

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

La importancia de una correcta gestión en el talento humano: una mirada analítica dentro de Human Wellness.

**AUTORA:**

Cervantes Morán, Ariana Denisse

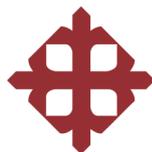
**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de Licenciada en Psicología  
Organizacional**

**TUTOR:**

Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**07 de septiembre del 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**  
**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Cervantes Morán, Ariana Denisse**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR:**

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

**Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Psic. CI Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.**

**Guayaquil, a los 07 días del mes de septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**  
**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Cervantes Morán, Ariana Denisse**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **La importancia de una correcta gestión en el talento humano: una mirada analítica dentro de Human Wellness**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 07 días del mes de septiembre del año 2022**

**LA AUTORA:**

*ARIANA CERVANTES M.*

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

**Cervantes Morán, Ariana Denisse**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**  
**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Cervantes Morán, Ariana Denisse**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo** La importancia de una correcta gestión en el talento humano: una mirada analítica dentro de Human Wellness cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 07 días del mes de septiembre del año 2022**

**LA AUTORA:**

*ARIANA CERVANTES M.*

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

**Cervantes Morán, Ariana Denisse**

Guayaquil, a los 07 días del mes de septiembre del año 2022

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">La importancia de una correcta gestión en el talento humano una mirada analítica dentro de Human Wellness.doc</a> (D143695126)
Presentado	2022-09-06 22:51 (-05:00)
Presentado por	ariana.cervantes@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	3% de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

**Nombre del caso:** La importancia de una correcta gestión en el talento humano: una mirada analítica dentro de Human Wellness.

**Estudiante:**

Cervantes Morán, Ariana Denisse

**Docente tutor:** Psic. Org. Efrén Chiquito Lazo, Mgs.



---

FIRMA

FIRMA COORDINADORA DE UTE A 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Psic. Org. Saldarreaga Carrillo, Sofía Viviana, Mgs.**

DIRECTOR DE CARRERA

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

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

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.**

DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE

1	RESUMEN.....	IX
2	ABSTRACT .....	X
3	INTRODUCCIÓN .....	2
4	DESARROLLO .....	5
4.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	5
4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
4.3	MOTIVACIÓN LABORAL.....	10
4.4	COMUNICACIÓN INTERNA .....	11
5	DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	15
5.1	ESTRUCTURA .....	15
5.1.1	Rediseño del organigrama de HUMAN WELLNESS.....	15
5.2	PROCESOS.....	17
5.2.1	Diseño de un plan de comunicación .....	17
5.2.2	Creación de un manual de políticas y lineamientos que permitan el desarrollo de la identidad y compromiso en los trabajadores.....	18
5.3	PERSONAL.....	19
5.3.1	Campaña de socialización de cambios “Trabajando en Sinergia” .....	19
5.3.2	Implementación de un plan de capacitación.....	19
6	IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	20
6.1	MÉTODO .....	20
6.1.1	Rediseño del organigrama de HUMAN WELLNESS.....	20
6.1.2	Diseño de un plan de comunicación .....	21
6.1.3	Creación de un manual de políticas y lineamientos que permitan el desarrollo de la identidad y compromiso en los trabajadores.....	21
6.1.4	Campaña de socialización de cambios “Trabajando en Sinergia” .....	22
6.1.5	Implementación de un plan de capacitación para el personal clave de la organización.....	22
6.2	RESPONSABLES .....	23
6.3	RECURSOS.....	23
7	CONCLUSIONES.....	24
8	REFERENCIAS.....	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Human Wellness a la actualidad.....	15
Figura 2. Propuesta de rediseño al organigrama de Human Wellness 2022.....	16

## 1 RESUMEN

---

HUMAN WELLNESS es una empresa de seguros fundada en el año 1978, teniendo presencia en el mercado nacional aproximadamente 40 años. El contexto en el que ha venido evolucionando la compañía, ha causado que se enfrente a diferentes situaciones complejas que han amenazado su estabilidad dentro del mercado de seguros de vida, tratando de sobrevivir ante lo que conocen y con las herramientas que cuentan desde su creación, lo que no ha sido de gran solvencia en la actualidad.

Para conocer los problemas que aquejan a la organización, se realizó un análisis de la situación actual en donde se pautan los siguientes procesos como son: Clima organizacional, Cultura Organizacional, Motivación, Comunicación Interna. Como resultado del análisis se obtuvo que la compañía posee un clima que ha venido deteriorando las relaciones interpersonales, una cultura debilitada, una comunicación interna no institucionalizada y procesos informales, trayendo consecuencias significativas en el capital humano y en la rentabilidad de la organización.

***Palabras Clave: Clima Organizacional, Motivación, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional***

## 2 ABSTRACT

---

HUMAN WELLNESS is an insurance company founded in 1978, having presence in the domestic market approximately 40 years. The context in which the company has been evolving has caused it to face different complex situations that have threatened its stability in the life insurance market, trying to survive with what they know and with the tools they have since their creation, which has not been very solvency at present.

To know the problems that afflict the organization, an analysis was made of the current situation in which the following processes are planned: organizational climate, organizational culture, motivation, internal communication. The analysis showed that the company has a climate that has been deteriorating interpersonal relations, a weakened culture, non-institutionalised internal communication and informal processes, bringing significant consequences for human capital and organizational profitability.

Keywords: Organizational climate, Motivation, Organizational culture, Organizational communication

### 3 INTRODUCCIÓN

---

Es a partir de la visión de Don Jorge que nace la idea de incursionar en el mercado de seguros de salud, siendo en el año 1978 la primera vez en surgir en Ecuador Human Wellness, con el propósito de atender los problemas de cobertura que existían en el mercado de Seguros de vida del país.

En el primer año de la empresa se invirtió en el alquilar una oficina en el centro de Guayaquil. Human Wellness estaba conformada por un contador, un abogado, dos asesores comerciales, y el Gerente General, Don Jorge, a quien le gustaba atender personalmente los reclamos de seguros de los clientes y lo hacía de manera personalizada. La organización tenía como estrategia el crecimiento de clientes a través de la venta de pólizas de seguros.

