

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

TEMA:

Planificación de Recursos Humanos en Human Wellness

AUTORA:

Dávila López Annette Belén

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

TUTOR:

Chiquito Lazo Efrén Eduardo

Guayaquil, Ecuador

7 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 **Dávila López Annette Belén**, como requerimiento para la obtención del título de **Lic. en Psicología Organizacional**

TUTOR (A)

f. _____

Chiquito Lazo Efrén Eduardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Estacio Campoverde Mariana de Lourdes

Guayaquil, 7 de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Dávila López Annette Belén**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Planificación de Recursos Humanos en Human Wellness** previo a la obtención del título de **Lic. 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, 7 de septiembre del año 2022

EL AUTOR (A)

f. _____

Dávila López Annette Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
AUTORIZACIÓN**

Yo, **Dávila López Annette Belén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Planificación de Recursos Humanos en Human Wellness**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 7 de septiembre del año 2022

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Dávila López Annette Belén

Guayaquil, 6 de Septiembre del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Planificación de Recursos Humanos en Human Wellness.docx (D143491072)
Presentado	2022-09-01 11:10 (-05:00)
Presentado por	annette.davila@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	 0% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Nombre del caso: “Planificación de Recursos Humanos en Human Wellness”

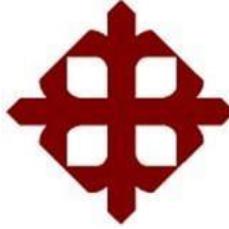
Estudiante:

Dávila López Annette Belén

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



FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

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

f. _____

**PSIC. NOMBRES Y APELLIDOS, MGS
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

f. _____

**PSIC. NOMBRES Y APELLIDOS, MGS
DOCENTE REVISOR**

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN (ABSTRACT).....	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	4
2.1 Planificación de recursos humanos.....	4
2.1.2 Gestión de Talento Humano	5
2.1.3 Abastecimiento del personal.....	6
2.1.4 Sistema de compensaciones.....	8
2.1.5 Planificación de recursos humanos.....	10
2.1 Planificación de desarrollo organizacional.....	11
2.2.1 Desarrollo organizacional.....	11
3.2 Ausencia de desarrollo de métodos de comunicación e información interna.....	12
2.2.2 Clima Organizacional	13
2.2.3 Toma de decisiones y liderazgo.....	14
3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	16
3.1 Implementar un programa de planificación de recursos humanos	16
3.2 Incorporación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa	17
17	
4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	17
4.1 Método	17
4.1.1. Implementar un programa de planificación de recursos humanos.....	17
4.1.2 Incorporación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa	1
.....	1
8	
4.2 RESPONSABLES.....	19
4.3 RECURSOS.....	19
5. CONCLUSIÓN.....	21
6. Referencias	22

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo se trata de la empresa Human Wellness constituida por don Jorge para atender situaciones inherentes al mercado de seguros de vida del país, esta empresa se enfrenta a dos inconvenientes, el primero que crece de forma desorganizada y sin una estructura o una planificación de recursos humanos, y el segundo es la incursión de otra empresa de seguros llamada Life & Security que contaba con una fuerte estrategia de publicidad y comunicación, estas situaciones ocasionan que don Jorge realice reestructuraciones y cambios que perjudicaban más a la empresa como modificaciones al sistema de compensaciones, contrataciones a destiempo, deficiente comunicación entre gerencia y los colaboradores y otras medidas que solo resolvían los problemas de forma temporal, como el cambio de gerencia y la implementación de un Comité de empresa. El presente trabajo plantea una solución a estos problemas con una planificación de recursos humanos que sirva como una herramienta preventiva a las necesidades que puedan presentarse en la empresa mediante la descripción y organización de puestos de trabajo, recursos para el abastecimiento del personal y la estructuración del sistema de compensaciones; otro instrumento que se propone es la implementación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa informar a los colaboradores de forma oportuna de los cambios y novedades que se presenten en la organización.

