



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

**TEMA:**

**Una organización sin gestión de Recursos Humanos, es una  
organización sin futuro.**

**AUTORA:**

**Quevedo Avilés, Vivian Denisse**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de Lic. Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

**Chiquito Lazo Efrén Eduardo**

**Guayaquil, Ecuador**

**07 de 09 del 2022**



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

**CERTIFICACIÓN**

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

**TUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcdo. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Cl. Estacio Campoverde, Mariana, Mgs.**

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



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Quevedo Avilés, Vivian Denisse**

**DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo: Una organización sin gestión de recursos humanos, es una organización sin futuro**, 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 del mes de septiembre del año 2022**

**LA AUTORA**

*Vivian Quevedo*

f. \_\_\_\_\_  
**Quevedo Avilés, Vivian Denisse**



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Quevedo Avilés, Vivian 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: Una organización sin gestión de recursos humanos, es una organización sin futuro**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

**LA AUTORA:**

*Vivian Quevedo*

f. \_\_\_\_\_  
**Quevedo Avilés, Vivian Denisse**



Guayaquil, 6 de Septiembre del 2022

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

**URKUND**

Documento	<a href="#">Una organización sin gestión de recursos humanos es una organización sin futuro.docx</a> (D143694863)
Presentado	2022-09-06 22:30 (-05:00)
Presentado por	vivian.quevedo@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.arkund.com

1% de estas 26 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

**Nombre del caso:** "Una organización sin gestión de Recursos Humanos, es una organización sin futuro"

**Estudiante:**

Quevedo Avilés Vivian 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, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. CL. Estacio Campoverde, Mariana, MGS.**

DIRECTORA DE CARRERA

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

**PSIC. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, MGS**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. Bonilla Morán, Luis Antonio, MGS**

DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE

RESUMEN	VIII
1. INTRODUCCIÓN	2
2. DIAGNÓSTICO	6
2.1 Gestión Administrativa	6
• Planeación Estratégica	6
• Planeación Financiera	9
• Estructura Organizacional	10
• Toma de decisiones	12
2.2 Procesos De Recursos Humanos	14
• Planificación de recursos humanos	15
• Gestión de recursos humanos	17
2.3 Comportamiento Organizacional	20
• Liderazgo	21
• Satisfacción laboral	23
• Comunicación organizacional	25
2.4 Retos del entorno	26
• Rapidez en los cambios	27
3. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	29
3.1 Desarrollar una eficiente gestión de recursos humanos	29
• Establecer una adecuada Estructura organizacional	29
• Evaluar la Satisfacción del personal	30
• Evaluar la comunicación organizacional y cultura organizacional	30

3.2 Aumentar la eficiencia en la toma de decisiones	31
• Diseñar un procedimiento estratégico para la adecuada toma de decisiones	31
• Capacitar en gestión y administración empresarial al gerente general	32
• Establecer un estilo de liderazgo adecuado	33
3.3 Desarrollar Estrategias de innovación y desarrollo	33
• Disminuir los costos operativos aumentando la eficiencia y eficacia del personal	33
• Diseñar estrategias y procedimientos ante cambios rápidos en el ambiente	34
• Desarrollar políticas y procedimientos de RRHH para realizar cambios en la organización	35
4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	36
4.1 MÉTODOS	36
4.2 RESPONSABLES	39
4.3 RECURSOS	40
5. CONCLUSIONES	42
6. REFERENCIAS	44
7. ANEXOS	49



## RESUMEN

HUMAN WELLNESS es una empresa dedicada a la venta de seguros de vida, y durante años se ha posicionado en lo más bajo del mercado, debido a su deficiente planificación de RRHH, siendo una empresa reactiva, que solo se preocupaba por reaccionar a problemas inmediatos, sin prever problemas a mediano y largo plazo, lo que implicó una acumulación de los mismos y generando diversas repercusiones negativas, que afectaban la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. La empresa ha decidido contratar una consultora de RRHH para cambiar esta situación, de manera que se identificó el problema central (deficiente planificación de RRHH), y sus causas directas, que tienen relación con la ineficiente gestión de RRHH, insuficiencia en la toma de decisiones y nula inversión e innovación. Para cambiar esta situación, se han planteado diferentes estrategias, que comprende de manera general, el diseñar una planificación de RRHH efectiva, de manera que se procedió a desarrollar una eficiente gestión de recursos humanos, a aumentar la eficiencia en la toma de decisiones y a desarrollar estrategias de innovación y desarrollo. Estas estrategias tuvieron sub-estrategias que permitieron abordar cada una de las causas específicas que colocaban a HUMAN WELLNESS en una situación complicada, lo que dio paso a la solución de la mayoría de sus problemas, y así, manejar de mejor manera su capital humano, permitiendo que la empresa pueda focalizar sus esfuerzos en volver a recuperarse en el mercado, y cambiando su realidad anterior, que la dirigía hacia una posible desaparición.

**Palabras Clave:** *Recursos Humanos; Planificación de Recursos Humanos; Liderazgo; Comunicación Organizacional; Satisfacción Laboral; Gestión de Recursos Humanos.*

## **ABSTRACT**

*HUMAN WELLNESS is a company dedicated to the sale of life insurance, and for years has positioned itself at the bottom of the market, due to its poor HR planning, being a reactive company, which only cared about reacting to immediate problems, without foreseeing problems in the medium and long term, which involved an accumulation of them and generating various negative repercussions, which affected the sustainability of the company over time. The company has decided to hire a HR consultant to change this situation, so that the central problem (poor HR planning) was identified, and its direct causes, which are related to inefficient HR management, Insufficient decision-making and zero investment and innovation. To change this situation, different strategies have been proposed, which generally includes designing effective HR planning, so that an efficient human resources management was developed, to increase efficiency in decision-making and to develop innovation and development strategies. These strategies had sub-strategies that allowed to address each of the specific causes that placed HUMAN WELLNESS in a complicated situation, which gave way to the solution of most of its problems, and thus, better manage its human capital, allowing the company to focus its efforts on recovering in the market, and changing its previous reality, which led to a possible disappearance.*

*Keywords Resources; Human Resources Planning; Leadership; Organizational Communication; Job Satisfaction; Human Resources Management.*

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa HUMAN WELLNESS, constituida en el Ecuador en 1978 y fundada por Don Jorge (empresario), es una organización que brinda seguros de vida a clientes de todo el país. Considerada como una de las empresas de seguros más exitosas en los años 80s y los 90s, incluso, posicionándose como la número 1 del mercado en 1998, mismo año que el hijo de Don Jorge, Carlos, asumía la Gerencia General de la misma.

Esta empresa (al igual que todas las organizaciones de la época) tuvo que enfrentarse a diversos factores externos que ocurrieron en el país debido a situaciones como la dolarización, y sumados a diferentes problemas internos, derivaron en que los costos operativos afecten la rentabilidad, lo que la ha posicionado en un lugar muy lejano a las empresas exitosas que se dedican a la misma actividad económica. En la actualidad, HUMAN WELLNESS ha contratado a la empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A., para realizar un respectivo asesoramiento en la gestión de RRHH, y de esa manera identificar los problemas presentes para llevar a cabo acciones que mejoren la situación de la organización.

Luego de recabar información suficiente, se ha establecido que, en la actualidad, el problema principal que tiene la empresa HUMAN WELLNESS, tiene que ver con deficiencias en la planificación de RRHH, afectando a las decisiones que se toman a largo plazo, incidiendo en la eficiencia en la que la empresa responde a la incertidumbre del ambiente externo y la inconformidad del interno. Esta problemática se repite históricamente, de manera que la empresa siempre recurre a la tercerización para resolver problemas inmediatos, más no se preocupa por una planificación estratégica que

direccione a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas organizacionales a través de un manejo correcto de los recursos humanos. Este problema es globalizador, y es parte de la planeación estratégica de la empresa, afectando a todos los miembros de la organización y la adecuada gestión de la organización en relación a su capital humano.

Esta problemática es multicausal, es decir, son varias las causas que derivan a que la empresa no logre una correcta planificación de los RRHH y se deba a la incertidumbre año tras año. Se considera que este es el problema principal, por su alcance (porque afecta a toda la empresa) y por la urgencia, siendo un problema que se presentaba como una necesidad cuando la empresa crecía constantemente, viéndose limitada constantemente en el adecuado manejo y en la administración de los RRHH, recurriendo a la tercerización para resolver estos problemas de forma inmediata, pero reencontrándose con el mismo problema, por no tener políticas, ni acciones para planificar y gestionar correctamente el capital humano.

Luego de determinar el problema central, se entiende que las casusas principales (que también son problemáticas que se presentan en la organización), tienen que ver con la insatisfacción del personal encargado de los mandos medios y mandos de apoyo, derivando en la fuga de talentos (que se marchan a la competencia, y la alta rotación laboral. Esta insatisfacción se produce por la ineficiente administración de los recursos humanos, identificándose las siguientes causas: Problemas en la estructura organizacional y en la organización de los puestos de trabajo; inconformidad del personal; comunicación organizacional deficiente y una pobre cultura organizacional. Estos procesos tienen que ver con los relacionados a los recursos humanos.

Por otro lado, otro problema que afecta la consecución de objetivos y metas organizacionales, se relaciona con la toma de decisiones a nivel estratégico, dado que estas decisiones siempre llegan tarde y no permiten avanzar a la empresa y que esta pueda actuar ante situaciones adversas o anticiparse a las mismas. Esta lentitud en la toma de decisiones se debe a los desacuerdos de la cúpula de la organización (en este caso, un comité empresarial) para tomar decisiones adecuadas. El cambio de gerencia general y un estilo de liderazgo inadecuado provocaron estos problemas. Este proceso organizacional tiene que ver con el comportamiento organizacional.

