidad.

- **Aprovisionamiento:** a futuro se desea incorporar, sobre todo porque el cliente lo pide, las distintas cremas que son utilizadas en los tratamientos faciales, para luego de cada tratamiento contar con ellas para poder continuar con el cuidado de la piel y no mezclar con otro tipo de cremas, ya que las mismas que se usan ahí son las adecuadas para cada tipo de piel, agregar geles refrescantes, serum para el cuidado de la piel, cremas para cada momento del día y todo relacionado a los tratamientos faciales y corporales.

Para crear un clima organizacional favorable es necesario que la organización cuente con algunos factores:

- Factores físicos adecuados para tener un lugar de trabajo confortable, tranquilo, bien iluminado y con las condiciones óptimas, en el cual se encuentren las herramientas necesarias para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Uno de los factores más importantes es que no se cuenta con lo último en tecnología, ya que la cantidad de equipos nuevos que se implementan al mercado es cada vez más frecuente, salen aparatologías nuevas con distintas frecuencias muy seguido y es muy difícil lograr contar con lo último en aparatología, ya que los costos de las mismas son muy elevados. Uno de los beneficios es que ahora se cuenta con la posibilidad de alquilar las maquinas. Pero el gran problema de esto es contar con la gente necesaria el día del alquiler del equipo para poder llegar a cubrir el costo del alquiler de la máquina. Eso se hace muy difícil ya que como mencionamos anteriormente cada vez hay más centros en distintas zonas. Otra de las cosas que afecta al centro es la parte de nutrición, ya que la misma profesional no cuenta con el título en mano y eso a veces al paciente le choca porque no es lo mismo que te analice un profesional certificado que una persona que aún no cuenta con su título ni las capacitaciones necesarias para hablar de lo último en tecnología.
- Sistema de gestión organizacional en la dimensión cultural, carece de filosofía corporativa (misión, visión y valores), tampoco tiene definido la estructura de la organización, y se estima que a través de un organigrama lograría tener los procesos mejores definidos, ya que describirían las funciones y líneas de autoridad. También se analizará lo interno y externo que lo rodea para llevar a cabo planes de acción a corto plazo para lograr su objetivo, aumentar la cantidad de pacientes y mantenerlos en el tiempo.

Se eligió este proyecto a investigar porque empecé a frecuentar este centro, soy paciente de hace mucho tiempo, es un tema que me interesa muchísimo y me parece muy interesante, atractivo y me resulto cómodo, y redactar algo que se ve día a día es mucho más fácil y llevadero, contar con información directa es fundamental a la hora de aplicarlo a un estudio de caso.

#### 4.3. Competidores

Se identificó los posibles competidores en la guía San Nicolás. Los competidores directos son aquellos que ofrecen al mercado productos o servicios similares, dentro de una carta variada, en un Mercado Horizontal, sin especialización alguna. En este caso los competidores que más se asemejan a la compañía en San Nicolás De Los Arroyos provincia de Buenos Aires, son los siguientes:

- Bellísima. Italia 32 - 0336 - 4427157(Centros de Estética)
- Cema. Mitre 456 1º piso - 0336 - 4421237(Centros de Estética)
- Centro de nutrición y estética corporal. Garibaldi 338 bis - 0336 - 4453541(Centros de Estética)
- Espacio de mujer. Nación 644 - 0336 - 4452011 / 154584898(Centros de Estética)
- Fressa. Mitre 367 - 0336 - 4456170 / 154594987(Centros de Estética - Depilación)
- Gómez, Verónica. Pellegrini 872 - 0336 - 4442359 / 154631246(Centros de Estética)
- IEF Instituto en Estética y Fitness. Av. Falcón 714 - 0336 - 4431801(Centros de Estética)
- Línea. Roca 423 - 0336 - 154689299(Centros de Estética)
- Mónica Knorre. Av. Falcón 666 - 0336 - 4426625 / 4425835(Centros de Estética - Reflexología)
- Natural Group. Benítez 187 - 0336 - 4475905(Centros de Estética)
- Nutrición Centro. Lisandro de la Torre 171 - 0336 - 154686326 / 4427065(Centros de Estética)
- Ondinas. Av. Falcón 666 (planta alta) - 0336 - 4426625 / 154565835(Centros de Estética)
- Páez, Sabrina. Mitre 367 - 0336 - 4456170(Centros de Estética)
- Siempre Joven .Pellegrini 445 - 0336 - 4456288(Centros de Estética)
- Spa de la piel. Obligado 14 bis - 0336 - 154674759(Centros de Estética)
- Spa Termal Vital. Belgrano 443 - 0336 - 4435141(Centros de Estética)