Desde el primer al tercer año el patrimonio de la organización creció un 500%, sin embargo, En el primer semestre del cuarto año, Don Jorge evaluó la posibilidad de contratar a personal adicional debido a la alta demanda que estaban teniendo. Al cierre del cuarto año y durante los próximos 2 años Human Wellness trabajó con 8 personas, logrando las metas anuales.

En el sexto año de la organización, emerge una amenaza para Human Wellness. Nacen dos nuevas empresas con el mismo giro de negocio, convirtiéndose su principal competencia llamada LIFE & SECURITY. Dicha empresa tenía una fuerte estrategia de publicidad, además les ofrecía no sólo seguros de vida, también ofrecía seguros de vehículos y seguros de salud.

De inmediato, el Gerente General decide contratar a una consultora para que realice un estudio de mercado ya que, varios de sus fieles clientes habían sido captados por Life & Security. Dicho informe indica que la estrategia de comunicación de la competencia estaba teniendo gran impacto en el mercado, además de que ofrecían productos que para la Gerencia General no eran relevantes.

A partir de dicho diagnóstico, al séptimo año Don Jorge decide cambiar su estructura, pasa de 8 a 15 personas. Reestructura su departamento y crea por primera vez en la historia de la empresa cargos de Jefaturas. Dentro de las cuales contrata a Alberto, como jefe de Mercadeo.

Para el año 1998, Human Wellness realiza un cambio relevante, ya que Don Jorge decide desligarse de la empresa y darle a su hijo, Carlos la Gerencia General. Crea un Comité de Empresa y hace partícipe del mismo a sus otros dos hijos, Romina y Daniel, quiénes siempre figuraron como accionistas pasivos de la empresa. Luego de la creación del comité, surgen los inconvenientes en donde de manera directa afectan a las actividades de la empresa, generando un cuello de botella para el avance de las mismas.

Se evidencia que, a raíz de estas incongruencias entre jefaturas y mandos medios, el personal se encuentra insatisfecho, algunos de ellos con más de 20 años en la organización. La remuneración y los bonos que se percibían ya no forman parte del incentivo y el trabajo en equipo se ve afectado. Se considera que la crisis del 2016 afectó el mercado de seguros, sin embargo, en el segundo semestre del 2017 se ha identificado una mejoría y con una tendencia a seguir mejorando.

Dentro del análisis se evidencia que la problemática central o problema manifiesto es la inadecuada gestión del talento humano, es decir que dentro de la organización Human Welless existen varios factores que afecta al desarrollo de la gestión del departamento humano.

Un clima laboral inestable, que desemboca en que sus colaboradores no se sientan a gusto tanto dentro de la organización como realizando sus labores diarias, las cuales ya no les encuentran mucho sentido, ya que el sentido de pertenencia que antes existía se fue deteriorando con el paso de los años.

La motivación de sus colaboradores se vio afectada debido a los diferentes inconvenientes que se iban presentando en el camino y que, por ende, no eran tomados en cuenta.

La comunicación interna es inexistente, lo que da como resultado una serie de problemas e informalidades de todo el proceso, rumores de pasillo, malos entendidos, entre otros.

Así mismo, se percibe una cultura organizacional que decayó con el tiempo, volviéndose inflexible, poco amigable, de malas noticias en eventos que suponen ser representativos para la organización, lo que genera una fuerza de trabajo debilitada, cansada y poco identificada con la organización que les abrió las puertas años atrás.

**Problemas identificados:**

1. Ineficiente estructuración del organigrama, puesto que no existe una correcta departamentalización, lo cual repercute en la falta de autonomía al tomar decisiones y en la correcta delegación de las mismas.
2. La comunicación interna era inexistente. Todo lo que se comunicaba era de manera informal, de boca a boca y rara vez por medios institucionalizados, lo que se evidencia en sus procesos poco formales. (crear un plan de comunicación)
3. No existe una cultura establecida, puesto que no cuentan si quiera con una misión y visión definida, empezando por lo más básico, por ende, no se consideró importante crear un manual de procedimientos ni valores compartidos. Sin embargo, dentro de las tradiciones con las que cuenta la organización también son lugar para malas noticias. Además, no cuentan espacios físicos adecuados para el correcto funcionamiento de las actividades desarrolladas por los colaboradores.
4. Clima organizacional precario debido a la notable desmotivación que sentían los colaboradores a causa de los problemas que se generaron con el pasar del tiempo (comunicación poco clara, no había solución rápida a los problemas), remoción de incentivos, alta rotación.

## 4 DESARROLLO

---

### 4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para este estudio es importante conceptualizar el clima organizacional, para eso aludimos a (García, citado por Moreira, 2018):

“El clima organizacional se considera una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben; por tanto, el clima de la organización es resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común. (p.5)

Se trata de una variedad de características dentro de un medio o contexto interno donde se efectúa actividades laborales, es decir dentro de una empresa u organización, en donde los colaboradores crean su propia perspectiva acerca del lugar donde desarrollan sus actividades diarias.

Así mismo, Diaz, Escobar y Mullet (2012) mencionan que:

“El clima organizacional se refiere al conjunto de valoraciones comunes del personal de la organización respecto a su ambiente de trabajo, lo cual se puede observar en el modo de comportarse, dado que en el entorno influyen atributos personales, organizacionales y del ambiente externo.” (p.109)

Se deduce, tomando las definiciones mencionadas, que el clima es entonces, consecuencia por un lado de las percepciones que tienen los trabajadores, y por otro, de la estructura y de los procesos delimitados por la organización.

En los primeros años de producción, el clima organizacional que caracterizaba a Human Wellness era excelente, ya que todos sus colaboradores se sentían reconocidos y satisfechos dentro de la organización, lo que generaba un engagement por parte de los colaboradores hacia la empresa, resultando en una productividad por arriba del 500%.