Los costos operativos, cada vez más elevados, provocan que no exista capital para invertir, lo que detiene el crecimiento de la empresa, al igual que la nula innovación que hay en la empresa, lo cual es necesario para el éxito empresarial. Esto ocurre por los cambios que existieron en el medio ambiente, siendo la dolarización, una de las causas para que la empresa tenga grandes problemas en reajustarse a esta nueva moneda, y la competencia mejor posicionada, provoca que exista insuficiencia de liquidez financiera. La proyección por la expansión sin solucionar problemas presentes también afectó la liquidez, y el aumento de los costos operativos. El proceso que se relaciona con estos problemas tiene que ver con las exigencias del entorno y el comportamiento organizacional.

La metodología que se utilizará en el trabajo es cualitativa, con un diseño narrativo, debido a la naturaleza del caso, que es una historia detallada, y su análisis, va a permitir comprender el o los problemas centrales que se encuentran, para de esa manera plantear estrategias que permitan resolver cada uno de esos problemas y así, lograr resolver el caso planteado. Los apartados que tiene el documento incluyen el

resumen, introducción, diagnóstico (que se subdivide en el análisis de diferentes procesos que involucran problemas en la organización), diseño de estrategias (apartado donde se plantean las estrategias y las subestrategias a implementar para resolver cada una de las problemáticas identificadas), implementación de estrategias (que contiene los métodos, los responsables y los recursos a utilizar) y las conclusiones.

### 2.1

#### Gestión Administrativa

González Rodríguez y otros (2020) establecen que la gestión administrativa es un elemento fundamental en la administración de una organización, recopilando y sistematizando todo lo relación a las tareas y actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Esta gestión se considera funciones fundamentales, que tienen que ver con la administración general de una organización, las cuales son: planificación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa es la manera más eficiente (incluso económica), de seleccionar acciones en base a los recursos y medios disponibles, y a los resultados esperados, asegurando la eficiencia y la eficacia en el manejo de los recursos (Fonseca y Martillo, 2021). La importancia de la gestión administrativa radica en la en sus funciones fundamentales, siendo la vía, por la cual, una organización aumenta las probabilidades de alcanzar un éxito organizacional.

Chiavenato (González Rodríguez y otros, 2020), explica que una organización es igual a su función administrativa, siendo un esfuerzo por asignar tareas y funciones individuales y a los grupos de trabajo (como departamentos, o equipos en sí), y a la asignación de recursos necesarios, de manera que, la organización se vuelve un espacio organizado intangible, que puede perfeccionarse cada vez más, logrando ser cada vez más eficiente y eficaz.

- ***Planeación Estratégica***

Koontz y Weihrich (Bojórquez y Pérez, 2013), explican que una estrategia es la determinación de aquellos objetivos, a largo plazo, que son básicos para direccionar a la organización, y la adopción de las acciones y asignación de recursos indispensables para llevar a cabo dichas acciones. La planeación estratégica es aquel esfuerzo que hace una organización para elaborar y determinar los propósitos, políticas, objetivos y acciones necesarias para funcionar como un todo organizado.

La planeación estratégica es una secuela directa del proceso administrativo, debido a que implica el primer paso para gestionar correctamente una organización, dando una mano hacia el futuro inmediato, coanticipándose a cambios inoportunos, preparando respuestas adecuadas ante esos cambios, y reduciendo la incertidumbre como tal. Además, esta planeación dinamiza a la organización, logrando colocarla en consonancia con sus objetivos, desde la cúpula empresarial hasta los obreros y operarios (García, y otros, 2017). Para Fernández, Martínez y Ngono (2019), si no hay una adecuada planificación estratégica, la empresa va a presentar falencias en la planificación de los recursos humanos, en la toma de decisiones, además, no tendrá la capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado, y difícilmente presentará una imagen competitiva y atractiva para acaparar y mantener clientes.

Steiner (Bojórquez y Pérez, 2013), entiende que un proceso de planeación estratégica puede empezar de diversas formas y puntos de partida, no obstante, en algún momento todos los elementos que se utilizan en la planeación estratégica, son los siguientes: Misión organizacional; Objetivos; Problema; Estrategia; Investigación y desarrollo; Productos y/o mercados;



Oportunismo; Momento de intuición; Identificación del FODA; la Suerte; Pronóstico y recopilación de información sistemática. Así mismo, la planeación estratégica involucra globalmente todos los aspectos de la organización,

Por otro lado, Mintzberg y Quinn (Bojórquez y Pérez, 2013) sostienen que los elementos de una planificación estratégica son: Misión; Valores; Estrategia; Metas u objetivos; Políticas; Programas; Decisiones estratégicas. Mientras que Pachecho (Bojórquez y Pérez, 2013), señala que son cinco los componentes de esta planeación, que son: Selección de la misión y las principales metas organizacionales; análisis del ambiente de la competencia externa; análisis del ambiente interno; selección de estrategias que se fundamentan en los análisis previos; implementación de la estrategia.

La planeación estratégica en HUMAN WELLNESS no fue la mejor a lo largo de los años, desde la constitución de la empresa, Don Jorge ha recurrido a su visión de negocios para establecer estrategias que le permitan acaparar clientes y crecer como empresa, y aunque la dirección de Don Jorge fue muy efectiva, no había una planeación estratégica, ni políticas o programas, que puedan anticiparse a problemas futuros, de manera que, la empresa recurría a la tercerización cuando se presentaban problemas, pero esto solo representaban soluciones a corto plazo, más no a largo plazo.

La deficiente planeación estratégica (incluso ausencia de la misma en algunos pasajes de la historia de la empresa) limitaba las acciones de la empresa en lo que respecta a lo cambiante que era el ambiente organizacional, y con la aparición de la competencia, las innovaciones que presentaban los mismos y diferentes factores externos, evidenciaron la poca capacidad de adaptación de la empresa y una capacidad de reacción lenta, y

aunque la empresa era exitosa en ciertos momentos (debido al liderazgo de Don Jorge), no basto para que se mantenga en el tiempo, teniendo bases fragiles ante el crecimiento ascelerado que mantuvieron todas las empresas del sector.

- ***Planeación Financiera***.....

La planeación financiera es un soporte de gestión del éxito organizacional, y se considera...

...como aquella información contable, que es cuantificada de los planes de la empresa y además por su naturaleza incide sobre los recursos financieros de la misma. De igual forma, puede ser considerada como proceso, por la secuencia de pasos a seguir para la obtención de un plan. (Elizalde, 2018, pág. 5)

Albuerne y Casas (Cahuana y García, 2020) establecen que la planificación financiera permite establecer una proyección acerca de los resultados que se desean alcanzar, estudiando la relación que existe entre los ingresos, los activos o las inversiones, las proyecciones de ventas y el financiamiento, considerando como una base diferentes estrategias o alternativas de producción o marketing, y así, lograr tomar una decisión para satisfacer lo que requiere la financiación de la empresa y logrando liquidez financiera necesaria para el éxito organizacional.

La planificación financiera permite predecir diferentes resultados, a través de una proyección de objetivos, considerando el entorno organizacional (el cual es cambiante), lograndose a través de una administración idonea de los instrumentos financieros, un buen control de presupuesto, y la elaboración

y seguimiento de un plan financiero (Cahuana y García, 2020). La planificación financiera es necesaria en una organización, y es parte de la planificación estratégica que debe realizar la empresa para lograr anticiparse a diferentes problemáticas y conseguir un éxito organizacional a largo plazo.

En este caso, no hay una oportuna planificación financiera, lo que se evidencia en la actualidad con la poca liquidez financiera que tiene la empresa, lo que no le permite innovar, ni poder invertir para mejorar la empresa y que pueda resolver ciertos problemas en ese aspecto. La empresa se ve afectada en su infraestructura, presentando espacios oscuros y subutilizados, lo que no aporta al clima laboral, ni a la imagen de la empresa hacia los clientes internos y externos. Por otro lado, existe un inadecuado manejo del presupuesto, suponiendo que la mayoría del dinero se centra en mantener la nómina, lo cual debe reestructurarse en conjunto con una correcta gestión de recursos humanos.

- ***Estructura Organizacional***

---

Para Stephen y Judge (Ocampo, Hursula y Cifuentes, 2019), la estructura organizacional es aquella forma en que las actividades que se realizan en un puesto de trabajo segmentan, se agrupan y coordinan, y así, obtener una organización adecuada en la empresa. Los elementos que se suelen diseñar en la estructura de la organización son: extensión de control, centralización y descentralización, formalización, cadena de mando, especialización y departamentalización.

La estructura organizacional comprende variables puntuales, en donde se deben tomar decisiones para culminar con el diseño exitoso de la misma, estas variables son: coordinación, especialización, formalización,

departamentalización, tramo de autoridad y centralización (Marín Idárraga, 2012). Estas variables impactan en la organización de manera directa, y es muy importante el considerarlas en el momento que se quiere conocer la estructura organizacional de una empresa.

Marín Idárraga (2012) explica que la coordinación es la manera en que la organización integra el trabajo que ya ha sido dividido y especificado, por su parte, la especificación se relaciona con la división del trabajo como tal, donde cada personal se dedica a realizar una única tarea. La formalización es el grado en que una organización tiene sus puestos de trabajo estandarizados y los empleados son evaluados por reglas y procedimientos. La agrupación de unidades es la departamentalización, y el tamayo se refiere a la cantidad de cargos y su orden jerárquico, y finalmente, la toma de decisiones son las elecciones racionales que se toman en la empresa.

Una problemática relacionada a la estructura organizacional supone la informalidad que se suele encontrar en las prácticas para diseñarla, afectando a la sostenibilidad de la organización en el tiempo (Marín Idárraga, 2012). En el caso de HUMAN WELLNESS, se entiende que la organización establecía su estructura conforme crecía la empresa, pasando de una empresa pequeña familiar, a una gran empresa, sufriendo diferentes cambios en la estructura a lo largo del tiempo. Sin embargo, en los primeros años de constitución de la empresa, el personal siempre se vió sobrecargado laboralmente, por la deficiente distribución de funciones y tareas, de manera que, la empresa recurrió a la tercerización para establecer considerar contratar a más personal, evidenciando los problemas de estructura organizacional que mantenía la empresa.