- Sun Express. Francia 41 Local 4 - 0336 - 4427999(Centros de Estética)
- Valle Spa y Pilates. Mitre 336 (Instituto Catedral) - 0336 - 154654798 / 154339049(Centros de Estética)

El negocio que más se aproxima al Centro de Estética estudiado, por su trayectoria, y con quien compete en el Mercado Objetivo es:

Sun Express. Francia 41- Local 4

Es un local que ya está insertado en la zona de San Nicolás de los Arroyos, cuenta con medios de pago con tarjeta de débito y crédito, no cuenta con redes sociales, pero se ha hecho conocido por realizarle tratamientos a modelos, chicas que hacen promociones a las marcas más conocidas de la zona y ver los excelentes resultados. Este centro en el 2020 cerró sus puertas a causa del Covid- 19.

#### Problemáticas detectadas:

- Falta de organización en la asignación de tareas y responsabilidades
- No se detecta una capacitación clara en el puesto a desempeñarse
- Desmotivación del personal.
- Faltas de políticas claras
- Problemas en la comunicación organizacional
- Ausencia de alianzas estratégicas

#### 4.4. Sugerencias de cambios a realizar:

A. Agregar una vacante al centro para agregar más funciones

- Poseer experiencia mínima de 1 año
- Nivel de estudios requerido: cursos y/o carreras referidas al rubro
- Rango de edad: de 20 a 32 años
- Principales actividades y responsabilidades: según cada puesto

B. Buscar y convocar

Una vez establecido el perfil para cubrir el puesto, se debe dar a conocer la vacante. Estos son algunos medios para reclutar personal:

- Avisos y anuncios.
- Promoción interna.

- Bases de datos.

#### C. Evaluar

Teniendo un grupo de postulantes es necesario hacer una preselección para elegir a la persona indicada:

Revisión de currículum. Para este primer filtro nos será de gran ayuda el perfil que definimos en la primera etapa.

- Entrevista preliminar. Suele realizarse con la finalidad de corroborar si cumple con los requisitos del perfil.
- Consulta de referencias. Pruebas de conocimiento. Como su nombre lo dice, sirve para saber si el postulante tiene los conocimientos necesarios para el puesto.
- Pruebas psicológicas. Son necesarias para cerciorarse que la persona es equilibrada.
- Entrevista final. Sirve para conocer en profundidad al candidato y en ella suele estar presente el jefe del área o departamento en cuestión.

#### D. Seleccionar y contratar

Aquí es cuando se toma la decisión de quien será el nuevo empleado y se realiza la firma del contrato. Dicho documento debe hacer mención de cuál es el cargo que desempeña, función, sueldo, duración e incluso si existe un periodo de prueba. Cualquier aspecto que sea necesario recordar debe ser incluido.

Una vez seleccionado el empleado, se le transmitirá la cultura organizacional basada en valores, creencias, hábitos del centro de estética, normas, costumbres para que pueda trabajar con los objetivos de la empresa.

#### E. Capacitar

- Asignarle un tutor que lo capacite.
- Mostrarle las instalaciones y áreas de la empresa.
- Presentarle a sus jefes inmediatos y compañeros.
- Proporcionarle un manual con las políticas, normas y procesos de la compañía.

Debido a que los empleados se sienten desmotivados se propone:

- Que el titular del negocio realice reuniones mensualmente como equipo para poder establecer metas mensuales. Las cuales incluyan metas y objetivos a realizar en ese periodo.

Se sugiere realizar reuniones en el transcurso del mes con cada uno de los empleados, para poder definir de qué manera se sienten más motivados cada empleado que se desempeña en la organización y lograr ajustar detalles de la manera más apropiada.

