



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Propuesta de desarrollo: estructura y comunicación  
organizacional para la empresa Human Wellness.**

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

**AUTOR:**

**Salazar Triviño, Carla Susana**

**TUTOR (A):**

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

**Guayaquil, Ecuador**

**07 de septiembre 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 **Salazar Triviño, Carla Susana**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

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

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

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

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

**Guayaquil, a los 07 días 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, **Salazar Triviño Carla Susana**

### **DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, “Propuesta de desarrollo: estructura y comunicación organizacional para la empresa 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**

f. \_\_\_\_\_  
**Salazar Triviño, Carla Susana**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Salazar Triviño, Carla Susana**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo “Propuesta de desarrollo: estructura y comunicación organizacional para la empresa 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:**

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

**Salazar Triviño, Carla Susana**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">Propuesta de desarrollo estructura y comunicación organizacional para la empresa HUMAN WELLNESS.docx</a> (D143739416)
Presentado	2022-09-07 19:47 (-05:00)
Presentado por	carla.salazar02@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Nombre del caso:** Propuesta de desarrollo: estructura y comunicación organizacional para la empresa Human Wellness.

**Estudiante:** Salazar Triviño, Carla Susana.

**Docente tutor:** Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.

---

**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. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.**

DIRECTORA DE CARRERA

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

**PSIC. EFRÉN CHIQUITO L.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN, MGS**

DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN	3
2.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL	3
2.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
2.3.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
3.	DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	8
3.1.	PERSONAL	8
3.2.	ESTRUCTURA	9
3.3.	PROCESOS	10
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	14
5.	CONCLUSIONES	21
6.	BIBLIOGRAFÍA	22

## **RESUMEN**

El presente proyecto se trata de una propuesta de desarrollo en cuanto a la estructura y a la comunicación de la organización HUMAN WELLNESS, la cual es una empresa que se encarga de brindar el servicio de seguros de vida dentro del país. La organización se encuentra pasando por momentos complicados por lo que requieren de estrategias que les permitan hacer frente a las circunstancias. Para hacerlo, se realizó un diagnóstico de la situación de la organización en la que se detectaron las falencias ya mencionadas y se destacaron estrategias en cuanto al personal de la organización, estructura, procesos de comunicación, marketing y, finalmente, procesos de selección y desvinculación. La metodología que se utilizó fue del tipo mixta y se concluyó que de ser el caso que las estrategias sean aplicadas es posible que la organización vuelva a resurgir como lo había hecho en sus principios.

**PALABRAS CLAVE:** Estructura organizacional, Cultura organizacional, Comunicación interna, Desarrollo organizacional.



## INTRODUCCIÓN

Nos encontramos ante una organización denominada HUMAN WELLNESS la cual brinda el servicio de cobertura a problemáticas existentes en el mercado de seguros de vida dentro del país.

La empresa se ha venido desempeñando bien durante sus primeros comienzos, logrando llegar a tener una posición estable dentro del medio en el que se desenvuelve. Sin embargo, dentro de la organización HUMAN WELLNESS se han logrado identificar una serie de problemáticas. Las cuales han llegado hasta tal punto en el que estas circunstancias están llevando a la organización a un declive. La situación en general condujo a sus dirigentes a considerar, inclusive, el vender la empresa. Dentro de las problemáticas principales se han podido identificar dificultades en cuanto a su estructura y a la comunicación deficiente por parte de los miembros de la organización.

La estructura organizacional puede ser comprendida, dentro de una organización, en el cómo se distribuyen las diversas funciones, actividades, labores y tareas de todos y cada uno de sus miembros. Además de que destaca la posición de cada uno, a quién se supervisa, quienes son los pares, etc.

Una deficiencia en la parte estructural puede llevar a que las tareas, tramos de control se dificulten e incluso llevando a la organización a caracterizarse por su burocracia.