La empresa se preocupaba en acaparar clientela constantemente, dejando de lado que el crecer externamente como empresa, tenía que estar a la par con el crecimiento interno, y fue ya luego de muchos años, que la empresa decide establecer jefaturas, lo que le brindo cierta estabilidad, pero cuando la empresa siguió acaparando clientes, se volvió a romper este desarrollo interno en la estructura de la organización, afectando su sostenibilidad en el tiempo, sobre todo porque no había un departamento de RRHH que gestionara estos recursos tan importantes para cualquier organización.

- ***Toma de decisiones***

---

La toma de decisiones en las organizaciones han adquirido mucha relevancia en el mundo laboral, considerandose como la preocupación central de las organizaciones en la actualidad. Para Olson (Rodríguez y Pinto, 2018) la toma de decisiones se entiende como una actividad esencial en las organizaciones, y forma parte de las actividades organizacionales primordiales.

Para Moody (Solano, 2003) la toma de decisiones es un proceso, indentificandolo como un circuito cerrado, el cual comienza con la concienciación de que hay un problema en la organización, luego se reconoce el problema y se lo define, para posteriormente analizar diferentes alternativas de solución y cuáles son las consecuencias de las decisiones. El siguiente paso es seleccionar una de esas soluciones, para después implementarla y así, finalmente se realiza una retroalimentación de todo el proceso.

Para comprender la toma de decisiones organizacionales, se postulan diferentes modelos que explican cómo se lleva a cabo esta actividad,

Espinosa Luna (2016) sostiene dos grandes grupos de perspectivas teóricas acerca de la toma de decisiones, los cuales son: racionalistas y constructivistas. Las perspectivas racionalistas entienden que la toma de decisiones en las organizaciones derivan de la postura causa y efecto, explicando que esto se da en términos lógico causales, mientras que, las perspectivas constructivistas, dan más importancia a la toma de decisiones desde sus constituciones sociales y el carácter no problemático de las decisiones.

Solano (2003) considera que cada decisión tomada implica cierto grado de incertidumbre, para ello es importante evaluar una decisión, y para esto, hay cinco factores que pueden servir para esta causa, las cuales son: tamaño del compromiso, flexibilidad de los planes, certeza de los objetivos y las políticas, el impacto humano y la cuantificación de variables. Por otro lado, las características de las decisiones son: efectos a futuro, reversibilidad, impacto, calidad y periodicidad.

Los problemas en la toma de decisiones suelen ocurrir cuando se trabaja con información errónea, cuando se selecciona una muestra que no represente a la población, cuando hay sesgos, cuando se concluye apresuradamente un proceso de toma de decisiones, cuando hay barreras sociales o de jerarquías, cuando se consideran interpretaciones. Los gerentes pueden tomar malas decisiones cuando enfrentan situaciones adversas, manteniéndose al margen o improvisando sin considerar todos los aspectos necesarios (Solano, 2003). La calidad de la toma de decisiones tiene mucha relación con la recolección de la información, cuando hay errores suele deberse a los datos que se ignoran, por lo tanto, el tomar decisiones es importante hacer un proceso previo a la toma de decisiones.

En el caso de HUMAN WELLNESS, se entiende que, la toma de decisiones siempre estuvo a disposición de una sola persona, que era Don Jorge (o Don Alfonso), quien tomaba decisiones a corto plazo, dependiendo de las situaciones que se le presenten en ese momento, y tomando decisiones relativamente acertadas. Sin embargo, la toma de decisiones de Don Jorge no era efectiva a largo plazo, dado que nunca consideró una planeación estrategia, enfocándose solamente en acaparar clientela y en responder a problemas inmediatos. Cuando la toma de decisiones estuvo repartida en varias personas, la empresa tuvo conflictos, dado que, existían barreras sociales y jerárquicas para ello, como lo explica Solano (2003). Es decir, las decisiones eran tomadas por el comité, afectando todo el proceso de toma de decisiones de la jerarquía más baja (las jefaturas), disminuyendo la agilidad para realizar acciones que ayuden a la empresa a resolver problemáticas.

---

## **2.2 Procesos De Recursos Humanos**

---

Las funciones del departamento de recursos humanos en la gestión del talento son necesarias para el correcto funcionamiento de las organizaciones, y están orientadas a garantizar que las empresas cuenten con personal idóneo, capacitado, conforme, motivado, con conocimientos y habilidades para realizar sus funciones y tareas asignadas con eficiencia. Para Ribes, Perelló y Herrero (2018), los procesos de gestión de Recursos Humanos son los siguientes: Planificación de recursos humanos (Análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo); Reclutamiento y selección; Formación y desarrollo; Evaluación del desempeño; Retribución. Armijos Mayon,

Bermúdez Burgos y Mora Sánchez (2019) entienden que la gestión del talento humano comprende los siguientes procesos: selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, retribución.

- **Planificación de recursos humanos**

La planificación de los recursos humanos “es una actividad propia de las organizaciones que alcanza su máxima eficacia cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización, constituyéndose en una forma efectiva de identificar necesidades de personal” (Mendoza, López, y Salas, 2016, pág. 77). Esta planificación es un producto de la labor de los recursos humanos, y es muy importante el tomarla en cuenta durante toda la vida institucional de la organización, dado que aporta muchos beneficios a la gestión de personas.

Para realizar una planificación, Mendoza y otros (2016) contemplan las siguientes fases: definición de los recursos objetivos, estudiar la situación actual, analizar los desfases o el desfase, elaborar planes estratégicos, planes funcionales y planes alternativos, y finalmente, implementar y evaluar el proceso (que suele culminar con un plan de carrera para los miembros de la organización).

Planificar los recursos humanos permite optimizar el factor humano dentro de una organización, para aumentar los beneficios, asegurar el equilibrio de la plantilla y su duración a través del tiempo, desarrollar y formar al personal a partir de la identificación de necesidades, motivar a los empleados y aumentar la satisfacción del personal, impactando positivamente al clima laboral. Es muy útil para determinar las necesidades de contratación de personal, a corto, mediano y largo plazo, además, es útil para reconocer



que perfil debe de presentar el personal idoneo para un puesto de trabajo (Alfonso et al., 2015). La planificación de los recursos humanos permite lograr afianzar todas estas actividades, lo que asegura el manejo exitoso del personal, y de esa manera, lograr optimizar los recursos humanos dentro de una organización, lo cual es esencial para alcanzar el éxito organizacional.

Caldera (Mendoza et al., 2016) manifiesta que la planificación puede dividirse según la clase del plan (comprendiendo a los objetivos, políticas a seguir, los procedimientos, la metodología, programas y el o los presupuestos), según los fines del plan (un plan nuevo, vigente y correctivos) y según los usos del plan (un solo uso o varios usos). Acle (Mendoza et al., 2016) La planeación estratégica permite alcanzar objetivos estratégicos, definiendo y priorizando diferentes problemas que deben ser resueltos, para lo cual se plantean soluciones y se determinan responsables con la respectiva asignación de recursos y las formas para ejecutarlos.

Mendoza et al. (2016), Sostienen que una deficiente planeación estratégica de los recursos humanos impacta en toda la organización, debido a la importancia que tiene el personal para el alcance de objetivos y metas organizacionales, de manera que, el no tener una planeación adecuada, no permitirá gestionar correctamente los recursos humanos, lo que genera incertidumbre en la toma de decisiones, y no permite que la organización pueda obtener los beneficios que si se da una buena planeación.

En este caso, históricamente, la planificación de RRHH estaba a disposición de Don Jorge, quien no era un profesional en esta área, ni era capacitado para esta labor, de manera que la planificación en RRHH era inexistente. Incluso después de establecer las Jefaturas, no había un departamento de esta índole o un profesional que se encargara de realizar

esta planificación, y como explican Mendoza et al. (2016), las organizaciones que no cuenten con este tipo de planificación no pueden gestionar correctamente los recursos humanos, generando diferentes problemas internos y no obteniendo beneficios que le ayuden a la empresa a competir de mejor manera y optimizar sus recursos humanos para alcanzar metas y objetivos organizacionales.

Es por este motivo, que se establece que la deficiente planificación de los RRHH es el problema central de la empresa, considerando que, HUMAN WELLNESS se vio sacudida por distintos cambios en el entorno organizacional, sin evidencias de la aplicación de políticas de RRHH efectivas para enfrentar cada uno de los problemas que se presentaban, recurriendo a decisiones a corto plazo para enfrentar los problemas (y la mayoría no se resolvían y se fueron acumulando, tal como la deficiente comunicación organizacional o la inconformidad del personal).

- ***Gestión de recursos humanos***

Davis y Werther (Acosta, 2008) establecen que la gestión de RRHH es la ciencia práctica que se encarga de las relaciones de trabajo, y del conjunto de acciones, decisiones y aspectos que se vinculan con estas relaciones de trabajo, centrándose en técnicas de organización de trabajo, en la selección, la contratación, el rendimiento laboral, formación y mejora de las calificaciones de los miembros de la organización y el desarrollo de carrera.

La gestión de recursos humanos “significa planificar a los empleados idóneos con las cualificaciones idóneas en el momento justo y en el lugar adecuado” (Acosta, 2008, pág. 83). Esta gestión aborda diferentes políticas y prácticas de la organización para gestionar a los empleados, debido a la

importancia que tiene este recurso humano para la planificación y estrategia general de una organización.

Arroyo (2014, citado en Grados, 2020) establece que la Gestión de RRHH son aquellas prácticas, políticas y tecnologías que se establecen para orientar e integrar al personal de una organización, y para que estos miembros puedan cumplir con sus funciones y realizar sus tareas de una forma eficiente y eficaz, y así, lograr los objetivos que establece la empresa.