Palabras Claves: Organización, estructura, planificación de recursos humanos, sistema de compensaciones, abastecimiento del personal, comunicación

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se trata de la empresa Human Wellness, constituida en 1978 por Don Jorge con el propósito de atender las situaciones que se presentaban en el mercado de seguros de vida del país, usando la venta de pólizas de seguro como estrategia de crecimiento; la empresa inició las operaciones con un contador, un abogado, dos asesores comerciales y él como gerente general.

El crecimiento de la empresa fue tan satisfactorio que el volumen de clientes superaba las expectativas; sin embargo, a pesar de que el sistema de compensaciones satisfacía a sus empleados, el personal existente no abastecía la captación de nuevos clientes, causando un ambiente de tensión constante entre los colaboradores por la carga laboral.

Con el pasar del tiempo don Jorge contrató a una empresa consultora que identificó que era necesario contratar a tres personas más para compensar el volumen de trabajo existente, don Jorge procedió con la contratación de dos asesores comerciales y una persona que manejaba reclamos para poder estabilizar la demanda laboral.

Se presentó otro inconveniente, la incursión de otra empresa proveedora de servicios de seguros en el mercado, una de ellas Life & Security, la cual tenía una fuerte estrategia de publicidad y comunicación más directa y efectiva que captaba clientes con mayor rapidez debido a que los clientes preferían su estrategia de comunicación y que tenían productos diversificados como seguros de vehículos y salud, productos que no ofertaban Jorge.

Debido a esto, don Jorge decide cambiar su estructura e implementa cargos de jefaturas, e incorpora un jefe de Mercadeo y un asistente. De manera que su estructura se redistribuye con un Gerente General, un jefe de Marketing, un jefe de Ventas, un Asistente de Marketing, cinco Asesores Comerciales, un

Asesor Financiero, un Mensajero, un Guardia, una persona para Mantenimiento, un Contador y un Abogado.

Don Jorge se caracterizaba por ser un líder cauteloso, se sentía incapaz de revertir la publicidad que había creado Life & Security, donde se lo posicionaba como el segundo en el mercado, empezó a mostrarse malhumorado, pesimista e inconformista, sus empleados notaron este cambio que poco a poco afectó a Human Wellness.

Por otro lado, Alberto, el jefe de Marketing que se incorporó en la empresa, intentó posicionar a HUMAN WELLNESS en el primer lugar dentro del negocio de seguros, que para llegar al primer lugar era necesario realizar una fuerte inversión que afectaría el sistema de bonos, incentivos y comisiones que venían utilizando para compensar a su personal.

En el transcurso de 10 años la empresa logró posicionarse mejor en el mercado, para hacerlo realizaron cambios en su presupuesto, en cuanto al talento humano, el presupuesto de compensación fue afectado en un 50%, se realizaron cambios en el personal con una nómina de 60 colaboradores. Al final de este período, don Jorge se desliga de la empresa y su hijo asume la gerencia.

Si bien es cierto don Jorge no tenía inconvenientes al momento de tomar decisiones, pero al implementarse la figura del comité de la empresa se evidenciaban muchos desacuerdos que impedía el que se desarrollen las actividades de la empresa, haciendo que sea una organización inflexible donde los niveles jerárquicos discutían y no llegaban a acuerdos.

Ocurría también que los mandos medios y de apoyo de la empresa se encontraban insatisfechos con su sueldo y con la dificultad al momento de tomar decisiones, existían algunos procesos que eran informales y no había predisposición para trabajar en equipo, ocasionando así que no se cumplan las metas anuales de la empresa.

Con el transcurso del tiempo la empresa creció en cuanto a sus clientes, pero también el costo de la operatividad, aumentaron también los conflictos laborales ocasionando que disminuya el posicionamiento del mercado de la empresa hasta ser la última en el giro del negocio.