- Procurar ambientes de trabajo seguros y cómodos, lugares para las labores que no representen un peligro para la salud de ellos. Para conseguirlo, invertir en algunas comodidades como aire acondicionado, mobiliario adecuado, equipo de computación eficiente.
- El seguimiento del cambio físico vía fotos (del antes y después), midiendo.
- Promociones familiares
- Sorteos por Instagram y Facebook

Generar un ambiente de compañerismo, esto siempre sin pasar los límites de un reglamento interno de trabajo. El modo es muy simple, saludar, demostrar un interés genuino por la vida de tus colaboradores.

Se propone arreglar por completo el baño del centro de estética, pintar las paredes con pintura anti hongos y antihumedad, hacer cambio de griferías y darle un aspecto fresco y cómodo para que el paciente se sienta a gusto ya que en un centro de estética el uso del baño es muy habitual, agregar más camillas para poder explotar al máximo el salón y poder hacer uso de más de un aparato a la vez, hacer mantención de los aparatos cada vez que sea necesario para brindar un servicio prolijo y de calidad.

- Apoyar y facilitar a los empleados que quieren estudiar una carrera.

En respuesta a la inexactitud con respecto a la capacitación en los puestos desempeñados, se propone:

- Realizar capacitaciones y entrenamientos por parte de la empleadora y en caso de no poseer los conocimientos se le sugiere enviarlos a realizar capacitaciones externas. En caso de ser necesario contratar un capacitador Home office.

Con relación a las falencias en la comunicación organizacional se propone:

- Dejar por asentado las metas y objetivos establecidos;

- Que cada empleado deje escrito en la agenda, cada tarea realizada en forma diaria cuando finalice su jornada laboral.
- Se aconseja que en las paredes del centro se pongan carteles, vinilos decorativos o cuadros con imágenes para que la cultura organizacional se transmita a través de frases como, por ejemplo
- “Eres la mejor versión de ti, que puede existir”. “Cuida bien de tu cuerpo, es tu lugar perfecto”
- Prohibido rendirse, respira hondo y sigue
- Actitud positiva, amor y respeto
- Lo puedes lograr.
- No hay progreso sin esfuerzo
- El éxito es intentarlo, caerse, levantarse y volver a intentar
- Cree en ti y todo será posible
- Agradece
- Sueña, cree, confía
- Donde hay un sueño hay un camino
- Lo que decidas hacer asegúrate que te haga feliz
- Observa, escucha, calla, juzga poco y pregunta mucho
- Sonríe que la vida vuela
- La vida es como montar una bicicleta, si quieres mantener el equilibrio no puedes parar. Albert Einstein
- Ama lo que haces

## **CONCLUSIONES**

El Presente estudio tuvo como objetivo general analizar la cultura organizacional del Centro de Estética “Paula Soule” durante cinco meses de estudio que abarcaron desde noviembre 2021 hasta abril 2022. Nos propusimos indagar si ¿la cultura organizacional del centro contempla la resistencia al cambio que este sector estético requiere? Nos motivó estudiarla ya que no generaba los cambios que el entorno requería.

Para llevar adelante el trabajo, nos propusimos una serie de objetivos específicos que se cumplimentaron a través de la obtención de información de los diferentes autores citados y de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas.

En el capítulo I, describimos el centro en todos sus aspectos, desde sus orígenes hasta la actualidad. Si bien la información es muy escasa detectamos que la empresa no tiene un pilar cultural y nunca lo ha implementado. Notamos que a la empresa le falta motivación para el cambio, lo que genera estancamiento y declive de la misma; para que no pase esto en las propuestas sugerimos una reorganización de las áreas de la empresa.

En el capítulo II se desarrollamos los objetivos específicos; podemos decir que la empresa no tiene ningún conocimiento acerca de la cultura, se interesa muy poco por lo empleados. Pudimos analizar que no existe una cultura arraigada y creemos que si la empresa tiene una mínima continuidad del personal y crea objetivos en algún momento, la cultura puede estar asentada sólidamente en la empresa. Esto permitirá estar preparados y responder en forma grupal frente al cambio y tener un mecanismo de control frente a la situación planteada. En la empresa en estudio creemos que el cambio cultural es posible ya que suponemos que la cultura organizacional no es fija.