La gestión de recursos humanos es considerado un sistema, que tiene como meta principal el “concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico” (Acosta, 2008, pág. 86).

El proceso de gestión de los RRHH involucra a la planificación y a la organización del personal, determinando como satisfacer al cliente interno, y a su vez, como incluir personal nuevo si es necesario, lo que da paso al proceso de selección del personal y su posterior inducción. También considera a la capacitación y el desarrollo del personal, la evaluación del desempeño, los procesos de retribución (compensación e incentivos), procesos de implementación de bienestar social, y la seguridad e higiene laboral (Grados Rojas, 2020). La gestión de recursos humanos es indispensable para lograr un funcionamiento adecuado de los miembros de una organización, a través de políticas y articulando funciones sociales, pueden mantener motivadas a las personas y encaminadas a la consecución de objetivos y metas globales.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) entienden que, el mantener una deficiente gestión de los RRHH a través del tiempo produce insatisfacción en el personal, impactando en el compromiso, actitudes y en la moral de los trabajadores, e incidiendo en su rendimiento y en el clima laboral. Así mismo, da paso a procesos lentos y tardíos, en lo que respecta al manejo del personal y a la anticipación de cambios organizacionales. Interfiere con el desarrollo del personal y con la organización del mismo, interviniendo en la realización de las actividades individuales para el logro de objetivos, entre otros aspectos relacionados a la gestión del personal.

HUMAN WELLNESS nunca tuvo una correcta gestión de los recursos humanos, empezando por no tener un profesional que se encargue de esa área, y recurriendo a la tercerización para gestionar los subprocesos de RRHH, tales como la identificación de las necesidades de selección de personal, y el análisis y descripción de puestos de trabajo. La empresa siempre estuvo enfocada en el cliente externo, dejando de lado la importancia del cliente interno, y aunque, en cierto tiempo logró mantener una armonía en el personal (debido a las comisiones y retribuciones económicas), no logró sustentarlo en el tiempo, de manera que el personal de cargos medios y bajos se vio insatisfecho, y en la actualidad, existe un mal clima laboral, alta rotación de personal y fuga de talentos, originando inestabilidad en la empresa y baja productividad, así como un alto coste en la nómina.

Este problema, si lo consideramos desde un orden jerárquico, sería el segundo con mayor importancia, debido a la urgencia que representa el tener un profesional que gestione correctamente los RRHH, y constituya políticas de RRHH (que parecen inexistentes), y de un orden al manejo del cliente interno, que es tal vital para lograr el éxito organizacional y alcanzar objetivos

y metas de la organización.

---

### **2.3 Comportamiento Organizacional**

---

Dailey (Consuelo Bravo y otros, 2018) considera que el comportamiento organizacional es aquel estudio que se realiza acerca de las actitudes y el desempeño de los miembros de la organización, centrandolo el análisis en la contribución que realizan estos sujetos con respecto a la eficacia y la productividad de la organización. Robbins (1998) Plantea que el CO “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (pág. 9).

El comportamiento organizacional es el análisis que se realiza a cada uno de los miembros de la organización y de las influencias de la misma que presenten a estos miembros, permitiendo que los mismos tengan conocimientos acerca de la organización para la cual emprendan sus acciones, esfuerzos y su tiempo, con el fin de realizar las funciones que demanda su puesto de trabajo (Gómez et al., 2020). El análisis del comportamiento de los miembros de la organización, de los grupos de trabajo y de la estructura, es clave para tener una idea clara de lo que es el comportamiento organizacional en una empresa.

El buscar la calidad y la productividad de la organización, y así como el hacerla más competitiva, es la razón por la cual los directivos encuentran importante el analizar el comportamiento organizacional (Briones y Cedeño, 2018), debido a la influencia que tienen los miembros de la organización en la consecución de tareas y funciones, que permitan a la misma el alcanzar

objetivos y metas más globales.

El comportamiento organizacional de los miembros de la misma se moldea desde aquellos mecanismos de control que la empresa aplica. Estos mecanismos pueden ser formales e informales, y que dirigen y restringen la mayor parte del comportamiento de los miembros de la organización, y pueden ser: políticas, procedimientos, descripciones de puestos, reglas e instrucciones de trabajo (Robbins, 1998). De esa manera, la organización puede dirigir la conducta hacia la eficacia en el cumplimiento de tareas y funciones que son parte de lo que necesitan hacer los empleados para lograr su trabajo.

- ***Liderazgo***

---

El liderazgo se basa en un concepto de poder, es una persona que tiene un rol protagonista, manteniendo una posición dentro de la jerarquía de la organización, y manteniendo un poder posicional, y que se encarga de tomar las decisiones. Sin embargo, un líder también puede encontrarse en un estrato mucho más bajo, dado que los líderes a nivel individual, destacan por sus características (Muchinsky, 2004). Esto nos indica que hay diferentes tipos de líderes, y que no solo tiene que ver con la toma de decisiones, también puede ser pieza clave a la hora de llevar un proyecto menor, o en organizar el trabajo en estratos inferiores.

Hay diferentes teorías que hablan acerca del liderazgo, y Muchinsky (2004) recopila lo siguiente: Teoría del rasgo (se centra en características individuales que les confiere la habilidad natural de liderar); Teoría del comportamiento (se centra en en que el líder sea eficaz de acuerdo a su

comportamiento y sus conductas aplicadas en el trabajo); Teoría de los factores (la conducta implica una mutua confianza, cierto respeto, amabilidad y empatía entre la persona que supervisa y los miembros del equipo); Teoría de la contingencia (explica que el líder y la eficacia del liderazgo depende de diferentes situaciones); Teoría orientada en el objetivo (esta teoría considera el liderazgo motivado por la consecución de un objetivo o satisfacción futura); Teoría de la influencia mutua (se centra en la dinámica que hay entre el líder y el seguidor, analizando el vínculo que hay entre los dos y el rol de cada uno); Teoría de la contingencia de Vroom-Yetton (considera el liderazgo desde el comportamiento del líder y el proceso de la toma de decisiones).

Estas teorías explican el liderazgo desde diferentes puntos de vista, sin embargo, todas concuerdan en que una organización con un liderazgo inadecuado, no tiene un buen proceso en la toma de decisiones, y tampoco el poder de convocar a los miembros de la organización para motivarlos a alcanzar metas y objetivos organizacionales.

En este caso, el liderazgo de Don Jorge fue correcto (hasta cierto punto), solo con su visión de negocios y su capacidad para influenciar a los demás, logró constituir una empresa exitosa, que paso de una pequeña empresa a una gran empresa, y a pesar de sus problemas, se mantuvo en el tiempo, e incluso, llego a posicionarse como la empresa número 1. Sin embargo, un problema en la actualidad tiene que ver con el liderazgo, debido al estilo que presenta Alberto, quien presenta un liderazgo democrático participativo, diferenciandose del liderazgo de Don Jorge, quien estaba más orientado a las tareas, al cumplimiento de objetivos.

Es inoportuno el estilo de liderazgo de Alberto, dado que, la empresa siempre estuvo direccionada a cumplir los objetivos y metas organizacionales, más no a repartir la toma de decisiones o trabajar en equipo (que era una deficiencia en la empresa por la deficiente gestión de RRHH), considerando además, que la empresa necesitaba ser ágil para seguir el ritmo de los competidores, pero en este caso, con la aplicación de un liderazgo democrático participativo, derivaba en procesos mucho más lentos y con baja productividad, lo que sustenta el último puesto de HUMAN WELLNESS del ranking de empresas que se encuentran en el mismo sector.

- ***Satisfacción laboral***

La satisfacción laboral no tiene una definición aceptada como tal, resultando complicada su conceptualización, sin embargo, Wright y Davis (2003, citado en Salazar, 2018) entienden que la satisfacción en las organizaciones tiene que ver con la interacción que hay entre los trabajadores y el ambiente de trabajo, buscando cierta congruencia entre los deseos de los primeros, y lo que los mismos sienten que reciben de la organización.

Robins (2009, citado en Salazar, 2018), explica que la satisfacción laboral es aquella sensación de valencia positiva acerca de lo que realiza el empleado en su puesto, surgiendo de una autopercepción y de una autovaloración de las características que este posee, de manera que un colaborador satisfecho tiene esos sentimientos positivos, mientras que uno insatisfecho, tiene sentimientos negativos.

Complementando con lo mencionado en el párrafo anterior, Locke (Chiang, Riquelme y Rivas, 2018) sostiene que la actitud que tiene el trabajador en referencia a lo que el realiza en función de su puesto, se basa



en creencias y los valores que el mismo percibe en la ejecución de sus tareas. Las actitudes que presente se determinan en conjunto por las características del puesto de trabajo, como aquellas percepciones que tiene el empleado.

El colaborador tiene una mayor satisfacción laboral cuanto siente que es aceptado tanto por la empresa como por sus compañeros de trabajo, y las relaciones interpersonales son elevadas. Existen diversas conductas que pueden ocasionar la satisfacción o insatisfacción laboral, entre ellas se encuentran: a) la rotación, que influye negativamente en la satisfacción laboral, b) el desempeño laboral, que depende directamente de la satisfacción porque si un colaborador está satisfecho entonces mejor será su desempeño, c) bienestar, este define la salud del colaborador, y d) ausentismo, el abandono o ausentismo causan insatisfacción en el trabajo (Vargas y Ponce, 2015). La satisfacción laboral se produce por diversas circunstancias que pueden motivar al sujeto a sentirse satisfecho dentro del ámbito laboral, pero de la misma forma, existen condiciones que pueden provocar insatisfacción, lo cual deriva en conductas que pueden reducir el rendimiento laboral, incluso producirse ausencia en el trabajo o una renuncia, lo cual puede aumentar la rotación si se produce a grandes escalas.