Por otro lado, la comunicación se la puede denominar como el proceso en el que las personas comunican sus opiniones, comentarios, pensamientos, etc. Dentro de una organización la comunicación respecta a una parte sumamente importante en la que los miembros de esta pueden de enterarse de las diversas situaciones, tareas, etc. Los problemas en cuanto a la comunicación fuerzan a las empresas a que existan reprocesos, dificultades en cuanto a las tareas de trabajo en equipo, etc.

El presente proyecto pretende brindar una propuesta de mejora a las problemáticas identificadas dentro de la organización HUMAN WELLNESS. Netamente se va a centrar en las que se desenvuelven a partir de la comunicación y la estructura deficiente en la organización.

# DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

## 1.1. Cultura organizacional

Según nos describe Daft (2015): “La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (pág. 390).

En base a aquella cita podemos comprender un poco sobre lo que respecta a la cultura de una organización, es importante tener en consideración que la cultura sirve como un modo en el que los colaboradores puedan sentir una identidad compartida y general entre todos los miembros de la organización.

Adicionalmente, provee a los colaboradores de compromiso que va más allá de un nivel individual; ya que trasciende a los demás niveles: grupal y organizacional.

Existen diversos tipos de cultura organizacional que varían sus nombres y características dependiendo el autor que aborde esta variable, para el análisis de la organización HUMAN WELLNESS se dará uso del modelo propuesto por Charles Handy. El cual menciona: “pueden distinguirse cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia del énfasis que se conceda a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas” (Minsal & Perez, 2007).

A continuación, se explica de manera más detallada cada tipo de cultura:

La cultura basada en el rol se identifica frecuentemente con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto en la organización. La cultura por tareas se soporta fundamentalmente en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, se basa en los individuos que integran la organización. (Minsal & Perez, 2007)

La organización HUMAN WELLNESS, en base a la teoría de Charles Handy, se podría decir que cuenta con una cultura del tipo enfocada a las tareas, pero inclusive aquello lo logra de una manera muy leve dado los resultados negativos que han obtenido durante el paso de los años.

## **1.2. Estructura organizacional**

Uno de los elementos clave dentro de las organizaciones y de los cuales se van a descomponer una serie de características que las definen, respecta a la estructura organizacional. Esta puede ser comprendida en la forma en cómo una organización se encuentra delimitada en cuanto a los cargos que los colaboradores ocupan: desde quienes se encuentran en la base, hasta quienes se encuentran en el tope de la organización.

Brume (2019) define a la estructura organizacional de la siguiente manera:

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. (pág. 8)

Por otro lado, Espinosa (2018) mediante una paráfrasis hace alusión a lo mencionado por Valledor: “una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos”.

Algo importante a tener en consideración es que, pueden existir organizaciones que cumplen la misma finalidad en cuanto a brindar un servicio o producto, sin embargo, su estructura no será la misma; esto se da debido a que las estructuras son una parte específica e inherente de la organización, por lo tanto, siempre será distinta entre empresa y empresa. Por ello es necesario que la estructura pueda acogerse a las necesidades y al entorno, también al tamaño, la edad y la dinámica existente en la organización (Bastidas, 2018, pág. 21).

Dentro de la organización HUMAN WELLNESS se puede apreciar que la estructura no está del todo definida y, si lo está, no logra hacer frente a las necesidades por las que pasa la organización.

En primer lugar, el área de RRHH cuenta con un responsable que es probable que se encargue de todas las actividades propias del cargo, la carga de trabajo debe de ser muy elevada y claramente podría dividirse si se adjuntase a un auxiliar a su cargo.

Adicionalmente, se evidencia la necesidad de personal capacitado en otras áreas de la compañía como por ejemplo en el área de marketing de manera que exista un encargado de las redes sociales.

### **1.3. Comunicación organizacional**

Se puede comprender a la comunicación como aquel proceso mediante el cual dos o más personas establecen una relación en la que estas pueden expresar sus ideas, pensamientos, opiniones, etc. mediante el uso de la palabra. Para que esta se pueda dar de manera apropiada se requiere que exista un emisor y un receptor puesto que no puede haber comunicación entre solo una persona.