En el capítulo III, expusimos el Marco teórico del Estudio donde volcamos bibliografía en relación a la cultura organizacional y la resistencia al cambio, lo que nos refleja que la empresa actúa en un medio turbulento y altamente competitivo que cambia con frecuencia, por lo que es necesario que el dueño reconozca los cambios externos e

internos para lograr vencer la resistencia al cambio. Identificamos cuáles son las necesidades de cambio en la cultura y que cada una de ellas genera un proceso mediante el cual la organización debe afrontar mediante un proceso que requiere coordinación, energía, dedicación para concentrarse, comunicación y capacitación. Para lograr un cambio significativo con un resultado positivo no se debe generar resistencia al cambio porque puede ser una fuente de conflicto funcional, obstaculiza la adaptación y el proceso, si bien también tiene su lado positivo ya que es cierto que proporciona estabilidad y predictibilidad en el comportamiento.

En el capítulo VI, a través de las encuestas realizadas, pudimos observar que hay falta de una visión compartida ya que no es transmitida, si bien el grupo muestra interés en generar el cambio en algunos aspectos, el dueño es quien presenta resistencia cuando se requiera. Determinamos que el líder es quien tiene que ser iniciador de muchas modificaciones que surjan dentro de la organización, deberá promover y propiciar el cambio para una mejora continua. Se propone la intervención de un agente externo de cambio para estimular, facilitar y coordinar el cambio, generara cambios positivos, aumentara la motivación, la productividad y mejorara la calidad de vida incrementado el desarrollo de trabajo en equipo.

Nuestras recomendaciones están orientadas a acciones basadas en la creación de una cultura organizacional que podrá crear mecanismos de preparación para adaptarse frente al cambio.

## ANEXOS

### ANEXO A

Cuestionario utilizado para entrevistar al dueño de la empresa

Cuestiones de adaptación externa

- 1- ¿Cuál es la misión y la meta de la empresa?
- 2- ¿Se proponen cuáles son los medios y medición de tiempo para el logro de metas propuestas? ¿utilizan sistema de recompensas por logro de metas? ¿castigos por incumplimiento?

Cuestionario de adaptación interna

- 1- ¿Existe la interacción de un lenguaje común entre usted y el grupo?
- 2- ¿Usted tiene prejuicios sobre la ideología y religión de sus empleados?

Reseña histórica de la empresa para indagar sobre posibles lideres

- 1- ¿Cuándo se fundó la empresa y cuáles fueron los hechos acaecidos?
- 2- ¿Cuáles son sus valores, enfoques, presunciones y ritos?
- 3- Enuncie brevemente ¿cuáles fueron los problemas críticos que hubo desde que se fundó la empresa?
- 4- Frente a los problemas antes mencionado, ¿surgió algún tipo de líder que dirigió al grupo a afrontarlo? ¿De qué manera reacciono el grupo?

Análisis de mercado

- 1- ¿Quiénes son los clientes de la empresa, usuario, prescriptor?
- 2- ¿Qué variables influyen en la evolución de la demanda?
- 3- ¿Participación de mercado que tiene la empresa?
- 4- ¿Quiénes son los competidores?
- 5- 5- Canal de distribución de la empresa

Estructura organizacional

- 1- ¿Quiénes son el personal clave de la dirección?
- 2- ¿Utilizan un sistema de retribución e incentivos?

- 3- ¿Qué política de recursos humanos utilizan, hay capacitación a los empleados?

## ANEXO B

Cuestionario utilizado para entrevistar al grupo

### Nivel I – Artefactos y creaciones

- 1- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- 2- ¿Hay alguna persona líder en el grupo que todos reconozcan?
- 3- Enuncien, lenguaje común, mitos, héroes y leyendas que ven reflejadas en la empresa
- 4- ¿Cómo actúan frente a un problema que surge como consecuencia del entorno cambiante?
- 5- ¿Utilizan uniforme?
- 6- ¿Cómo definen el ambiente de trabajo?
- 7- ¿Conocen y cumplen el organigrama de la empresa para facilitar la comunicación?
- 8- ¿El dueño hace conocer las metas mensuales a lograr?
- 9- ¿Tienen recompensas y castigos?