Sin embargo, a medida que el negocio incremento sus ventas y su clientela, este mismo clima se vio seriamente afectado.

González y González (2010) mencionan:

- Ante un clima amenazante adopta comportamientos defensivos para tratar de sustraerse a la tensión que le produce. Se desentiende y baja su autoestima.
- Si se generan huelgas, tortuguismo o trabajo a reglamento a causa de un clima presuntamente frustrante para los empleados, o que éstos lo sientan así, puede llevar a agresiones (que no son socialmente aceptadas) o a la evasión (que es menos sancionable y hasta justificada).
- Organizaciones con pagan altas remuneraciones pero que no logran generar buenos resultados, pertenencia, ni compromiso, sin aparente explicación o justificación para sus autoridades.
- Una estructura mal definida, sistemas formales complejos muy estrictos, exceso de ambigüedades sin autoridad asignada para definir las situaciones, liderazgos inadecuados, etc. van preparando el camino para el surgimiento de un ambiente interno entrópico que desalienta al trabajador. Se van sumando tantas variables problemáticas que en definitiva las causales originales son cada vez más difusas. Llega un momento en el cual las personas y los grupos no entienden porque viven en medio de un de determinado clima laboral. (p.6)

Se entiende que es fundamental que las buenas condiciones laborales que generan un ambiente laboral óptimo se traducen en alta productividad, alto desempeño y baja rotación del personal.

Dentro de las líneas de Human Welles el clima laboral al inicio era más que suficiente para una empresa que crece rápidamente, sin embargo, factores externos como la alta demanda convirtieron en tensión constante, ya sea por la gran carga laboral o por la necesidad de más personal adicional a su disposición.

Pero no solo basta con llenar más puestos, también se necesita especialización, para eso se solicitó contratar a una consultora que realizo un levantamiento de carga horaria. Dicha problemática identificada se controló, pero no hubo contingentes como:

- Crecimiento de demanda
- Aparición de competencia
- Captación de nuevos clientes, entre otros factores internos y externos.

Human Wellness no se preocupó de medir el clima organizacional con la finalidad de retener a aquellos colaboradores que crecieron con la empresa. Este descuido sería suficiente para que los mismos buscaran nuevos horizontes en organizaciones dispuestas a invertir de manera genuina en el bienestar de sus empleados.

## **4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Se define a la cultura organizacional como el conjunto de rituales y formas que comparten los miembros de una empresa y que se convierte en el descriptor del ambiente (Robbins, Judge, Millett, & Boyle, citado por Guererro, 2017, p.110), debido a esto también sirve de guía a los nuevos empleados sobre cómo deben comportarse (Ruiz & Naranjo, citado por Guererro, 2017, p.110).

Así mismo concuerdan Hunger, Sánchez y Mejía (citado por Guerrero, 2017) en que la cultura organizacional también es definida como un patrón de comportamiento desarrollado por una empresa mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna; este comportamiento es aceptado como válido por todos y enseñado a los nuevos miembros. (p.112)

A partir de estos dos conceptos, se comprende a la cultura como un grupo integrado por: valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales manifestadas en factores como símbolos, lenguaje, comportamientos entre otros, que constituyen un marco de referencia

compartido dentro de lo que se hace o se delibera dentro de una organización.

Dentro de los primeros años, la empresa tomaba en cuenta la cultura; eran cinco colaboradores, relativamente cada quien dedicaba su especialización a fin de la empresa, mientras que el fundador de la misma atendía los reclamos de clientes personalmente. Esto era símbolo de la atención personalizada que ofrecía Human Wellness en ese tiempo, en donde la máxima autoridad impartía el ejemplo, mostrándose a la colaboración y atención del cliente.

Es evidente que la cultura organizacional de Human Wellness era mixta. Por un lado, al inicio se evidencia que estaba enfocada al cliente y también hacia los miembros de la organización al contar con una estructura mínima. Era percibida por una de las mejores empresas en el mercado, lo que generaba esa motivación y sentido de pertenencia.

Por otro lado, nunca perdió el enfoque en el cliente, haciendo que, así como se preocupaba por mantener motivados a sus colaboradores, esto resultaba en rentabilidad para la organización. Es por ello que se consideró a Human Wellness como líder en el mercado de seguros.

Al pasar los años, ese tipo de enfoque dentro de Human Wellness se perdió en el tiempo, haciendo que sus colaboradores se sientan cada vez mas desmotivados y sin sentido de pertenencia dentro de la misma. La organización se convirtió en una cultura poco flexible, detonando en ellos la frustración de que su trabajo no era reconocido lo suficiente para seguir dentro de la empresa.

A su vez, es esencial desde la organización contar con una infraestructura adecuada que genere espacios de trabajo amigables para los trabajadores, una correcta distribución de los ambientes, decoración, ventilación y niveles de ruido (Camacho y Mayorga, 2017, p.147)

Dentro de la organización poco a poco se fue descuidado lo que era realmente importante: la cultura organizacional. Para poder entender mejor

la cultura, Edgar Shein (citado por Franklin, Krieger y Vallhonrat, 2011), plasma los siguientes elementos:

- 1) Artefactos: Este nivel se distingue por ser aquel que contiene los componentes visibles de una organización como son: espacios físicos, uniformes, productos o servicios, estructura organizacional, tecnología, conocimientos, etc. Es decir, abarca todas las características que son fácilmente identificables por sus miembros y/o clientes.
- 2) Valores compartidos: Es constituido por características que responderán preguntas como: ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cuál es nuestro propósito? por lo que sus respuestas corresponden a la razón de ser de la empresa, por lo tanto, en este nivel se encuentra la misión, visión, valores, estrategias, filosofía, normas, políticas, etc.
- 3) Supuestos básicos: Es la base de la pirámide, siendo el nivel más complejo de estudio y comprensión. Formado por suposiciones implícitas que no están formalizadas en ningún documento, sin embargo, orienta el comportamiento de los colaboradores de una compañía. En este nivel se encuentran las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos.