Ramos, Lema, Paredes y Terán (2017) definen a la comunicación organizacional de la siguiente manera:

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. (pág. 6)

Para que la comunicación se pueda dar de una manera adecuada hace falta que existan una serie de componentes que permiten que el proceso se desarrolle de la forma correcta ya que, si llegase a faltar alguno de estos es más que evidente que la comunicación fallaría. Estos componentes son los que se explican en el apartado a continuación.

Dentro de los procesos de comunicación de la empresa HUMAN WELLNESS resulta evidente el que exista una intervención en la comunicación tanto externa como interna, sin embargo, la parte interna debería ser el foco ya que están haciendo uso de las celebraciones de fin de año para comunicar los resultados de la organización, que obviamente no son buenos. La organización no ha determinado sus procesos comunicativos y es por ello que existe insatisfacción de parte de los colaboradores.

Se requiere que existan reuniones en donde la comunicación pueda fluir y un foco en el que todos puedan brindar sus opiniones y aportar con ideas. Estas

reuniones convendría que fuesen de manera recurrente y no al final del año. Ya que si se las realiza de manera recurrente se puede comunicar las situaciones a las cuales se les puede dar atención y corregir como, por ejemplo: el desempeño de los empleados, la insatisfacción, el logro de objetivos.

Por otro lado, se debería considerar el formalizar ciertos canales de comunicación como lo sería el correo institucional o las carteleras en donde los colaboradores puedan llevar a cabo este proceso. Esto ayudaría no sólo a la satisfacción sino también a que los procesos puedan fluir de una manera más adecuada y eficiente. Ya que si la comunicación se da “de boca en boca” como se ha venido dando durante tanto tiempo, aquello permite que existan equivocaciones, confusiones y que el mensaje no pueda ser entendido claramente.

En cuanto a la comunicación externa, resulta necesario que pueda existir procesos de marketing y de publicidad acordes a los tiempos y a lo que los clientes buscan. El uso de las redes sociales, en la actualidad, plantea una oportunidad que la organización HUMAN WELLNESS no debería de desaprovechar, de manera que puedan dar a conocer las promociones, descuentos y servicios que estos brindan.

A continuación, se destacan estos dos conceptos de manera que puedan ser comprendidos de una manera más adecuada y así, se logre comprender la necesidad que implican:

#### **1.4. Comunicación interna**

Este tipo de comunicación se lleva a cabo, como su título lo menciona, en el entorno interno de la organización; es decir, entre los líderes, jefes, subordinados, compañeros, etc. En resumen, entre todos los miembros de la organización. Tiene la ventaja de que puede generar su propia cultura mediante la implicación del colaborador.

Los medios por los cuales se transmiten los mensajes suelen ser formales (aunque también se suelen dar de manera informal). Estos medios suelen ser el correo institucional, videollamadas (dada la situación de la pandemia que orillo a las organizaciones a la virtualidad), carteleras, comunicados, etc.

Según destacan Ramos, Paredes, Terán, & Lema (2017), la comunicación organizacional interna tiene ciertos objetivos como lo es el buscar compartir la información adecuada que permita un buen desempeño dentro de los lugares de trabajo, se debe de comunicar la visión, filosofía, valores, etc. Además, también destacan la necesidad de participación, en la que se pueda dar oportunidad de dialogo y feedback, el potenciamiento del sentido de pertenencia y el motivar a los colaboradores (p. 21).

### **1.5. Comunicación externa**

Por otro lado, la comunicación organizacional externa se da fuera del medio de la organización, es decir, suele darse en el ambiente donde esta organización se encuentra. Es la manera cómo la organización interactúa con sus clientes, proveedores, otras organizaciones, etc. Tal y como detalla Ramos y otros (2017):

Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa. (p. 39)

La comunicación organizacional externa resulta importante puesto que es como la organización se da a conocer dentro del medio, que es lo que esta expresa en cuanto a lo que le gustaría proyectar al exterior de manera que la organización transmite contenidos de diversa índole que suelen estar relacionados de manera directa con los objetivos organizacionales.

## 2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A continuación, se destacan una serie de estrategias de las que, de ser aplicadas por la organización, lograrían resolver algunos de los inconvenientes y problemáticas existentes.