Se incorporó también un responsable de recursos humanos (cuyo estilo de liderazgo era democrático participativo) sentía que no se abastecía con todos los problemas existentes, uno de esos la rotación del personal donde los colaboradores se iban a trabajar a la competencia llevándose así el conocimiento y sus competencias, la comunicación de la empresa era informal, oficinas deficientes, clientela insatisfecha y escasos recursos para solucionar los problemas existentes.

2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 Planificación de recursos humanos

El problema principal en la empresa es la ausencia de la Planificación de Recursos Humanos que pueda abordar las necesidades de la organización en cuanto a talento humano, resultados, desarrollo organizacional, planificación y un sistema de compensaciones. La Planificación estratégica de recursos humanos es una forma efectiva de identificar las necesidades del personal, sirve para hacerlas más eficientes, racionales, útiles y rentables y según sea necesario más estables o flexibles; la planificación también integra las prácticas con las políticas y filosofía de la organización en sus estrategias en un sistema que asegura que se puedan alcanzar las metas a través de un efectivo funcionamiento (Mendoza, 2016).

El propósito de la planificación de recursos humanos es alinear la productividad del talento humano a los objetivos de la compañía, también tiene un alcance estratégico sobre competitividad y rendimiento. La planificación de recursos humanos abarca aspectos como la gestión del talento humano donde las habilidades, aptitudes y conocimientos de una persona de hecho sean usadas como un recurso para el crecimiento y alcance de objetivos de la empresa; garantizar el abastecimiento correcto del personal para las funciones a desempeñarse en la empresa, el sistema de compensación bajo el cual se va a retribuir los servicios prestados por los empleados.

La falta de la planificación de recursos humanos se evidencia desde la constitución de la empresa, fue fundada con un contador, abogado, asesores comerciales y un gerente, sin embargo, hace falta alguien que pueda organizar el sistema de compensaciones, definir el sistema de compensaciones en función a los conocimientos, carga laboral de los empleados y el presupuesto de la empresa; mencionan también que el personal existente no abastece la carga laboral de captación de nuevos clientes y que esto ocasionaba un ambiente de tensión constante, esto es producto de la falta de un buen sistema de abastecimiento del personal

donde existan las suficientes personas ocupando determinado cargo con sus respectivas tareas y responsabilidades asignadas según su orden jerárquico.

2.1.2 Gestión de Talento Humano

Una de las variables de la planificación de recursos humanos es la gestión del talento humano, la cual comprende el conjunto de prácticas que integran los procesos relacionados al capital humano con los procesos orientados a la productividad de la empresa, Abril (2018) afirma que: "la gestión de talento humano dirige los aspectos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal" (p, 23).

Una de las funciones de la gestión del talento humano es gestionar la productividad de los empleados, para establecer los parámetros de evaluación se deben elaborar manuales de procesos para establecer como cada puesto de trabajo aporta a los resultados de la empresa, por ejemplo, en el proceso de abastecimiento del personal se usan herramientas como los perfiles de cargo donde formalmente se establece la formación, competencias y la experiencia que tiene que tener cada empleado, se establece el sueldo que va a recibir, las funciones que va a ejecutar y si aplica los equipos que va a tener a cargo.

En el caso la gestión de talento humano correcta habría tenido una distribución correcta de la carga laboral con un colaborador preparado para cada cargo estratégico, contratación oportuna de los empleados a medida que la empresa necesita más capital humano, sueldos estables, comunicación interna eficaz, un clima organizacional regulado, procesos con requisitos básicos delimitados y formalizados para poder tomar decisiones.