Es por ello, que las empresas no deben descuidar a su principal capital: el humano. Según los componentes mencionados, dentro de HUMAN WELLNES se evidencia una problemática desde lo más básico de la cultura, lo que por ende desencadena todos los problemas por consecuencia.

### 4.3 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas. (Robbins, citado por Peña, 2015, p. 13).

Según Pairó & Prieto (citado por Manjarrez, Boza y Mendoza, 2020) la motivación es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta. Gran parte de la actividad laboral está “motivada”. La conducta motivada resulta de la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral: motivadores del entorno laboral y motivador del contenido del trabajo. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Por otro lado, el contenido del trabajo, se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño. (p.360)

Peña y Villón (2018) destacan que la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes. (p.179)

Tomando en cuenta las definiciones e interpretaciones los autores mencionados, se infiere entonces que, Human Wellness al inicio de sus actividades como empresa contaba con un personal que estaba totalmente motivado tanto en sus retribuciones, así como en las tareas asignadas a realizar día a día.

Es importante mencionar que Human Wellness reconocía la importancia de motivar e incentivar a sus empleados (retribuciones variables e ingresos

garantizados), con la finalidad de obtener de ellos un desempeño óptimo que se evidencio dentro de los primeros años de la organización en el mercado.

Arce (citado por Charry, 2018) describe al clima organizacional como la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Claro está que involucra factores críticos que se traducen en conductas concretas, las cuales afectan la rentabilidad y el logro de las metas estratégicas.

El crecimiento de la compañía fue inevitable y veloz, que si bien es cierto era lo esperado, pero a su vez, se comenzó a evidenciar una carga laboral excesiva dentro de la empresa lo que desencadeno que sus colaboradores comiencen a sentirse desmotivados ya que, además de la carga laboral, no se sentían igual de reconocidos que al inicio.

Con el pasar de los años, varios fueron los factores que incidieron en la motivación de sus empleados, haciendo que los mismos busquen nuevas oportunidades de trabajo sin importar la cantidad de años que pudieran tener dentro de la misma. Todo esto debido a que Human Wellness torno su enfoque en resultados, olvidándose del bienestar de su gente.

#### **4.4 COMUNICACIÓN INTERNA**

Franco (2021) define a la comunicación interna como todos aquellos procesos e instrumentos que facilitan la transmisión de información valiosa por parte de la organización hacia sus diversas áreas y colaboradores, este proceso de traslado de información busca crear un vínculo entre ambas partes de manera que los colaboradores sientan identificación con la organización y logren un ambiente laboral más comprometido. (p.10)

Para Gómez y Benito, citado por Henao (2020):

“La comunicación interna, es una herramienta para la motivación de los empleados y para transmitirles toda la información acerca de las actividades de la empresa, de sus logros y fracasos. Es un mecanismo fundamental para conseguir que todos los miembros de la empresa encaminen sus actividades y orienten sus esfuerzos hacia la consecución de las mismas metas y objetivos, los de la organización. Favorece la participación y fomenta el compromiso de los empleados y el sentimiento de pertenencia a la organización e integración de sus valores, lo que desemboca en una mayor implicación en los objetivos de la misma.” (p.14)

Tomando en cuenta estas dos definiciones, se evidencia que la empresa estudio no cuenta con una comunicación interna eficiente ni efectiva, ya que, al no tener un proceso institucionalizado, esto no permite que la información sea distribuida de manera correcta, haciendo que existan los rumores de pasillo y creando malestar entre los colaboradores.

Dentro de los procesos de comunicación interna, existen varios tipos:

### **Comunicación formal e informal:**

Lacasa (citado por Domínguez, 2019) concibe a la comunicación formal como determinada por la propia estructura jerárquica de la organización y a la informal como la que se da al interior de las relaciones interpersonales. Esta última es espontánea, activa y de dificultoso control porque los trabajadores la instauran al margen de toda rigidez laboral.

### **Comunicación Descendente:**

Según Robbins y Judge (citado por Domínguez, 2019) la comunicación descendente circula desde el nivel de un grupo u organización hacia un horizonte inferior. Asimismo, De Castro (citado por Domínguez, 2014) indica que se da desde la dirección hacia el personal de la organización.

Este tipo de comunicación tiene el objetivo de transmitir órdenes y directrices propias para la realización de tareas asignadas, entender los procesos de trabajo, brindar retroalimentación, entre otros.

### **Comunicación Ascendente:**

Para Laffettite (citado por Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017) la comunicación ascendente se emplea fundamentalmente como vía de retroalimentación en pos estrechar vínculos entre los directivos y trabajadores, así como entre el público. (p.303)

Aramanedi (citado por Domínguez, 2019) también la define como información que se origina desde los colaboradores hacia la dirección, y que es utilizada por la alta gerencia para enriquecer los procesos de las tareas y para potenciar las interacciones y la coordinación entre las diferentes unidades de la organización.

### **Comunicación horizontal:**

Para Villamil (citado por Franco, 2021) nos menciona que la comunicación horizontal permite la Coordinación del trabajo, programación de actividades y planificación de tareas conllevando a la satisfacción de necesidades de los trabajadores, siendo este medio de gran importancia, toda vez que favorece la interacción de las personas de un mismo nivel con las de otras áreas, lo cual genera el desarrollo del trabajo en equipo. (p.17)

### **Comunicación Transversal:**

La Comunicación transversal es aquella que permite estrechar relaciones e intercambiar información entre departamentos, logrando una participación activa.

Franco (2020) nos menciona que el objetivo de aplicar este tipo de comunicación es el de integrar y facilitar la comunicación entre los colaboradores de diferentes áreas y niveles con diferentes funciones para así proporcionar un mejor flujo de mensajes que facilite la coordinación entre ellos para alcanzar los objetivos y las metas que se haya propuesto la organización. (p.16)

## **Canales de comunicación**

Para Graverán (citado por Domínguez, 2019, p. 306) se pueden clasificar en formales cuando se apegan a la estructura formal de la organización reflejada en el organigrama, e informales cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedece más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, y constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas.