En HUMAN WELLNESS el personal no se encuentra satisfecho, ya sea por la ineficiente gestión de los recursos humanos, por la deficiente comunicación organizacional o por el tenso clima laboral. La insatisfacción del personal en la empresa impacta directamente en la productividad, en la rotación del personal, y en el alto costo de la nómina, siendo un problema que genera pérdidas económicas (por la contratación regular de personal que se va, y el bajo rendimiento que deriva en pérdida de clientes), y es un problema que se ha identificado en la organización a lo largo de su historia (sin

considerar cuando el personal estuvo satisfecho en algún momento).

- ***Comunicación organizacional***.....

Contreras y Garibay (2020) explican que una comunicación se entiende como un proceso dinámico, que cambia conforme la naturaleza de la misma, y es interminable, dado que siempre se encuentra en todo lo relacionado a la interacción humana. En las organizaciones, estas interacciones son vitales, y dan paso a que la misma pueda tener miembros organizados, y funcionando eficientemente, de acuerdo a los intereses organizacionales. La comunicación organizacional tiene relevancia para establecer objetivos, tomar decisiones, establecer acciones, entre otras actividades complejas.

Para Chiavenato (2009), la comunicación organizacional es un proceso donde cada uno de los miembros de la organización comparten información, y dependiendo del tipo de comunicación, se entiende que puede ser formal e informal, o que puede subir o bajar en los niveles de jerarquización, o a su vez, moverse de forma lateral si es una organización con una estructura horizontal.

La comunicación organizacional comprende tres aspectos, los cuales son: es un fenómeno natural, propio de la esencia humana y las formas de organización; es una disciplina, teniendo como objeto de estudio el flujo, dirección y los propósitos de los mensajes que se envían entre los miembros de la organización; es un conjunto de técnicas y actividades (Contreras y Garibay, 2020). Estos aspectos dan forma a lo que es la comunicación en las organizaciones, así como su naturaleza y las formas en que los miembros de la organización actúan.

La comunicación de las organizaciones, según León (Contreras y Garibay, 2020) presentan tres tipos, las cuales son: interna o intrainstitucional (se clasifica en mensajes o la comunicación vertical, descendente o ascendente, y horizontal, de acuerdo a la estructura organizacional y los niveles jerárquicos); externa o interinstitucional (comunicación que se establece entre distintas organizaciones, ya sean públicas o privadas, y demás organizaciones que se vinculan); y la comercial (comunicación con un fin informativo, que brinda información a clientes o usuarios potenciales acerca de las características de la organización y productos o servicios que ofrece).

La comunicación organizacional en la empresa es deficiente, y como se evidencia a lo largo de la historia de la organización, la insuficiencia de recursos en la gestión de RRHH (no hay personal de RRHH) y una deficiente planeación estratégica, obliga a la empresa a presentarse con una comunicación interna, externa y comercial deficiente e informal, repercutiendo en la satisfacción del personal, en el cumplimiento de tareas y funciones, en la acaparación de clientes, y en la competitividad de la empresa.

---

## **2.4 Retos del entorno**

---

Los retos del entorno organizacional son parte fundamental de la planificación estratégica de la empresa, e incide directamente con toda la organización de manera indirecta y directa. Los factores externos están comprendidos por un microambiente y un macroambiente (Taipe y Fabian, 2015). El entorno incide en las empresas de diferentes formas, y marcan el devenir de las mismas, dado que, si una organización no logra adaptarse a medio, tiende a desaparecer en algún momento histórico.

- ***Rapidez en los cambios***.....

Las innovaciones tecnológicas y la rapidez en que la información transita en la actualidad, impulsa a que las organizaciones tengan que sobreponerse a situaciones cambiantes en el medio y anticiparse a estos cambios de formas cada vez más eficaces y eficientes (Velásquez, Pino, Restrepo, y Viana, 2018). Para que la empresa pueda tener mayores oportunidades de competir y sobrevivir en el mundo laboral, es adecuado que se considere el macroambiente o el entorno externo de la misma en su gestión empresarial.

El entorno externo organizacional o macroambiente, se compone de diferentes factores o fuerzas externas que también tienen influencia en el devenir de una empresa, estos suelen ser: factores socio-culturales, factores demográficos, factores político-legales, factores naturales, factores tecnológicos y los factores económicos (Taipi y Fabian, 2015).

Todas las empresas deben, obligatoriamente, conocer la situación de su macroambiente y de los factores externos que allí rigen, no solo para gestionar correctamente los procesos internos, también para establecer estrategias que conecten los productos o servicios de la empresa con los clientes externos, así como lograr mantenerse en una posición ideal dentro del mercado, y obtener recursos del ambiente.

Taipi y Fabian (2015) entienden que los factores económicos son aquellos que afectan en la adquisición de recursos para la empresa, y comprende los patrones de gasto que tienden a tener los consumidores, los precios generales y de los proveedores, los costos de producir bienes o servicios y las condiciones del mercado. Los factores tecnológicos se

relacionan con la creación de nuevos mercados y oportunidades de comercialización, cambios tecnológicos e innovaciones. Los políticos-legales son las leyes, los grupos de presión y las dependencias gubernamentales. Los factores naturales comprenden aquellos recursos naturales como insumos, y las características físicas de la naturaleza, el entorno, el clima, los fenómenos naturales, etc. Los factores demográficos tienen que ver con el tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza y demás datos estadísticos que son característicos de una población, que establecen la demografía de los clientes externos e internos. Y finalmente, los factores socio-culturales son las creencias, los valores, normas, simbolismos, el lenguaje y la tecnología que rigen en una sociedad, y que influyen a las organizaciones.

En HUMAN WELLNESS, se presentaron diversos cambios en el macroambiente, que incidieron en el curso de la organización, y que en algún momento, afectaron a la empresa y la direccionaron a tomar decisiones para procurar mantenerse en el mercado. La dolarización, como un factor económico, político-legal y socio-cultural, afectaron a la organización (y de hecho a todas las organizaciones), motivándolas a cambiar de estrategias, impactando directamente a la economía del país. La crisis del 2016 es otro de los factores económicos que afectaron el sector empresarial, afectando el capital de las empresas, incluyendo por supuesto a HUMAN WELLNESS. Así mismo, los cambios en las normativas del mercado de seguros, especialmente la Ley General de Seguros, como un factor político-legal, incidieron a la regulación de las empresas de seguros por parte de entidades gubernamentales, lo que generó que las empresas de seguros tengan que destinar fondos a diferentes aspectos para superar las regulaciones estatales

(Apolinario, Caicedo, y Baque, 2017). Estas situaciones, derivaron en pérdidas económicas para la empresa, y aunque hubo un incremento exponencial en el número de clientes, no se logró mantener una oportuna estabilidad financiera, lo que no le permite innovar, ni invertir en la empresa (en tecnología, personal, estructura, etc).

## DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

### 3.1

#### Desarrollar una eficiente gestión de recursos humanos

- *Establecer una adecuada Estructura organizacional*.....

En un esfuerzo por ser más competitivas, las organizaciones tienden a crecer sin considerar su estructura, sobrecargando de funciones y tareas a empleados que son afectados por el crecimiento de la organización. La reestructuración organizativa se debe de realizar cada vez que una empresa se desarrolla y crece de manera significativa, para que, de esa manera, no existan problemas relacionados a la descoordinación del personal, sobrecarga de labores, confusiones en la ejecución de tareas, entre otros (Gómez, Balkin, y Cardy, 2008).

El establecer una adecuada estructura organizacional va a permitir que en HUMAN WELLNESS exista una adecuada distribución de funciones y tareas, determinando la idoneidad de las relaciones laborales, la asignación de sueldos, la organización y distribución de puestos de trabajo en la organización, para de esa manera realizar una reestructuración organizativa, y establecer una estructura organizacional acorde al crecimiento que ha

presentado la organización, lo cual ha sido un problema que se ha mantenido en el tiempo en HUMAN WELLNESS.

- ***Evaluar la Satisfacción del personal***

La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables y/o desfavorables a través de los cuales los empleados perciben su trabajo (Chiang, Riquelme, y Rivas, 2018). Si el trabajador se siente satisfecho, responderá de la mejor manera a las exigencias de la organización, cumpliendo las funciones que se le fueron asignadas con más eficiencia y de esa manera, aportar a la organización con sus esfuerzos individuales.

En HUMAN WELLNESS, existe una marcada insatisfacción laboral, en especial, en el personal de mandos medios y de apoyo, de manera que, para cambiar esta realidad y mantener al personal satisfecho, es necesario realizar una evaluación de la satisfacción, con la finalidad de conocer los factores que provocan insatisfacción, y lograr plantear acciones que permitan mejorar la satisfacción de los colaboradores de la organización.

- ***Evaluar la comunicación organizacional y cultura Organizacional***

La cultura organizacional se refiere a aquellos supuestos y creencias básicas que los integrantes de una empresa comparten. Cuando hay cambios en el entorno, las organizaciones deben ajustar su cultura organizacional, dado que las empresas que con culturas rígidas no reaccionan a cambios en el ambiente como una empresa que adapta sus normas y valores a los cambios de los gustos de los consumidores (Gómez, Balkin, y Cardy, 2008). Por su parte, la comunicación organizacional es muy importante en una organización, permitiendo una mejor delegación de funciones, estableciéndose compromisos y ajustando los procesos de cambio que se

asignan (Avilés Almeida y Campos Vera, 2020).

El realizar evaluaciones, tanto en la comunicación organizacional como en la cultura, va a permitir evidenciar el estado actual de HUMAN WELLNESS con respecto a estos aspectos claves en la organización, dado que, desde su constitución, la organización no ha considerado estos aspectos ni una sola vez, debido a la inexistente presencia de personal de recursos humanos. Es necesario realizar estas evaluaciones, y a partir de la comprobación del estado de estos aspectos, realizar acciones que permitan una comunicación organizacional fluida y una cultura que está adaptada a los cambios externos y a la realidad interna de la organización.