Los indicadores de gestión son herramientas utilizadas para medir de forma cuantitativa el comportamiento o el desempeño de un proceso o departamento, permite evidenciar de forma numérica los resultados obtenidos, cumplimiento de una meta y que permite también tomar acciones

preventivas o correctivas según sea necesario (Párraga et al, p. 3). En el caso de Human Wellness los indicadores de recursos humanos a utilizarse son los siguientes: el índice de rotación, el tiempo promedio en alcanzar resultados, tiempo promedio de estadía de un empleado en la empresa, tasa de despidos, ratio de competitividad laboral. Otros objetivos de la gestión del talento humano es alinear los objetivos de cada departamento con los de la empresa, identificar las oportunidades de crecimiento de cada colaborador y definir las limitaciones de cada puesto de trabajo, mantener un adecuado clima organizacional, retroalimentación y llamados de atención.

2.1.3 Abastecimiento del personal

El proceso de abastecimiento del personal Dávila et al. (2018) define el abastecimiento del personal como: "el proceso integrado para determinar el número y categorías de personal requerido para ofrecer un nivel determinado de producción". (p. 1) La dotación del personal tiene los siguientes subprocesos: reclutamiento, selección y evaluación.

Como cualquier recurso, la empresa debe tener el personal necesario para su funcionamiento, el personal existente debe cumplir parámetros de calidad como habilidades, competencias y preparación académica, y estas características deben aportar a que la empresa sea competitiva en el giro de negocio en el que participa, cabe recalcar que como todo recurso debe haber alguien capacitado para detectar según las necesidades de la empresa, que tipo de persona se necesita, un personal operativo, administrativo, gerencial, etc.

- El proceso de selección abarca la evaluación que se realiza para determinar el grado en el que el aspirante se ajusta a las necesidades de la empresa, Rodríguez-Sánchez (2020) plantea que el objetivo del proceso de selección es: "determinar los candidatos aptos para cubrir el puesto, se realiza la entrevista personal basada en una guía de preguntas a realizar para valorar al candidato y tener una visión más cercana de él" (p. 8). De esta entrevista se busca conocer su experiencia, personalidad y conocimientos y también para conocer la disponibilidad de él para aceptar los términos de contratación de la empresa.

- Luego de identificar la necesidad de la empresa y del puesto de trabajo se elabora un perfil que debe cumplir el nuevo colaborador, este perfil abarca aspectos como: preparación académica, competencias, remuneración, si aplica, plan de carrera, otros factores como género y edad. Arturo (2019) define el reclutamiento como "el proceso mediante el cual se buscan empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo". Una vez que se recopilan las hojas de vida con los perfiles más idóneos empieza el proceso de selección (p. 10).

- Es posible decir que el proceso termina con la contratación del empleado, sin embargo existen empresas que cierran sus procesos una vez que el candidato haya pasado su período de prueba o que haya pasado un tiempo prudencial en el cual se pueda realizar una evaluación del desempeño, Rodríguez (2017) argumenta que la evaluación del desempeño es el proceso que busca establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y lograr en relación a su puesto de trabajo mediante métricas que valoran qué está realizando, cómo lo está realizando y el potencial desarrollo del trabajador. (p. 14).

Se detecta la oportunidad de mejora en los procesos de abastecimiento del personal cuando don Jorge contrata los servicios de una consultora y son ellos quienes señalan la necesidad de incorporar a más colaboradores para poder aliviar la sobre carga laboral existente, el problema radica en que en la organización como tal debería estar en capacidad de poder determinar que es la falta del personal la que está generando atrasos en los procesos. se puede definir como abastecimiento del personal a que el talento humano es un recurso que se debe optimizar para que la empresa pueda llegar a sus resultados, y que la empresa debe contar con el recurso suficiente

El inconveniente con el abastecimiento del personal se vuelve a evidenciar cuando incursa la nueva empresa Life & Security y para hacerle frente decide cambiar su estructura e implementar cargos de jefaturas e incorpora un jefe de mercadeo y su asistente; si bien es cierto las organizaciones implementan jefaturas o gerencia general decide delegar las tareas a medida que va creciendo la empresa, en el caso de Human Wellness se vuelve a evidenciar que lo hacen por una amenaza externa y no como una acción preventiva ante las necesidades de estructura de la empresa, por ejemplo, implementar la jefatura de marketing porque la organización tiene un proyecto donde necesita un profesional en marketing y un asistente que lleve la operatividad de este proyecto contrario a implementar personal de marketing porque otra empresa incursa en el mercado y tiene formas de comunicación más efectiva que deja a Human Wellness en último lugar en la percepción de sus clientes.