Entre los canales comunicativos propicios y adecuados para la comunicación interna son:

- Intranet
- Revista digital
- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida
- Revista interna impresa
- Boletines internos
- Jornadas de puertas abiertas
- Convención anual
- Tablón de anuncios
- Reuniones con la dirección
- Buzón de sugerencias.

Partiendo de lo mencionado anteriormente e interpretando el escenario en el que se encuentra Human Wellness, no tenían un tipo de comunicación definida y tampoco existían canales o medios de comunicación propios de la organización en donde toda la información pueda ser transmitida de la manera correcta. Todo se llevaba de manera informal, de boca a boca, sin documentos escritos o virtuales que respalden sus procesos, generando así

total malestar y desmotivación entre sus colaboradores ya que siempre se existían incomodidad e incertidumbre de cual seria el destino de cada uno de ellos con respecto a sus puestos de trabajo.

## 5 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

---

### 5.1 ESTRUCTURA

#### 5.1.1 Rediseño del organigrama de HUMAN WELLNESS

Esta estrategia consiste en modificar el organigrama que presenta HUMAN WELLNESS desde sus inicios para lograr convertirlo en una estructura funcional en donde la división del trabajo va a ser agrupada por las principales funciones o actividades que realiza la organización como por ejemplo la creación de los departamentos financieros, ventas, administrativos, marketing y comunicación y recursos humanos.

Al estar en un contexto cambiante, Human Wellness se ve en la necesidad de poder darle un giro a su estructura interna. El organigrama que presenta actualmente la empresa es el siguiente:

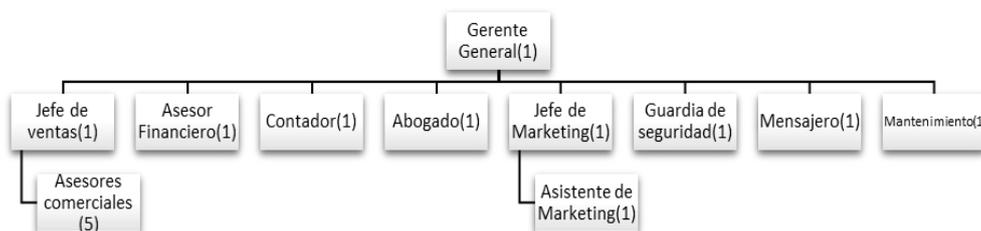


Figura 1. Organigrama de Human Wellness a la actualidad.  
Fuente: Elaboración propia

Figuroa (citado por Alvear, 2015) nos dice:

“El organigrama permitirá a cada uno de los miembros y colaboradores conocer claramente la estructuración de la empresa definiéndose en los siguientes términos; “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (p.9)

Es por eso que la propuesta otorgada para la empresa Human Wellness es la siguiente:

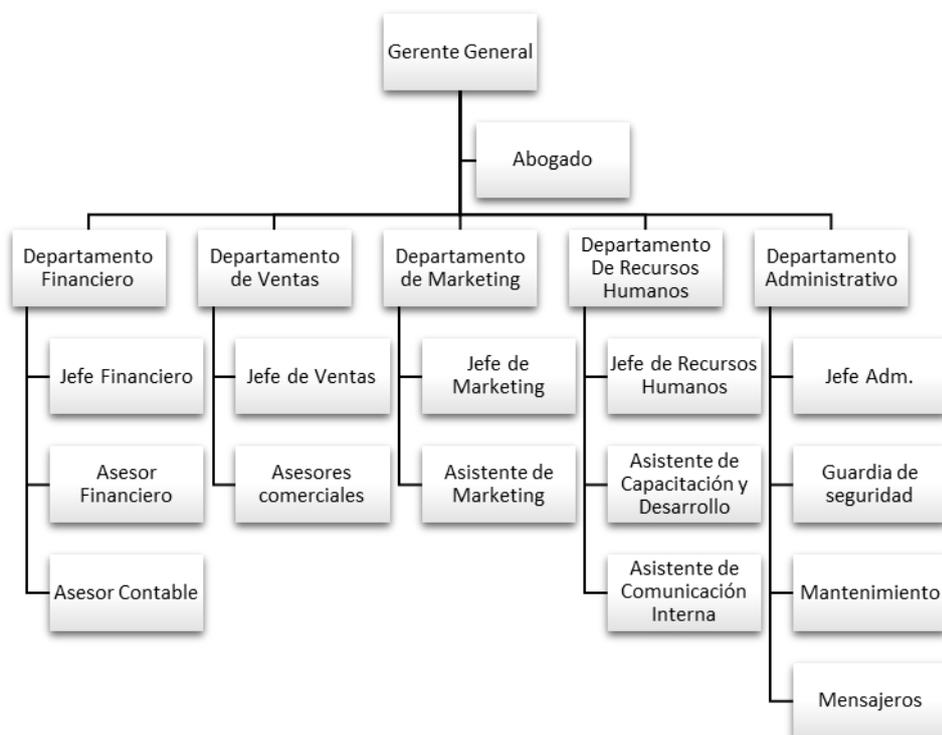


Figura 2. Propuesta de rediseño al organigrama de Human Wellness 2022.  
Fuente: Elaboración propia

El problema que busca solucionar esta estrategia es lograr ampliar su estructura en donde se incluyan cargos que generen cambios positivos en la gestión del personal humano en Human Wellness como es el departamento de Recursos Humanos, y para ello es importante que exista una departamentalización ordenada de los mismos, dándole una visibilidad a las diferentes áreas, aliviando la falta de autonomía al tomar decisiones, y a su vez, facilitando la comunicación departamental lo que favorecería a los resultados y objetivos propuestos por la organización.