Es necesario el destacar que estas estrategias no tendrán costo alguno para la organización, si bien se necesitarán de recursos, estos no serán recursos monetarios debido a la situación en la que se encuentra la organización.

A continuación, se destaca y se detalla las estrategias, que van desde las enfocadas al personal, las enfocadas a la estructura y finalmente, enfocadas a los diversos procesos organizacionales.

### 2.1. Personal

***Programa de análisis y evaluación del desempeño:*** La intención de este programa es el de poder identificar ciertas oportunidades tales como: oportunidades de mejora, de desarrollo, de seguimiento, etc. Todo esto de manera que se logre una retención y motivación del personal.

Según palabras de Alles (2010): “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal” (pág. 31). La misma autora destaca que este programa tiene dentro de sus beneficios en el poder identificar a cuales son los talentos que posiblemente puedan ser promocionados a un puesto más alto jerárquicamente o, inclusive, el poder remunerarles de una mejor manera. Además, otro beneficio es que, al hacer la medición de manera conjunta con los colaboradores, de manera que se les pueda comunicar sus resultados ayudaría a que estos conozcan que puntos mejorar (Alles, 2010, pág. 31).

Enfocandonos en la situación de la empresa HUMAN WELLNESS, el poder implementar este programa de análisis y evaluación permitiría que los colaboradores se sientan motivados gracias a la percepción de que la organización se interesa por su desarrollo, por como están realizando las cosas y por el hecho de que si cumplen con los objetivos entonces podrían, a futuro, llegar a una posición mejor o inclusive se podría mejorar su salario. La intención final de todo lo mencionado es la de poder y asegurar la

fidelización y retención del personal de manera que no prefieran a la competencia.

**Planes de carrera:** Este punto está relacionado en cierta manera al punto anterior en el que se detalló sobre las valoraciones del desempeño, ya que, una vez realizada la valoración e identificado cuales son los colaboradores talento que se debería buscar retener; estos podrían ser incluidos en un programa de plan de carrera que permita que los colaboradores vayan ascendiendo desde las posiciones inferiores jerárquicamente hasta una posición de jefatura.

El diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para una organización es un medio de motivación para el personal, denota la política de movilidad y promociones como un tema real y palpable a disposición de todos los empleados para transitar de un puesto de trabajo a otro con un mayor grado de responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo les permite desarrollar su propia carrera de manera satisfactoria alineando sus objetivos personales con los de la institución. (Carrera, 2016, pág. 16)

## **2.2. Estructura**

**Adecuación de las condiciones ambientales:** Dentro del caso se menciona como los espacios de la oficina se ven oscuros y sub utilizados por lo que sería conveniente el poder proponer una estrategia que permita resolver esta problemática que, aunque, esta sí tendría un costo por lo que se la podría plantear como una estrategia no prioritaria y que se podría resolver una vez la organización cuente con una mayor liquidez.

La existencia de espacios adecuados para que los colaboradores puedan realizar sus actividades de manera adecuada es un punto que, sin lugar a dudas, afecta en la satisfacción. Es pertinente que las oficinas cuenten con una iluminación, temperatura y humedad adecuada; además de poder controlar el ruido existente.

“La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es responsable de una parte considerable de los accidentes” (Chiavenato, 2019, pág. 285).



## 2.3. Procesos

### 2.3.1. Procesos de comunicación

**Canales formales:** Otra de las problemáticas evidentes dentro de la organización es la comunicación que según se menciona es: “principalmente negativa, informal, se da de boca a boca y vía correo electrónico en contadas ocasiones”.

Como estrategia y como solución, se propone el poder hacer uso de una red de comunicación formal como lo sería el correo, es necesario que se priorice la comunicación por este medio de manera que siempre exista una constancia de todo lo comunicado, ya que, es muy común que cuando la comunicación se da en un canal como lo es de “boca a boca”, la información no suele ser recordada o se presenten malentendidos.