---

### **3.2 Aumentar la eficiencia en la toma de decisiones**

---

- ***Diseñar un procedimiento estratégico para la adecuada toma de decisiones***.....

Para Gómez, Balkin y Cardy (2008), la toma de decisiones tiene mucha relevancia en el éxito y en el devenir de una organización, siendo importante el tener un procedimiento estratégico para que las decisiones no sean tomadas al azar, o no sean tomadas de forma reactiva (reaccionando a problemas inmediatos), más bien, de forma proactiva (anticipándose a problemas futuros), lo que va a permitir un mejor control en toda la organización y a favor de la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

HUMAN WELLNESS se ha caracterizado por ser una organización reactiva en todo sentido, dado que su éxito y su declive han sido gracias a su reacción a los cambios internos y externos de la organización, lo que involucra



la toma de decisiones, sin embargo, en la actualidad, la toma de decisiones (que es reactiva) no ha sido efectiva durante muchos años, además de que está centralizada a la cúpula de la organización, de manera que es necesario el diseñar un procedimiento estratégico para que la toma de decisiones sea proactiva, y que pueda ser sustentable en el tiempo, y así, tener un orden, un espacio y una forma efectiva de tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, definiendo de antemano los responsables de tomar las decisiones, dependiendo de la naturaleza de la decisión a tomar.

- ***Capacitar en gestión y administración empresarial al gerente general***

---

Un gerente general es el miembro de una organización con mayor jerarquía, y suele ser quien representa a la misma, teniendo la función de ejecutar las decisiones tomadas en el directorio, de dirigir las actividades de la empresa para cumplir con sus objetivos, fines y metas, de proponer manuales y reglamentos, así como de aprobar procedimientos y manuales operativos, de supervisar todas las áreas de gerencia, entre otras responsabilidades claves, que la hacen la persona más importancia del éxito organizacional. Esta persona, debe ser capaz para dirigir una empresa, y para ello, debe tener conocimientos profundos acerca de admiración y gestión empresarial (Prado, 2021).

El gerente general de HUMAN WELLNESS no ha evidenciado eficiencia a la hora de intervenir en problemas inmediatos (como si lo hacia el anterior gerente, su padre en este caso), de manera que es idóneo plantear capacitaciones, talleres y cursos para que el actual gerente de la empresa pueda tener mayores conocimientos y adquiera competencias estratégicas en su gestión y administración empresarial, con el fin de crear capacidades

distintivas en este elemento clave de la organización.

- **Establecer un estilo de liderazgo adecuado**.....

El liderazgo es aquel “proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo” (Cabeza y León, 2018, pág. 149). El liderazgo es muy importante en la gestión administrativo y el éxito empresarial, dado que el estilo de liderazgo que se emplee en la organización debe estar de acuerdo a la cultura organizacional, a la naturaleza de la actividad empresarial, y los componentes motivacionales de los miembros de la organización (Cabeza y León, 2018).

En el caso de HUMAN WELLNESS, se entiende que su gerente general, Alberto, plantea un estilo de liderazgo democrático participativo, que ha sido poco eficiente a la hora de motivar a sus empleados, haciendo que procesos tales como la toma de decisiones, sea lento e incluso hasta contraproducente, de manera que es necesario plantear un estilo de liderazgo que tenga mayor relación con la cultura de la empresa, y los componentes motivacionales de sus miembros.

### **3.3**

---

#### **Desarrollar Estrategias de innovación y desarrollo**

- **Disminuir los costos operativos aumentando la eficiencia y eficacia del personal**.....

Los costos operativos son aquellos costes a los que incurre una empresa para el desarrollo de su propia actividad comercial o de negocio. En ese aspecto los gastos o costes operativos son el total de gastos de ventas, administrativos, de naturaleza financiera y otros gastos, de manera que es

necesario tener un control contable, físico y un nivel de inversión ideal para que estos gastos no aumenten más de lo planeado (Plasencia, 2021).

En el caso de HUMAN WELLNESS, es una empresa que brinda seguros de vida, de manera que la naturaleza del negocio no se relaciona con la fabricación de productos que involucren una planta o fábrica, entendiéndose que los gastos operativos se deben a la deficiente administración de los recursos financieros, administrativos, de ventas y otros gastos. De manera que, al no tratarse de recursos físicos o equipos de trabajo, se entiende que, para reducir estos costes operativos, se debe mejorar la eficiencia y eficacia del personal, a través de capacitaciones para que puedan realizar su trabajo de mejor manera, sin utilizar los recursos (financieros, administrativos y de ventas) de más, lo que puede disminuir sustancialmente los gastos operativos, y de paso ir aumentando la calidad de su trabajo, que está más enfocado en la venta de servicios.

- ***Diseñar estrategias y procedimientos ante cambios rápidos en el ambiente***

---

Gómez, Balkin y Cardy (2008) plantean que, el entorno dinámico al que las organizaciones están sujetas muchas veces es constante, de manera que, para sobrevivir a estos cambios rápidos, es necesario adaptarse para cambiar “rápida y eficazmente”, siendo las políticas de RRHH, las que pueden ayudar a que una empresa pueda hacer frente a estos cambios rápidos.

En HUMAN WELLNESS, existieron diversos cambios externos que afectaron internamente a la empresa, como, por ejemplo, la dolarización, cambios legales en el país, el aumento de la competencia, la crisis del 2016, entre otros factores que pusieron a la empresa en aprietos, debido a su estilo

reactivo de responder a los problemas. De manera que, a través del diseño de estrategias y procedimientos que prevén los cambios en el ambiente, se va a constituir una empresa que pueda anticiparse a diferentes factores externos, permitiendo superar problemas con mayor rapidez y aumentando su capacidad adaptativa.

- ***Desarrollar políticas y procedimientos de RRHH para realizar cambios en la organización***

---

Durante la lectura, se pudo comprobar que la empresa HUMAN WELLNESS tuvo muchos cambios a lo largo de la historia, algunos fueron obligados debido al crecimiento de la empresa, y otros fueron más allá, buscando expandirse a pesar de los múltiples problemas que presentaba en ese momento, y gastando recursos en el camino, los cuales son necesarios en la actualidad. Además, esta expansión se realizó sin ninguna planificación previa, lo que incidió en mayores costos y menores resultados.

En ese aspecto, Gómez, Balkin y Cardy (2008) consideran que, antes de que una empresa tome la decisión de realizar cambios en su interna (como una expansión), es necesario considerar una planificación e implantación de políticas estratégicas de RRHH. El desarrollo de políticas de RRHH tienen múltiples beneficios en las empresas, pero sobre todo, permiten conocer a la organización en su totalidad, conociendo el estado actual de la empresa, lo que es indispensable antes de tomar la decisión de realizar un cambio grande en la empresa, y además, las políticas van a permitir establecer estratégicamente aquellos parámetros necesarios antes de realizar cambios en la empresa, permitiendo coordinar esfuerzos para que todos los miembros de la organización puedan adaptarse rápidamente a los cambios.

## IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 4.1

#### MÉTODOS

Estrategia	Sub-estrategias	Métodos
Desarrollar una eficiente gestión de recursos humanos	Establecer una adecuada Estructura organizacional	Análisis de las tareas y funciones de los empleados; Análisis del organigrama de la empresa (si no hay uno, crearlo); Realización de una reestructuración organizativa coherente con los puestos de trabajo y las relaciones jerárquicas.
	Evaluar la Satisfacción del personal	Selección de los instrumentos de evaluación; Selección del método de análisis de datos; Aplicación de los instrumentos de evaluación; Tabulación de resultados; Elaboración del informe de resultados.
	Evaluar la comunicación organizacional y cultura organizacional	Selección de los instrumentos de evaluación; Selección del método de análisis de datos; Aplicación de los instrumentos de evaluación; Tabulación de resultados; Elaboración del informe de resultados.
Aumentar la eficiencia en la	Diseñar un procedimiento	Establecer los parámetros para realizar el procedimiento de toma

toma de decisiones	estratégico para la adecuada toma de decisiones	de decisiones; Reorganizar a los responsables de la toma de decisiones; Establecer un cronograma y un espacio de discusión de problemas organizacionales; Seleccionar delegados que tengan la función de mediadores en las reuniones de toma de decisiones; Diseñar un procedimiento estratégico para la toma de decisiones en conjunto.
	Capacitar en gestión y administración empresarial al gerente general	Definir los objetivos de la capacitación; Selección y diseño de la estrategia de capacitación a emplear; Análisis de los contenidos de la capacitación; Establecer un cronograma de capacitación; Realizar la capacitación; Evaluar el proceso de capacitación; Elaborar un informe y retroalimentar al gerente.
	Establecer un estilo de liderazgo adecuado	Evaluar la eficacia del estilo de liderazgo implementado en la organización; Identificar el estilo de liderazgo de los colaboradores que tienen subordinados; Identificar el estilo de liderazgo que más se asemeja a la cultura organizacional; Mejorar las habilidades comunicativas y capacitar en el estilo de liderazgo ideal a los colaboradores de la

		organización que tienen subordinados.
Desarrollar Estrategias de innovación y desarrollo	Disminuir los costos operativos aumentando la eficiencia y eficacia del personal	Analizar los costes operativos anuales desde el 2015 al 2021; Identificar costes excesivos o injustificados; Capacitar a los empleados en relación al adecuado manejo de recursos; Establecer responsables que auditen los costes operativos de manera mensual.
	Diseñar estrategias y procedimientos ante cambios rápidos en el ambiente	Identificar los factores externos actuales que pueden influenciar a la empresa; Prever los cambios en el ambiente a través de un monitoreo constante del mismo; Establecer parámetros o variables que se relacionen con los cambios en el ambiente; Establecer planes de contingencia ante desastres naturales, problemas financieros, políticos y sociales del país, y establecer un presupuesto de emergencia (si es posible).
	Desarrollar políticas y procedimientos de RRHH para realizar cambios en la organización	Proyectar y desarrollar políticas de RRHH en relación a diferentes escenarios de cambios en la organización (como expandirse, creación de nuevos departamentos, adquirir una empresa); Aprobación de las políticas por parte de la cúpula de la empresa; Difundir las políticas a

		los colaboradores de la organización; Mantener en el tiempo el cumplimiento, la vigencia y aplicación de políticas; Realizar actualizaciones de manera semestral si es necesario.
--	--	---

## 4.2

### RESPONSABLES

<b>Estrategia</b>	<b>Sub-estrategias</b>	<b>Responsables</b>
Desarrollar una eficiente gestión de recursos humanos	Establecer una adecuada Estructura organizacional	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.
	Evaluar la Satisfacción del personal	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.
	Evaluar la comunicación organizacional y cultura organizacional	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.
Aumentar la eficiencia en la toma de decisiones	Diseñar un procedimiento estratégico para la adecuada toma de decisiones	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.
	Capacitar en gestión y administración empresarial al gerente general	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.
	Establecer un estilo de liderazgo adecuado	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.; Gerente de HUMAN WELLNESS.