## **5.2 PROCESOS**

Partiendo del rediseño del organigrama propuesto, se incrementaron nuevos procesos a la empresa con la creación del departamento de Recursos humanos el cual se encargará de ahora en adelante en la gestión de su personal. Los procesos que fueron añadidos son: Selección, Capacitación y Desarrollo y Comunicación.

### **5.2.1 Diseño de un plan de comunicación**

Al momento de realizar el diagnóstico organizacional, se evidenció que uno de los procesos que más fallas presentaba era la comunicación interna, ya que el proceso dentro de la organización era bastante informal sin contar con medios institucionalizados para transmitir la información de manera adecuada y eficiente, repercutiendo en la productividad de los colaboradores y rentabilidad de la organización.

Para la Plataforma del Voluntariado de España, la importancia de un plan de comunicación es la siguiente:

“ [...] Contar con una ayuda a organizar los procesos de comunicación y guiar el trabajo comunicativo. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad.” (p.2)

Esta estrategia consiste en el diseño de un plan de comunicación que permita crear los canales por donde se efectuara el flujo comunicacional. Se considera importante la implementación de la misma porque la comunicación es considerada como la columna vertebral de una organización. Si este proceso es deficiente, todos los demás procesos se verán afectados.

Lo que busca solucionar esta estrategia es lograr que la comunicación interna tenga canales claros y establecidos en donde los colaboradores puedan informarse y a su vez comunicarse con sus pares y superiores. Esto disminuirá la creación de rumores de pasillo y si bien es cierto la comunicación informal es parte de una organización sana, esta no será el medio principal de comunicación.

### **5.2.2 Creación de un manual de políticas y lineamientos que permitan el desarrollo de la identidad y compromiso en los trabajadores.**

Una organización debe contar con políticas y lineamientos que permitan llevar a cabo procesos y prácticas de manera transparente, honesta e imparcial. Es por ello que dichos procesos deben introducirse de manera oficial y de alcance organizacional para cualquier nivel jerárquico, lo que repercute en la Cultura Organizacional, dándole una identidad a la organización lo cual hace mas fácil el proceso de fidelización de los trabajadores hacia la misma.

Esta estrategia consiste en la creación de principios, valores y competencias corporativas institucionalizadas. Así mismo, la implementación de un manual de reglamentos y normas de conducta que sirvan como referencia al colaborador.

El problema que busca solucionar esta estrategia es definir cuál será la identidad que represente a la organización tanto a nivel interno como externo, a través de la redacción de un manual de políticas que abarque protocolos de actuación en las diferentes áreas planteadas en el rediseño

del organigrama. Así mismo, esta será una guía para que los colaboradores sepan que es lo que se espera de ellos dentro y fuera de la organización.

### **5.3 PERSONAL**

No solo se da una intervención a nivel de estructura y de procesos si no también a nivel de las personas. Esto quiere decir dichos cambios pueden repercutir ya sea de manera positiva o negativa en el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización

#### **5.3.1 Campaña de socialización de cambios “Trabajando en Sinergia”**

Esta campaña que se denomina “Trabajando en Sinergia” busca socializar los cambios que se han implementado dentro de la organización. Para ello, es importante trabajar de la mano con los Directivos de la empresa y que sean ellos quienes sean los primeros en comunicar las estrategias que se han pautado. Por otra parte, el hecho de que la Alta Gerencia junto con las jefaturas de cada área sean parte de la comunicación de este cambio, produce en los colaboradores mayor tranquilidad e implicación al sentir que son estrategias que perduraran en el tiempo.

Este tipo de campañas más allá de buscar socializar, también busca que los colaboradores sientan que la organización esta invirtiendo en darles una mejor estabilidad laboral, en donde podrán usar las herramientas incorporadas de manera idónea.

#### **5.3.2 Implementación de un plan de capacitación**

A lo largo de los años, el personal de ventas en Human Wellness no ha sido capacitado en los conocimientos básicos y principales que demanda el contexto en el que se ha ido desarrollando.

Es por ello que se procederá a realizar un plan de capacitación específicamente para el área de ventas, ya que es el departamento en donde se basa la rentabilidad de la organización, con el objetivo de desarrollar y potenciar las habilidades del personal para una mayor y mejor adaptación al mercado actual, considerando que el giro de negocio en el que se encuentran demanda una constante actualización de conocimientos.

Hoy en día, el poder brindarle herramientas a los colaboradores para su crecimiento profesional dentro de la organización genera que los mismos se fidelicen a su empresa, motivándose a cumplir con las metas y objetivos propuestos por la organización.

## **6 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

---

### **6.1 MÉTODO**

#### **6.1.1 Rediseño del organigrama de HUMAN WELLNESS**

- 1) Coordinar una reunión con la Alta Gerencia y el Consultor externo para levantar información acerca de la situación actual que vive la organización
- 2) Realizar un grupo focal con los colaboradores de la organización para conocer su perspectiva con respecto a sus funciones y a la carga laboral
- 3) Creación de descriptivos de cargos antiguos y nuevos.
- 4) Definir cuál será la cadena de mando, cuantos niveles contiene, quienes van a tomar las decisiones.
- 5) Realizar un análisis y valoración de cargos para la creación y formación de departamentos y áreas.
- 6) Rediseñar organigrama existente incorporando la división por departamentos y los nuevos cargos.

### **6.1.2 Diseño de un plan de comunicación**

- 1) Realizar un diagnóstico del estado de la comunicación interna mediante instrumentos cualitativos y cuantitativos
- 2) Definir cuál será el objetivo del plan de comunicación junto con sus estrategias
- 3) Crear canales de comunicación interna para el correcto flujo comunicacional y dar a conocer dichos medios a toda la organización.
- 4) Diseñar y establecer herramientas que permitan la circulación eficaz y eficiente de la información como: página web institucional, correo institucional, intranet, newsletters, flyers informativos y un buzón amigo que recepta sugerencias y quejas.