### Nivel II – Valores

- 1- ¿El fundador transmite sus convicciones acerca de la realidad? ¿El grupo lo admite colectivamente?
- 2- Enuncien en orden de importancia los valores

### Nivel III – Presunciones básicas

- 1- Frente a un cambio inesperado ¿de qué manera actúan?, ¿Hay resistencia?
- 2- Pueden enunciarme cuales fueron las crisis, transacciones cruciales y momentos tensos en la organización
- 3- ¿Ustedes ven cambios significativos respecto al pasado? ¿Consideran que los cambios afectan positivamente o negativamente a la empresa? ¿Logran adaptarse correctamente a las decisiones tomadas en post de mejorar hacia el futuro?
- 4- ¿Los objetivos son logrados en el plazo fijado por la empresa? ¿Es valorado el cumplimiento?

- 5- ¿Cada uno de ustedes tiene su espacio físico para trabajar? ¿Hay tiempo de descanso?, de ser así ¿Hay espacio físico para reunirse?
- 6- Identifiquen héroes y villanos dentro de la empresa.
- 7- ¿El control que reciben por parte de la empresa es estricto?
- 8- ¿Cómo es la relación del grupo, hay individualismo, compañerismo, delegación, consenso? Identifiquen por orden de importancia.

Encuesta realizada a los empleados del Centro “Paula Soule”

| Aspecto a indagar                  | Respuestas                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misión de la empresa               | No tienen conocimiento de la misión de la empresa                                                                                                                          |
| Metas                              | El dueño no propone metas mensuales                                                                                                                                        |
| Lideres                            | El líder es el dueño                                                                                                                                                       |
| Lenguaje común                     | La comunicación es fluida y el líder se preocupa en que se cumpla las tareas de cada empleado.                                                                             |
| Mitos, héroes, leyendas            | El centro al especializarse en aparatología, tiene como referente a Guillermina que tiene la carrera casi finalizada.                                                      |
| Reacción frente a un problema      | Los problemas ocurridos en el ambiente laboral se hablan individualmente y en algunos casos se habla en grupo.                                                             |
| Uniforme                           | No usan                                                                                                                                                                    |
| Ambiente laboral                   | Es agradable, cada uno se respeta y se crea un vínculo filial.                                                                                                             |
| Recompensas y castigos             | Recompensas: tratamiento por un mes con aparatologías sin costo.<br>Castigos: deben quedarse, aunque su horario de trabajo allá terminado para entregar limpio y ordenado. |
| Resistencia al cambio              | El grupo es flexible y se acomoda a los cambios.                                                                                                                           |
| Momentos tensos en la organización | Reuniones, peleas por días flexibles, impuntualidad.                                                                                                                       |
| Cambios significativos             | No se observan, siempre hacen lo mismo                                                                                                                                     |
| Relación grupal                    | En líneas generales es buena, tratan de mejorar el trabajo en equipo                                                                                                       |