Desarrollar Estrategias de innovación y desarrollo	Disminuir los costos operativos aumentando la eficiencia y eficacia del personal	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.; Contador de HUMAN WELLNESS.
	Diseñar estrategias y procedimientos ante cambios rápidos en el ambiente	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.
	Desarrollar políticas y procedimientos de RRHH para realizar cambios en la organización	Empresa consultora EASY ADMINISTRATION S.A.; Gerente de HUMAN WELLNESS.

#### **4.3 RECURSOS**

<b>Estrategia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Desarrollar una eficiente gestión de recursos humanos	Humanos: Empresa consultora	\$2,500.00
	Tecnológicos: Laptop; impresora.	\$/ NO MONETARIO
	Inmobiliario: Oficinas de HUMAN WELLNESS	\$/ NO MONETARIO
	Materiales: Suministros de oficina (plumas, lápices, carpetas, cuadernos, clics, grapadora, grapas y marcadores); Evaluación (hojas de impresión).	\$20.00
Aumentar la eficiencia en la toma de decisiones	Humanos: Empresa consultora	\$2,500.00
	Tecnológicos: Laptop; impresora; proyector.	\$/ NO MONETARIO
	Inmobiliario: Oficinas de HUMAN WELLNESS	\$/ NO MONETARIO
	Materiales: Suministros de oficina (plumas, lápices, carpetas, cuadernos, clics, grapadora, grapas y marcadores);	\$90.00

	Capacitación (hojas de impresión; trípticos; folletos); Refrigerios.	
Desarrollar Estrategias de innovación y desarrollo	Humanos: Empresa consultora	\$2,500.00
	Tecnológicos: Laptop; impresora; proyector.	\$/ NO MONETARIO
	Inmobiliario: Oficinas de HUMAN WELLNESS	\$/ NO MONETARIO
	Materiales: Suministros de oficina (plumas, lápices, carpetas, cuadernos, clics, grapadora, grapas y marcadores); Capacitación (hojas de impresión; trípticos; folletos); Refrigerios.	\$90.00
	TOTAL	\$7,700.00

## **CONCLUSIONES**

Se concluye que, la organización HUMAN WELLNESS, ha presentado un declive financiero, competitivo y laboral, lo que lo ha colocado como una de las peores empresas del mercado en su sector. Esto se debe a su estilo reactivo de solucionar sus problemas a medida que aparecen, sin considerar una planeación estratégica de RRHH, lo cual funcionaba relativamente bien hasta el cambio de gerente general, lo que implicó diferentes repercusiones negativas por la acumulación de problemas históricamente repetitivos en la empresa, de manera que, si la empresa seguía en ese curso, no tenía otra que ser vendida a la competencia o quebrar y desaparecer.

Luego del análisis realizado por la empresa consultora, se pudo comprobar que la problemática central de HUMAN WELLNESS se debe a la deficiente planificación de Recursos Humanos, recurriendo a la improvisación para administrar este capital tan importante, de manera que los problemas nunca terminaban de solucionarse. Las causas directas que se han identificado son: ineficiente gestión de recursos humanos; ineficiencia en la toma de decisiones; nula inversión e innovación.

Para cambiar esta realidad, se ha presentado un diseño de estrategias, que luego de ser aplicadas en su totalidad, va a existir un orden en el manejo de los RRHH, brindando la oportunidad de reducir costos y tener mayores recursos financieros, de mantener satisfecho a su personal y no haya fuga de talentos, de coordinar de mejor manera las acciones del personal para ejecutar las tareas, entre otros beneficios que, sin duda, va a solucionar problemas internos, volviendo a dirigir el enfoque hacia la competitividad y lograr tener nuevos clientes externos, reteniendo a los antiguos con mayor efectividad. Las estrategias tienen que ver con el desarrollo de una eficiente

gestión de RRHH, con el aumento de la eficacia en la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias de innovación y desarrollo.

Finalmente, se puede concluir que la empresa se encuentra en una situación de declive por desaciertos en la dirección, de forma que la aplicación de las estrategias va a permitir tener un gerente general más capacitado, con un mejor estilo de liderazgo, y con mayor influencia en la cúpula de la empresa, y de la misma manera, que el personal supervisor pueda tener un liderazgo que permita tomar decisiones cotidianas más acertadas y con mayor rapidez desde los estratos más bajos de la jerarquía organizacional. Estas estrategias van a permitir que la empresa pueda posicionarse de nuevo en el mercado, con mayor influencia, y que pueda mantenerse en el tiempo, lo cual no se contemplaba antes de la intervención de la empresa consultora.

## REFERENCIAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 79-100. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2742888>
- Alfonso, R., Blanco, G., Rodriguez, A., y García, N. (2015). Consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de MANABÍ. *Revista ESPAMCIENCIA*, 6, 37-45. doi:[http://190.15.136.171/index.php/Revista\\_ESPAMCIENCIA/article/view/104](http://190.15.136.171/index.php/Revista_ESPAMCIENCIA/article/view/104)
- Apolinario, R., Caicedo, M., y Baque, J. (2017). Las regulaciones de los seguros y su efecto en el ámbito privado del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/regulacion-seguros-ecuador.html>
- Armijos Mayon, F., Bermúdez Burgos, A., y Mora Sánchez, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2218-36202019000400163)
- Avilés Almeida, P., y Campos Vera, R. (2020). Los efectos de la comunicación organizacional. ¿Influyen sobre la productividad de unaPyME? *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 2(7), 47-66. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/52/89>
- Baez, D., Olazabal, M., y Romero, J. (2019). Toma de decisiones empresariales a través de la mediaponderada ordenada. *Inquietud Empresarial*, 19(2), 11-23. Obtenido de [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud\\_empresarial/article/view/9843](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/9843)
- Bojórquez, M., y Pérez, A. (2013). Planeación Estratégica. Un pilar de la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, XII(81), 4-19.

doi:<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/910>

Briones, L., y Cedeño, R. (2018). El comportamiento organizacional y su impacto en las actitudes del talento humano en el ámbito universitario. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/comportamiento-organizacional-actitudes.html>

Cabeza, M. J., y León, L. (2018). La Importancia del liderazgo empresarial y su tipología en las organizaciones. *Saber, Ciencia Y Libertad En Germinación*, 11, 148-153. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/view/9049>

Cahuana, W., y García, R. (2020). *La planificación financiera y su impacto en la liquidez de la empresa APJL TEXTIL S.A.C.* Lima: Universidad privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25551>

Chiang, M., Riquelme, G., y Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia y trabajo*, 20(63), 178-186. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Consuelo Bravo, C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O., y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000100010&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000100010&script=sci_arttext&lng=pt)

Contreras, O., y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. doi: [dx.doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018](http://dx.doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018)

Elizalde, L. (2018). Planificación financiera como soporte de gestión del éxito organizacional. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/planificacion-financiera-exito.html>

Espinosa Luna, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31(87), 43-78. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732016000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000100002)

Fernández, S., Martínez, L., y Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XX (1), 254-279. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>

Fonseca, J., y Martillo, A. (2021). *Gestión administrativa y su efecto en la operatividad de un departamento de producción* (Primera ed.). Guayaquil: Editorial Grupo Compás. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/756>

García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/321059717\\_Proceso\\_de\\_planificacion\\_estrategica\\_Etapas\\_ejecutadas\\_en\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_para\\_optimizar\\_la\\_competitividad](https://www.researchgate.net/publication/321059717_Proceso_de_planificacion_estrategica_Etapas_ejecutadas_en_pequeñas_y_medianas_empresas_para_optimizar_la_competitividad)

Gómez, I., Vargas, M., Peñafiel, J., y Alvarado, P. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 955-974. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7467926>

Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). (M. I. Delgado, L. Gómez, A. Romero, y E. Vázquez, Trads.) Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

- González Rodríguez, S., Viteri Intriago, D., Izquierdo Moran, A., y Verdezoto Cordova, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstractypid=S2218-36202020000400032](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstractypid=S2218-36202020000400032)
- Grados Rojas, S. (2020). *Cultura organizacional y gestión de recursos humanos en el hospital Huacho Huaura Oyón y SBS - 2018*. Huacho: Universidad Nacional Jose Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/4251>
- Marín Idárraga, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S0123-59232012000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0123-59232012000200004)
- Mendoza, D., López, D., y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-79. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>
- Muchinsky, P. (2004). *Psicología Aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson Madrid.
- Ocampo, W., Hursula, N., y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137. doi: [doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Plasencia, R. (2021). *Propuesta de mejora en la gestión de mantenimiento para reducir costos operativos en una empresa de transportes de la ciudad de Trujillo*. Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/29057>
- Prado, J. (2021). *La certificación de las actas societarias por el gerente general de las empresas de propiedad del Estado (EPE)*. Pontificia