### **6.1.3 Creación de un manual de políticas y lineamientos que permitan el desarrollo de la identidad y compromiso en los trabajadores.**

- 7) Coordinar una reunión con la Alta Gerencia y el Consultor externo para levantar información acerca la filosofía de la organización
- 1) Realizar un primer borrador que contenga la misión, visión, valores y competencias corporativas que identifican a la organización.
- 2) Realizar un primer borrador de un manual de reglamentos y normas de conducta y ética.
- 3) Revisión y corrección de los borradores para su aprobación
- 4) Presentación final del manual de políticas y reglamentos.
- 5) Digitalización del manual para ser colgado en la intranet de la organización.

#### **6.1.4 Campaña de socialización de cambios “Trabajando en Sinergia”**

- 1) Definir grupo target para la socialización
- 2) Definir información a socializar
- 3) Realizar material de difusión
- 4) Presentar a la Alta Gerencia el contenido de la campaña
- 5) Socializar y formalizar los nuevos cambios generados en el organigrama: la departamentalización y la adicción del departamento de Recursos Humanos y nuevos cargos.
- 5) Socializar y formalizar los nuevos canales y herramientas de comunicación incorporados.
- 6) Socializar y formalizar el manual de políticas y lineamientos internos.
- 7) Seguimiento de las actividades en semanas posteriores para corroborar la interiorización de los nuevos cambios.

#### **6.1.5 Implementación de un plan de capacitación para el personal clave de la organización**

- 1) Realizar un DNC con la situación actual del área de ventas
- 2) Contrastar las competencias y habilidades actuales del departamento de ventas con las futuras requeridas
- 3) Elaboración de los objetivos del plan de capacitación para el área de ventas
- 4) Definir el contenido de la capacitación, talleres y actividades a desarrollar.
- 5) Selección del grupo objetivo a ser capacitado.
- 6) Creación de material didáctico para el personal
- 7) Puesta de capacitación en marcha
- 8) Evaluación de conocimientos de la capacitación
- 9) Seguimiento a los colaboradores

## 6.2 RESPONSABLES

Dentro de los responsables de llevar a cabo estas estrategias para Human Wellness se ven involucrados el recién creado departamento de Recursos Humanos quien trabajara de la mano con la Alta Gerencia y el consultor externo.

Dicha participación se extiende a los colaboradores quienes son los usuarios claves para desarrollar estas estrategias que beneficiaran a la organización de manera global.

Es importante resaltar que tanto Don Jorge y Carlos, son los actores principales en esta intervención ya que ambos son la cabeza de la organización.

## 6.3 RECURSOS

Estrategia	Cantidad	Descripción	Recursos	Precio Unitario	Precio Final
Rediseño del organigrama de HUMAN WELLNESS	1	Servicio externo por Consultor	Humano Tecnológico	\$2500	\$2500
Diseño de un plan de comunicación	1	Creación de newsletters, flyers entre otros a través de la intranet corporativa	Humano Tecnológico	\$0,00	\$0,00
Creación de un manual de políticas y lineamientos que permitan el desarrollo de la identidad y compromiso en los trabajadores.	1	Servicio de consultor externo Manual de políticas y lineamientos que incluyen código de ética, vestimenta a  Proporcionar información través de la intranet corporativa.	Humano Tecnológico	\$1000	\$1000
Campaña de socialización de	1	Socialización de cambios en la	Humano	\$0,00	\$0,00

cambios "Trabajando en Sinergia"		organización por medio de difusión de videos en los diferentes puntos de la organización, incluyendo la intranet	Tecnológico		
Implementación de un plan de capacitación para el personal de ventas clave de la organización	5	Material de apoyo formato PDF Sala de capacitación Breaks para los capacitados	Humano Tecnológico	\$3,60	\$18,00

## 7 CONCLUSIONES

---

Human Wellness pasó por un proceso de transformación desde sus inicios hasta la actualidad, buscando ser una empresa que perdure en el tiempo. Dentro de esta investigación se logró presentar y establecer estrategias que permitan a la organización seguir siendo un precedente a nivel nacional en el giro de negocio en el que se desarrollan, gestionando de manera efectiva a su equipo humano.

A manera de síntesis se lograron establecer las siguientes estrategias:

- 1) Se recopiló y analizó información estableciendo una nueva propuesta de **estructura** organizacional, para obtener una mejor institucionalización de los procesos que se tiene que llevar a cabo en la organización para su correcto funcionamiento, logrando la departamentalización de sus áreas y creación del departamento de Recursos humanos quienes serán pieza clave para los nuevos retos que enfrente la organización, gestionando a su personal de manera armoniosa.
- 2) Como parte de los nuevos **procesos** dentro de Human Wellness, se establece el diseño de un plan de comunicación en donde se incluye la creación de los medios comunicacionales que serán

institucionalizados para que, de esta manera, la información tenga un flujo correcto entre áreas y colaboradores. Así mismo, la creación de un manual de políticas y lineamientos en donde se logra definir la identidad de la organización a través de su misión, visión, valores corporativos y que es lo que se espera de los colaboradores dentro y fuera de la organización.

- 3) Se crea la campaña “Trabajando en Sinergia”, que busca **socializar** todos los cambios realizados en la empresa, involucrando desde la Alta Gerencia hasta sus colaboradores. Es un espacio en donde más allá de poder conocer cuáles son los cambios que favorecerán de manera positiva a la organización, busca **motivar** a sus empleados a creer en que la empresa también está generando dichos cambios para su estabilidad y crecimiento profesional, lo que por mucho tiempo no fue visto.
- 4) Por último, se implementa un plan de capacitación para el área más crítica y rentable de la organización: Ventas. Se les otorga herramientas y se los capacita en conceptos e información relevantes al contexto actual en el que la empresa se desarrolla para de esta manera, obtener una ventaja competitiva teniendo a su personal capacitado en las últimas tendencias de ventas en seguros de vida.

Es necesario realizar una evaluación y seguimiento trimestral al personal sobre los nuevos procedimientos que se instauraron en la organización con la finalidad de obtener información relevante acerca del proceso de absorción de estos cambios.