Por otro lado, el hecho de que los procesos comunicativos sean principalmente negativos genera una incidencia dentro de la motivación y en el estado de ánimo en general de los colaboradores. Se debe de priorizar un estilo de comunicación ameno, formal, cordial y, sobre todo; que, si resulta necesario el brindar una mala noticia, esto debería de llevarse a cabo en un espacio apropiado. Aquello nos da paso al siguiente punto.

**Reuniones de seguimiento:** Se recomienda, a modo de estrategia de desarrollo, el realizar reuniones de seguimiento que permitan identificar cuales son los puntos que se están realizando de manera adecuada y cuales deberían de ser mejorados o cambiados.

Vinculando este punto al anterior, para realizar estas reuniones de seguimiento se debería tener un espacio adecuado en el que se trate de dar a conocer todo de una manera formal. Se deberá cancelar de manera total las reuniones de fin de año que sólo causan una insatisfacción en los colaboradores ya que, en aquella fecha, ningún colaborador espera que se le brinden malas noticias; al contrario, debería ser una ocasión para que los colaboradores puedan integrarse, motivárseles y poder generar un sentido de pertenencia al grupo y a la organización.

### 2.3.2. Procesos de marketing

**Incrementar presupuesto de publicidad:** Para esta estrategia no resulta necesario el que se haga un desembolso de dinero, se puede gestionar de una manera diferente el presupuesto de la organización. Se menciona que: “Del total del presupuesto de la empresa se invierte: 50% en nómina, 30% en gastos administrativos, 10% en pago de reclamo de clientes, 10% en publicidad en televisión y radio”.

El presupuesto de nómina es recomendable no hacerle cambios debido a los descuentos que puede llegar a generar (que inclusive ya existen debido a la inconformidad en la remuneración), son los gastos administrativos los que se los podría llegar a considerar para un recorte; pasando de ser un 30% a un 20% de manera que se pueda considerar un mayor presupuesto para las inversiones en publicidad que pasarán de un 10% a un 20%.

Gracias a esta mejora en el presupuesto, se podría realizar una campaña publicitaria en diversos medios que se equipare a la empresa de competencia: LIFE & SECURITY.

Encontrándonos en la actualidad, en una época primordialmente tecnológica, plagada por el uso de los *smartphones*; resulta necesario el poder mudar de la publicidad en medios como televisión y radio a medios como los anuncios en redes sociales que permitan una interacción más directa, precisa y creativa. Si bien no se recomienda el descuidar los medios utilizados anteriormente, si se le debería de brindar una prioridad a la publicidad por medio del internet y redes sociales.

**Utilizar redes sociales para mayor alcance de clientes:** Este punto se vincula con el anterior en el que, como ya se mencionaba, es necesario y factible el poder utilizar a las redes sociales como un medio de publicidad sin costo alguno. Hace falta mucha creatividad por lo que se podrían llevar a cabo una sesión en la que personas elegidas por los directivos y estos mismos puedan brindar sus ideas para general un alcance mayor a los clientes.

Más adelante, cuando la organización se vea recuperada en cuanto a sus ingresos, se podría optar por la contratación de un encargado de la gestión

de las redes sociales ya que estos conocen de manera acertada que publicaciones, como, cuando y por qué realizarlas.

### **2.3.3. Procesos de selección y desvinculación**

**Selección interna:** Se menciona en el caso como los colaboradores se sienten desmotivados debido al ambiente y situación de la organización, y como estos (salvo los casos de los colaboradores de mayor antigüedad) trabajan por un año como máximo y luego deciden desvincularse.

Como una alternativa y estrategia se propone el llevar a cabo procesos de selección interna. Esto podría ir de la mano con la evaluación del desempeño y los planes de carrera ya que, los colaboradores que demuestren y cumplan con determinadas competencias podrían ser promovidos o, si cuentan y se evidencia esta necesidad de desarrollarse y de crecer dentro de la organización podrían ser seleccionados dentro del proceso de selección interna que les permita aumentar sus conocimientos, habilidades, competencias, aumentar sus remuneraciones, etc.