2.1.4 Sistema de compensaciones

El paquete remunerativo está compuesto por: el salario, el convenio inicial pactado entre el empleador y el empleado antes de la firma del contrato, los beneficios adicionales propios de la empresa, por ejemplo, si es una empresa de seguros de vida, otorgarle una comisión más alta al empleado por estar enrolado en la empresa, los sistemas de recompensa que pueden ser las bonificaciones otorgadas al empleado por el cumplimiento de metas e indicadores (Díaz & Ordoñez, 2021). Los parámetros bajo los cuales se establecen los sueldos son: conocimientos, habilidades y preparación académica del colaborador, indicadores de productividad, mercado laboral, responsabilidades del cargo, normativa legal vigente.

En el sistema de compensación se elabora junto con el departamento financiero determinando cuanto puede pagar la empresa, recordemos que el sueldo del colaborador también tiene un costo adicional por beneficios sociales como decimos y vacaciones, se hace un presupuesto por departamento y en este presupuesto se establece también la comisión o bonificación que el colaborador puede recibir, existen empresas que dan otros beneficios no económicos como descuentos, membresías o días festivos, estos rubros también entran en el presupuesto de una forma más general.

Es necesario tener en cuenta de que si bien es cierto es importante que la organización tenga elementos como buen clima y cultura organizacional, planes de carrera, finalmente el sueldo es el medio por el cual los empleados dan respuesta a sus necesidades personales y este factor puede ser usado por la organización como una herramienta de motivación para alcanzar el desempeño laboral esperado y para medir la productividad y alcance de objetivos organizacionales, también aporta en la retención y atracción de talento humano. En el caso de Human Wellness, por la inversión antes mencionada se modificó el presupuesto del departamento de recursos humanos y el presupuesto de compensación fue afectado en un 50% ocasionando que los colaboradores se sientan insatisfechos con su sueldo. Para poder posicionar a Human Wellness en el primer lugar se realizó una fuerte inversión que afectó el sistema de bonos, incentivos y comisiones de la empresa. Recordemos que por definición el sistema de compensación salarial es el sistema por el cual se reconoce los servicios del colaborador en la producción de la empresa, este paquete remunerativo puede comprender el sueldo neto, utilidades, bonos, comisiones y beneficios no económicos y al afectarlo daña la relación de los empleados con la empresa, puede afectar su confianza, motivación y compromiso inclusive, en algunos casos puede ser un detonante para que el colaborador salga en búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

2.1.5 Planificación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos es el proceso por el cual se determinan las decisiones que se deben tomar relacionadas al personal para alcanzar determinados objetivos desde el punto de vista individual y colectivo, también se debe tomar en cuenta la situación actual, factores internos y externos que influirían en esta planificación. (Pineda Rodriguez, 2019)

Esta planificación les permite ubicar a la gente de forma estratégica en cada puesto de trabajo ya que busca profesionales que tengan habilidades específicas para el puesto ofertado y potenciar las habilidades para que ellos puedan alcanzar los objetivos según el crecimiento de la empresa; la planificación también sirve para buscar soluciones a los problemas estructurales como problemas de planificación, problemas por falta de habilidad, inconvenientes del día a día que generan descontento, manejar el contexto legal en el que se desenvuelve el talento humano de la empresa.

En la planificación de recursos humanos, el departamento como tal también se involucra en el área administrativa de la empresa, adquiere conocimientos del giro del negocio, realiza gestiones para involucrarse directamente en los objetivos de otras áreas y así poder dotar del personal calificado, en la demanda de productos, actualización de procesos, incorporación de nuevas habilidades y prácticas, las capacitaciones al personal para que puedan ser competitivos con la empresa.