## 8 REFERENCIAS

---

- Alvear, A. (2015) *Elaboración del organigrama y manual de funciones para anpestrid construcciones cia. Ltda. De la ciudad de cuenca en el período octubre 2014 – marzo 2015*. Extraído de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. . Guayaquil: Universidad Santa María. Extraído de: [https://www.academia.edu/35201812/IMPORTANCIA\\_DE\\_LA\\_CULTURA\\_Y\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_COMO\\_FACTORES\\_DETERMINANTES\\_EN\\_LA\\_EFICACIA\\_DEL\\_PERSONAL\\_CIVIL\\_EN\\_EL\\_CONTEXTO\\_MILITAR](https://www.academia.edu/35201812/IMPORTANCIA_DE_LA_CULTURA_Y_CLIMA_ORGANIZACIONAL_COMO_FACTORES_DETERMINANTES_EN_LA_EFICACIA_DEL_PERSONAL_CIVIL_EN_EL_CONTEXTO_MILITAR)
- Chiriboga, M. (2013) *Comunicación Interna y Comunicación Externa para ROOTS*. Recuperado de: <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2665/1/107060.pdf>
- Dávila, D; Escobar, A; Muret, L. (2011) *El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI*. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1512/1321>
- Domínguez, K. (2019) *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. Tomado de: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S168893042019000100063&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S168893042019000100063&script=sci_arttext)
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson. Extraído de : <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>
- Gaviria, L (2014) *Plan de Comunicación Interna y Cultura Organizacional en el Instituto de Deportes y Recreación INDERE del Municipio de La Estrella*. Recuperado de

[http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1640/1/Pi-an\\_Comunicacion\\_Interna\\_Cultura\\_Organizacional\\_INDERE.pdf](http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1640/1/Pi-an_Comunicacion_Interna_Cultura_Organizacional_INDERE.pdf)

- Hall, R. (2017). *Organizaciones: Estructura, Procesos y Resultados*. México D.F, México: (6ª Ed.) Interamericana. Extraído de: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/hall-orgs.-estruc-y-proc-cap-11.pdf>
- Llanos, M. (2013). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Guayaqui; Ecotec. . Extraído de: <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Oyarvide; Reyes, E; Montaña, M. (2017) *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Tomado de: [file:///C:/Users/Ari/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD6174479%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Ari/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD6174479%20(4).pdf)
- Peña, C. (2015) *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Recuperado de: [https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TF\\_G001138.pdf](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TF_G001138.pdf)
- Peña, H; Villon, S. (2018) *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Ari/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf>
- Robbins, S. (2019). *Estructura y Diseño Organizacional*. San Diego: Pearson. Extraído de: <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson. Extraído de: <http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/PSICOLOGIAORGAN>

IZACIONALORIENTE2019/document/Comportamiento\_Organizaciona  
l\_15edi-Robbins.pdf

Shein, E. (2018). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* .  
Barcelona: Plaza & Janes Editores. P. . Extraído de:  
[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/  
0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)

Sierra, R. (2018). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios.* .  
Madrid-España: Editorial Panapo. Extraído de:  
[https://abcproyecto.files.wordpress.com/2018/11/sierra-bravo-tecnicas-de-  
investigacion-social.pdf](https://abcproyecto.files.wordpress.com/2018/11/sierra-bravo-tecnicas-de-investigacion-social.pdf)

Solomon, M. R. (2019). *Comportamiento del Consumidor.* México: Pearson  
9ma edición. Extraído de : [https://uachatec.com.mx/wp-  
content/uploads/2019/10/Comportamiento-del-consumidor-7ed-  
Michael-R.-Solomon.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/10/Comportamiento-del-consumidor-7ed-Michael-R.-Solomon.pdf)

Velasco, R. (2015) *Modelo de Cultura Organizacional y alineación  
estratégica para una maquiladora de exportación.* Recuperado de  
[https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-  
doct/modelodecultura.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf)

Weber, M. (2018). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología Compresiva.  
Decimocuarta reimpresión en español.* México: Fondo de Cultura  
Económica. Extraído de:  
[https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-  
economia-y-sociedad.pdf](https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf)



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cervantes Morán, Ariana Denisse**, con C.C: # 0931616528 autor/a del componente práctico del examen complejo: **La importancia de una correcta gestión en el talento humano: una mirada analítica dentro de Human Wellness**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, a los **07** días del mes de **septiembre** del año **2022**

*ARIANA CERVANTES M.*

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

Nombre: **Cervantes Morán, Ariana Denisse**

C.C: **0931616528**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La importancia de una correcta gestión en el talento humano: una mirada analítica dentro de Human Wellness		
<b>AUTOR(ES)</b>	Cervantes Morán, Ariana Denisse		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Chiquito Lazo, Efrén Eduardo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	07 de septiembre de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	28
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Comunicación Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:</b>	Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Motivación, Comunicación Organizacional		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>HUMAN WELLNESS es una empresa de seguros fundada en el año 1978, teniendo presencia en el mercado nacional aproximadamente 40 años. El contexto en el que ha venido evolucionando la compañía, ha causado que se enfrente a diferentes situaciones complejas que han amenazado su estabilidad dentro del mercado de seguros de vida, tratando de sobrevivir ante lo que conocen y con las herramientas que cuentan desde su creación, lo que no ha sido de gran solvencia en la actualidad. Para conocer los problemas que aquejan a la organización, se realizó un análisis de la situación actual en donde se pautan los siguientes procesos como son: Clima organizacional, Cultura Organizacional, Motivación, Comunicación Interna. Como resultado del análisis se obtuvo que la compañía posee un clima que ha venido deteriorando las relaciones interpersonales, una cultura debilitada, una comunicación interna no institucionalizada y procesos informales, trayendo consecuencias significativas en el capital humano y en la rentabilidad de la organización.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-968584178	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:arianacervantes2001@hotmail.com">arianacervantes2001@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:arianacervantes2001@gmail.com">arianacervantes2001@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			