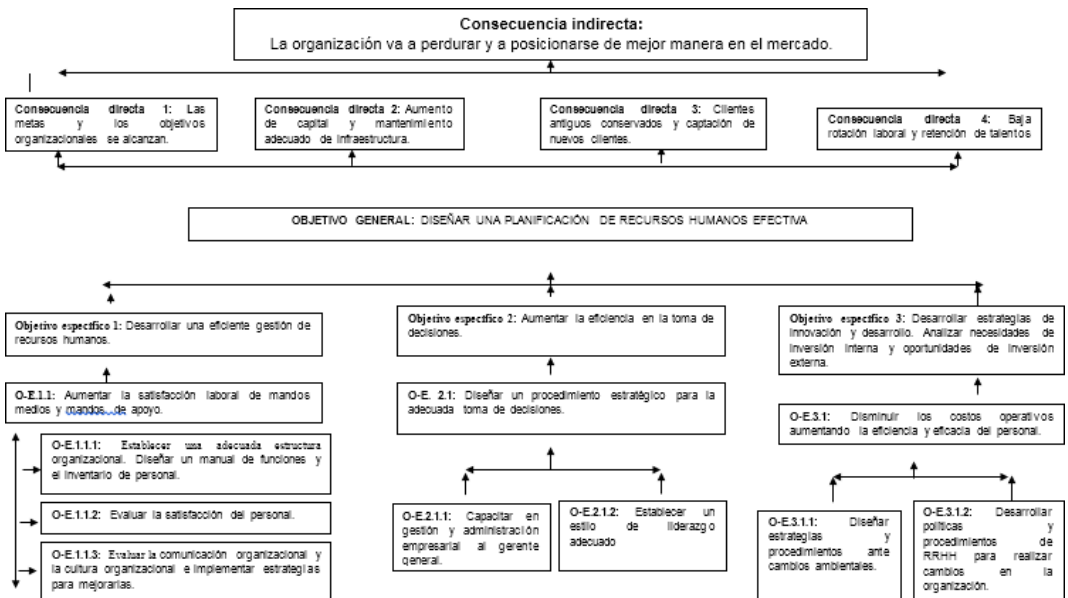
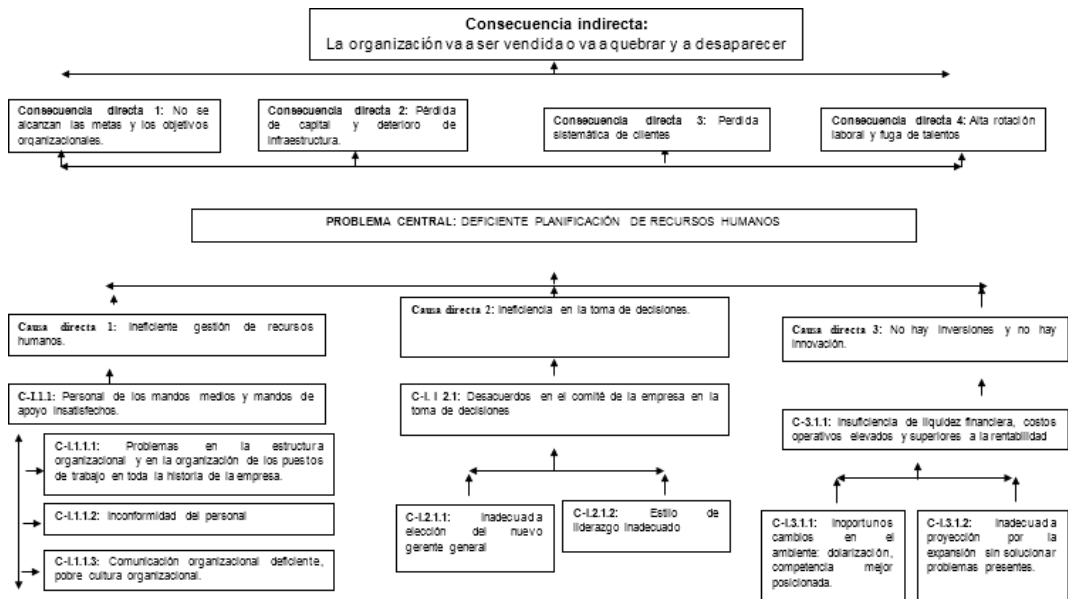
Universidad Católica del Perú. Obtenido de  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19020>

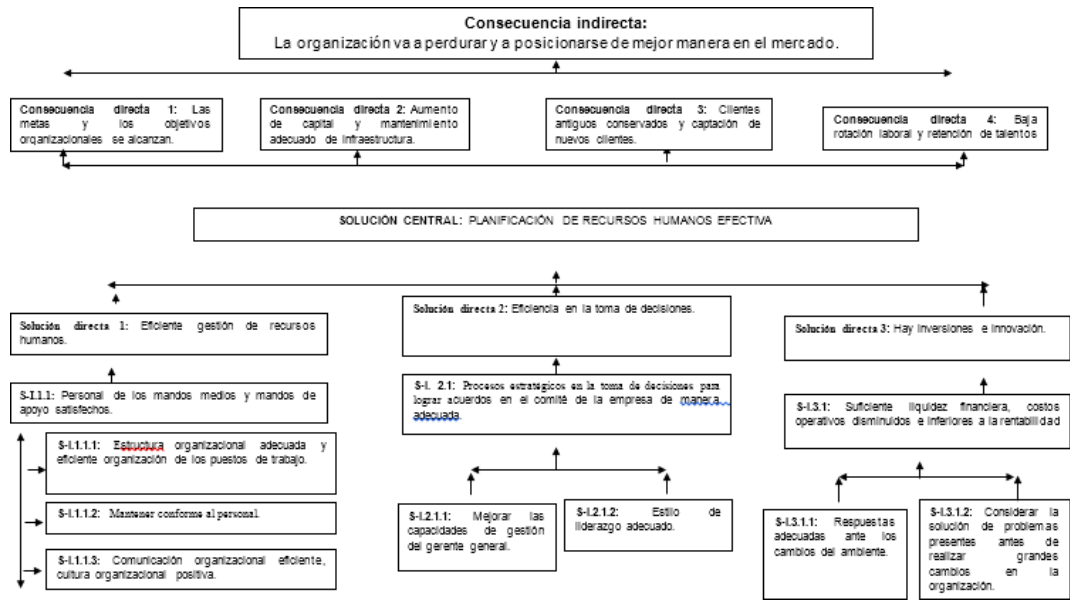
- Ribes, G., Perelló, R., y Herrero, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València. Obtenido de [https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/12e463ea-e6c5-41d3-a457-7fced3832eba/TOC\\_0797\\_04\\_01.pdf?guest=true](https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/12e463ea-e6c5-41d3-a457-7fced3832eba/TOC_0797_04_01.pdf?guest=true)
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* (Séptima ed.). (P.-H. HISPANOAMERICANA, Trad.) MEXICO: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA.
- Rodríguez, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *TransInformação, Campinas, 30(1), 51-64*. doi:<https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Salazar, P. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6348>
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha, 16(3)*. Obtenido de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/1467](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467)
- Taipe, Y., y Fabian, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando, 2(3), 163-183*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>
- Vargas, M., y Ponce, F. (2015). *La comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Ambato Ltda. de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/19499>

Velásquez, S., Pino, A., Restrepo, E., y Viana, N. (2018). Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su implementación. *Revista Espacios*, 39(48). Obtenido de <http://ww.revistaespacios.com/a18v39n48/18394807.html>

# ANEXOS







## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Quevedo Avilés, Vivian Denisse**, con C.C: # 0932021512 autor/a del componente práctico del examen complejo: **Una organización sin gestión de Recursos Humanos, es una organización sin futuro**, 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, **07 de agosto de 2022**

Vivian Quevedo

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

Nombre: **Quevedo Avilés, Vivian Denisse**

C.C: **0932021512**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Una organización sin gestión de Recursos Humanos, es una organización sin futuro.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Quevedo Avilés, Vivian Denisse		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcdo. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs		
<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 09 de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	51
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos Humanos, Organización, Liderazgo		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Recursos Humanos, Planificación de Recursos Humanos, Liderazgo, Comunicación Organizacional, Satisfacción Laboral, Gestión de Recursos Humanos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>HUMAN WELLNESS es una empresa dedicada a la venta de seguros de vida, y durante años se ha posicionado en lo más bajo del mercado, debido a su deficiente planificación de RRHH, siendo una empresa reactiva, que solo se preocupaba por reaccionar a problemas inmediatos, sin prever problemas a mediano y largo plazo, lo que implicó una acumulación de los mismos y generando diversas repercusiones negativas, que afectaban la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. La empresa ha decidido contratar una consultora de RRHH para cambiar esta situación, de manera que se identificó el problema central (deficiente planificación de RRHH), y sus causas directas, que tienen relación con la ineficiente gestión de RRHH, insuficiencia en la toma de decisiones y nula inversión e innovación. Para cambiar esta situación, se han planteado diferentes estrategias, que comprende de manera general, el diseñar una planificación de RRHH efectiva, de manera que se procedió a desarrollar una eficiente gestión de recursos humanos, a aumentar la eficiencia en la toma de decisiones y a desarrollar estrategias de innovación y desarrollo. Estas estrategias tuvieron sub-estrategias que permitieron abordar cada una de las causas específicas que colocaban a HUMAN WELLNESS en una situación complicada, lo que dio paso a la solución de la mayoría de sus problemas, y así, manejar de mejor manera su capital humano, permitiendo que la empresa pueda focalizar sus esfuerzos en volver a recuperarse en el mercado, y cambiando su realidad anterior, que la dirigía hacia una posible desaparición.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0991818356	<b>E-mail:</b> efren.chiquito@cu.ucsg.edu.ec	
<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>			