Se conoce que el poder realizar los procesos de selección de esta manera permite a los colaboradores el sentirse motivados ya que conocen que si se esfuerzan pueden llegar a un puesto mejor con una remuneración mejor por lo que promueve la pertenencia y disminuye la rotación. Por otro lado, resulta más rápido de realizar y es más económico (Arias, 2012, pág. 10).

#### ***Desvinculación:***

En el caso de que no sea posible el poder retener al personal a pesar de las estrategias anteriormente detalladas, resulta necesario que se pueda dar una entrega del cargo de trabajo por parte del colaborador que desea desvincularse.

Se conoce que los colaboradores que abandonan la organización son contratados por la competencia y se llevan sus conocimientos, los cuales fueron adquiridos en HUMAN WELLNESS. Aquí se pueden desarrollar algunas alternativas: la primera sería el que se les haga firmar a los colaboradores actuales y en su contratación, un acta de confidencialidad en la que se especifique y que les prohíba el divulgar información

confidencial sobre procesos y demás cuestiones inherentes de la compañía y sus cargos.

Por otro lado, se podría hacer una forma en la que los colaboradores “entreguen el cargo”, esto podría realizarse mediante una mediación entre el colaborador que desea desvincularse y la organización de manera que el primero pueda transmitir sus conocimientos y capacitar a su remplazo. O inclusive, presentar una especie de manual que detalle sus conocimientos y actividades.

Finalmente, como una forma en la que la organización puede conocer sobre aspectos a mejorar y las razones principales por las que los colaboradores optan por desvincularse, sería el llevar a cabo entrevistas de salida en las que los colaboradores sientan la apertura para poder comentar todos los aspectos e información que puedan servir a la organización a futuro.

Existen muchas otras estrategias que no se pudieron considerar pero que sin lugar a dudas serían pertinentes debido a la cantidad de problemáticas existentes en diversos aspectos de la organización como en su estructura, clima, comunicación, procesos de selección, procesos de marketing, etc.

Algunas de estas estrategias sería la de poder contratar a uno o dos miembros más del equipo de RRHH de manera que Julio, el encargado de esta área, tenga mayor posibilidad de hacer frente a las problemáticas. La existencia de un asistente de RRHH y un analista sería adecuado para que se pueda mejorar este departamento, que es un punto central en la gestión y mediación entre la organización y los colaboradores.

Como se mencionaba, esta estrategia no pudo ser considerada al representar un costo para la organización, en la que, si bien se podría llevar a cabo un proceso de selección interno; para realizar aquello sería necesario el poder realizar una capacitación específica a RRHH de manera que el colaborador pueda conocer sobre los procesos, teorías, etc. Por otro lado, el proceso de selección externo daría la misma problemática, gasto de recursos de contratación.

## IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



### UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLES	RECURSOS	METODOLOGÍA
Personal	Implementar un programa de análisis y evaluación del desempeño	Realizar un análisis y evaluación del desempeño de los colaboradores de manera anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar posibles oportunidades de desarrollo y capacitación</li> <li>• Identificar talentos dentro de la organización para priorizar la retención</li> <li>• Implementación de una cultura de desarrollo</li> </ul>	RRHH / Jefaturas	Humanos / Físicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar la herramienta que permita realizar el análisis y evaluación del desempeño</li> <li>2. Plantear objetivos a cada colaborador que luego permitan ser evaluados al final del año</li> <li>3. Determinar alternativas en base a los resultados obtenidos:</li> </ol>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de desarrollo</li> <li>• Oportunidades de crecimiento</li> <li>• Seguimiento / coaching</li> </ul>
	Implementar un programa de planes de carrera	Implementar un programa de planes de carrera para los talentos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las competencias / habilidades y motivación de los colaboradores</li> <li>• Incentivar la competencia sana como medio de motivación</li> <li>• Priorizar la retención del personal mediante oportunidades de desarrollo</li> </ul>	RRHH / Gerencia general	Humanos / Físicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se llevará en base a la evaluación del desempeño</li> <li>2. Considerar a aquellos colaboradores cuyo desempeño y cumplimiento de objetivos haya sido óptimo</li> </ol>
Comunicación Organizacional	Formalizar los canales de comunicación interna	Determinar al correo institucional como medio formal de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar una comunicación amena y de respeto entre todos los colaboradores</li> <li>• Desarrollo de una cultura de respeto</li> </ul>	RRHH / Jefaturas	Humanos / Tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar un correo institucional a cada colaborador (en el caso que no cuenten con uno)</li> <li>2. Convocar a una reunión informativa</li> </ol>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir la comunicación “boca a boca” como canal principal de comunicación</li> </ul>			<p>en la que se les comunique la necesidad de esta decisión</p> <p>3. Hacer uso de este canal de manera primordial y promover el uso mediante las jefaturas</p>
	Implementar reuniones de seguimiento trimestrales	Llevar a cabo reuniones de seguimiento de objetivos y temas importantes de cada área cada 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder realizar un seguimiento exhaustivo de las necesidades, oportunidades y amenazas de la organización</li> <li>• Mantener enterados a los colaboradores sobre el rendimiento de la organización</li> <li>• Corregir problemáticas que se puedan suscitar</li> <li>• Evitar incomodar a los colaboradores en la celebración de fin de año</li> </ul>	Jefaturas / Gerencia	Humanos / Tecnológicos / Físicos	<p>1. Convocar una reunión informativa para detallar a los colaboradores sobre la decisión</p> <p>2. Recordar con antelación el día y la hora de las reuniones y quienes serán los participantes (pueden ser netamente las jefaturas o todos los colaboradores de la organización)</p>

						3. Realizar un informe sobre los resultados de cada área
Estrategia de Marketing	Incrementar presupuesto para publicidad	Incrementar en un 10% el presupuesto utilizado en publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder general un mayor alcance de clientes potenciales</li> <li>• Poder superar a la competencia</li> </ul>	Encargados de Marketing / Gerencia general	Humanos / Financieros / Tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir el presupuesto de gastos administrativos en un 10%</li> <li>2. Determinar aquel 10% para el proceso publicitario del área de marketing</li> <li>3. Indagar sobre las oportunidades del mercado en cuanto a publicidad llamativa</li> <li>4. Desarrollar anuncios publicitarios para diversos medios</li> </ol>
	Implementar redes sociales como medio publicitario	Hacer uso de redes sociales como medio para generar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la interacción con clientes</li> <li>• Posicionar la marca en el mercado</li> </ul>	Encargados de Marketing	Humanos / Tecnológicos / Físicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retomar la actividad de la red social de la compañía</li> </ol>



		engagement con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las ventas y el reconocimiento de la organización</li> <li>• Aumentar el número de clientes potenciales</li> </ul>			<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Abordar a los clientes mediante encuestas, videos, imágenes llamativas</li> <li>3. Fomentar la interacción entre clientes y la organización</li> </ol>
Procesos de Selección / desvinculación	Priorizar la selección interna en los procesos de selección	Considerar al personal de la organización en las vacantes existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un sentido de motivación y desarrollo</li> <li>• Fomentar la competencia sana</li> <li>• Generar motivación en base a los logros</li> </ul>	RRHH	Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar un control sobre las vacantes existentes en la organización</li> <li>2. Hacer una revisión de perfiles de colaboradores con potencial (se puede llevar de la mano junto con la evaluación del desempeño)</li> <li>3. Realizar entrevistas y pruebas psicométricas</li> </ol>

						<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Determinar el "gap" entre las skills de los colaboradores y los skills del cargo de manera que se pueda tomar una decisión</li> <li>5. Seleccionar al colaborador que se ajuste en mayor medida al cargo</li> <li>6. Brindarle una inducción sobre el cargo y capacitaciones en caso de ser necesario</li> </ol>
	Adecuar el proceso de desvinculación del personal	Realizar una intervención adecuada en los procesos de desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entrevistas de salida que permitan identificar aspectos clave de mejora</li> <li>• Buscar retener el conocimiento de los colaboradores desvinculados</li> </ul>	RRHH	Humanos / Físicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una guía de preguntas para la entrevista de salida</li> <li>2. Desarrollar una acta de Entrega de cargo en la que los</li> </ol>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el impacto de la desvinculación</li> </ul>			colaboradores desvinculados puedan detallar sus conocimientos y actividades
--	--	--	---	--	--	---

*Tabla 1: Implementación de las estrategias. Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

Resulta evidente el hecho de que la organización HUMAN WELLNESS es el ejemplo de las organizaciones que en sus comienzos se encontraban en una posición adecuada dentro del mercado, con clientes fieles, procesos consistentes y problemáticas que lograban mantener en el margen.