Fuente: Elaboración propia

Encuesta realizada al dueño del Centro

| Aspectos a indagar                      | Respuesta obtenidas                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definición de la cultura organizacional | No le otorga importancia. Les explica a los empleados que deben respetar en la organización, por ejemplo el compañerismo, respeto, puntualidad, orden, entre otros.                                                                                       |
| Misión                                  | Que el cuidado del cuerpo y la constancia sea un estilo de vida para el cliente                                                                                                                                                                           |
| Visión                                  | Ser el centro que cuente con lo último en aparatología y cremas.                                                                                                                                                                                          |
| Metas                                   | Incorporar nuevos equipos                                                                                                                                                                                                                                 |
| Recompensas y castigos                  | Recompensas: uso gratuito de los aparatos para los empleados.<br>Castigos: no hay, el empleado debe tener todo limpio y ordenado. Si por segunda vez llega tarde, se le informa que no seguirá trabajando.                                                |
| Lenguaje común                          | La comunicación es cordial hacia los empleados, se los escucha en todo momento para que se sientan cómodos.                                                                                                                                               |
| Ideología                               | Respeto mutuo y compromiso con la empresa. Hacer que el centro sea la segunda casa de los pacientes y clientes.                                                                                                                                           |
| Hechos que marcaron la empresa          | La pandemia mundial.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Problema que surgen reiteradamente      | Llegada tarde, charlas dispersas                                                                                                                                                                                                                          |
| Personal clave de la dirección          | <u>Paula</u> es quien posee la autoridad para tomar decisiones y gestionar la actividad del personal.                                                                                                                                                     |
| Capacitación de empleados               | La capacitación laboral es nula, la selección del personal es escasa. El requisito que hace hincapié el empleador es que el empleado tenga ganas de trabajar y que cumpla con las tareas asignadas.                                                       |
| Competidores                            | El mercado recibe constantemente la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, al ser un rubro en el cual hay mucha competencia, no es posible determinar el éxito o fracaso de los ingresantes. La inversión de equipar un centro de estética es alta. |
| Valores que fomenta la empresa          | Trabajo en equipo, actitud positiva, compañerismo, responsabilidad, orientación hacia el cliente.                                                                                                                                                         |
| Momentos tensos en la organización      | La impuntualidad del empleado.                                                                                                                                                                                                                            |

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. D.C., México: Mc Graw-Hill. Educación.
- Cejas, O. y Lanza, P. (2006). *Dirección Estratégica: Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*. Bs As: Argentina: Nobuko.
- Fassio, A. (2002). *Introducción a la metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Bs As: Ediciones Cooperativas.
- Hill, Ch. y Gareth R, J. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. D.C., México: Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson. Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. D.C., México: Pearson Educación.
- Kotter, J. P. y Heskett, J. L. (1995). *Cultura de la empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. Bs As: Rei Argentina.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Libro digital recuperado en:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés editores S.A

Thompson y Strickland. (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. D.F, México: Mc Graw-Hill. Educación.

Vesga, J. J. (2020). Cultura Organizacional: Reflexiones sobre el concepto. En: Vesga J. J. y García-Rubiano, M. (editores), *Cultura organizacional y cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. (pp. 37 – 47). Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia. Libro digital recuperado en: [file:///C:/Users/Alejandra/Documents/Cultura%20organizacional%20y%20cambio\\_web\\_.pdf](file:///C:/Users/Alejandra/Documents/Cultura%20organizacional%20y%20cambio_web_.pdf)

### **Sitios Web:**

Aquifrases.com. (2018). *Frases de Elsa Pataky*. Recuperado en: <https://www.aquifrases.com/frases-del-autor-elsa-pataky>

Dynamic. *La Cadena de Valor de Michael Porter: Análisis de las actividades de la empresa*. (2020). Recuperado en: <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>

Enciclopedia de Conceptos (2021, julio). *Cultura Organizacional*. Recuperado en: <https://concepto.de/cultura-organizacional/>

Enciclopedia de Conceptos (2018). *Emprendedor*. Recuperado en: <https://concepto.de/emprendedor-2/>

Fuenmayor, J.A. (2017, 21 octubre). *Los 5 tipos de Líderes más comunes en las organizaciones*. Recuperado en: <https://jesusfuenmayor.com/2017/10/21/tipos-de-lideres-mas-comunes/>

Fundación Universia México. (2020, 2 noviembre). *¿Qué es cultura organizacional y por qué toda empresa la debe implementar?* Recuperado en: <https://www.universia.net/mx/actualidad/orientacion-academica/que-es-cultura-organizacional-y-por-que-toda-empresa-la-debe-implementar.html>

Riquelme Leiva, M. (2015, junio). *Las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Romero, V. (2018, agosto). *Importancia de la Cultura Organizacional en las empresas*. Recuperado en: <https://ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas/>

Valera Mariscal, J.J.F. (05/02/2013). *Gamificación y cultura organizacional*. Mente Posible #MP. Recuperado en: <https://www.menteposible.com/2013/02/05/gamificacion-y-de-cultura-organizacional/>