Sin embargo, el paso del tiempo, el crecimiento de la organización en cuanto a la cantidad de colaboradores, la aparición de competidores que notaron las deficiencias de la organización, dificultades dentro de sus procesos, etc. Llevaron a que HUMAN WELLNESS se vea en dificultades.

Se evidencia la necesidad de que las organizaciones puedan irse innovando ya que los cambios tecnológicos y el crecimiento vienen involucrados con el hecho de tener que tener una visión a futuro que permita prever situaciones complejas.

Mediante la implementación de la intervención planteada evidentemente, y sin el uso de recursos financieros, hacerles frente a estas situaciones que amenazan con la estabilidad de la compañía en el mercado. Ya que a partir de esto se dará un cambio cultural adecuado para que la compañía pueda resurgir.

Los cambios en los procesos de selección, el énfasis en el desarrollo de los colaboradores, optimización de la publicidad y comunicación resultará como un medio necesario y también como un cambio de identidad necesario para la organización HUMAN WELLNESS.

Una vez implementadas las estrategias y recuperada la estabilidad financiera, la organización podría optar por la implementación de nuevas mejoras que, más que enfocadas al adquirir recursos financieros, se enfocarán al bienestar organizacional; aquello se traducirá en mayor motivación, mejor desempeño, retención, y, en resumen, será una inversión desde la cual los beneficios vendrán como un añadido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, A. (2012). *Elaboración de un manual de los sub procesos de reclutamiento y selección de personal para la Editorial Don Bosco durante el periodo Julio 2011 - Junio 2012*. Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3263>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Obtenido de Repositorio UASB: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Carrera, M. C. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda*. Obtenido de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5537>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Espinosa, A. (2019). *Análisis de la estructura organizacional en la empresa San Joaquín*. Obtenido de Repositorio UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13535>
- Ramos, W., Lema, L., Paredes, M., & Terán, P. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Salazar Triviño Carla Susana**, con C.C: **#0929506962** autora del **componente práctico del examen complejo: “Propuesta de desarrollo: estructura y comunicación organizacional para la empresa 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, **07** de **septiembre** del **2022**

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

Nombre: **Salazar Triviño, Carla Susana**

C.C: **0929506962**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	"Propuesta de desarrollo: estructura y comunicación organizacional para la empresa Human Wellness"		
<b>AUTOR(ES)</b>	Salazar Triviño, Carla Susana		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, 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>	Carrera de Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	07 de septiembre del 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	31
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Psicología organizacional, Comunicación organizacional, Estructura organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estructura organizacional, Cultura organizacional, Comunicación interna, Desarrollo organizacional.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente proyecto se trata de una propuesta de desarrollo en cuanto a la estructura y a la comunicación de la organización HUMAN WELLNESS, la cual es una empresa que se encarga de brindar el servicio de seguros de vida dentro del país. La organización se encuentra pasando por momentos complicados por lo que requieren de estrategias que les permitan hacer frente a las circunstancias. Para hacerlo, se realizó un diagnóstico de la situación de la organización en la que se detectaron las falencias ya mencionadas y se destacaron estrategias en cuanto al personal de la organización, estructura, procesos de comunicación, marketing y, finalmente, procesos de selección y desvinculación. La metodología que se utilizó fue del tipo mixta y se concluyó que de ser el caso que las estrategias sean aplicadas es posible que la organización vuelva a resurgir como lo había hecho en sus principios.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593987654321	<b>E-mail:</b> carla.salazar02@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<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>			