Para Human Wellness la planificación serviría para determinar cuántos empleados, niveles de habilidad, en qué momento deben incorporarse al equipo, como aprovechar a los trabajadores según sus capacidades y como promover el desarrollo de los que ya están enrolados para que la empresa pueda aprovechar estas habilidades. Si bien es cierto ellos integran a colaboradores para mantener su empresa activa no soluciona los inconvenientes presentados por la mala gestión de recursos humanos.

2.1 Planificación de desarrollo organizacional

2.2.1 Desarrollo organizacional

Según Hernández (2019), el desarrollo organizacional es el instrumento utilizado para estructurar las estrategias que permiten incrementar la efectividad y bienestar de la organización con intervenciones que solucionan los problemas de la organización de forma preventiva y correctiva. También puede ser utilizado como una herramienta que, a nivel de la organización, puede educar a los empleados a modificar creencias, actitudes y valores cuando se implementan cambios o modificaciones (p. 16-17).

Tomando en cuenta lo que dice Hernández, el desarrollo organizacional habría permitido que primero, la organización, para solucionar el inconveniente presentado por la incursión de la nueva empresa haya tenido un plan de contingencia que destine recursos de forma preventiva y no hacer recortes que se podrían haber evitado, el desarrollo organizacional también puede servir como una guía o establecer parámetros bajo los cuales se deben tomar decisiones, que requisitos tiene que tener una alternativa para que gerencia permita que la misma se ejecute.

En la empresa Human Wellness hace falta la planificación para el desarrollo organizacional una planificación del desarrollo de la empresa permite que se incremente el desarrollo de la estructura y procesos de la organización, que se mejore la efectividad y resultados de forma organizada y cuantificable, esto se evidencia cuando crece el volumen de clientes crece superando las expectativas del gerente general, y así sus planes de contingencia y reacción, causando que el personal existente no sea suficiente para captar nuevos clientes y que se viva un ambiente de tensión constante debido a la carga laboral de los colaboradores, se evidencia cuando ellos hacen el recorte al presupuesto de compensación y cuando el comité de la empresa tenía dificultades al momento de tomar decisiones, escasos recursos para solucionar los problemas existentes, la falta de predisposición para trabajar en equipo y también con la rotación del personal.

Un factor importante que incide en que la empresa pueda desarrollarse por medio de los resultados que producen los recursos humanos es la antigüedad del personal, debido a que la misma aporta a sus conocimientos y experiencias sobre el puesto de trabajo, debido a que la empresa entrena y capacita a los colaboradores, en su día a día aprenden más de la gestión y los procesos internos propios de la empresa y en el caso de Human Wellness por la rotación del personal ellos se van a la competencia llevándose todos sus conocimientos y que la empresa no pueda beneficiarse de los recursos que han invertido, al momento de irse la empresa tiene que volver a capacitare invertir a otro empleado causando tiempos muertos de productividad mientras se cubre la vacante y se entrena.

3.2 Ausencia de desarrollo de métodos de comunicación e información interna

La comunicación interna se define como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización con el fin de crear y mantener buenas relaciones con sus integrantes para mantenerlos informados, integrados y motivados por medio de una gestión planificada, acciones diseñadas, medidas con la organización (Cuenca, 2019).

La comunicación en las empresas se maneja con actividades puntuales que se hacen para transmitir la información a los colaboradores de manera formal y estandarizada, por ejemplo cuando hay un cambio en la empresa se envía una comunicación dándole la información necesaria y oportuna para que todos tengan información estandarizada y así eviten chismes y especulaciones, los elementos de comunicación interna tiene elementos internos de la empresa como los colores de la empresa, en algunas ocasiones tienen modismos propios de la empresa, logo de la empresa.

En el caso el inconveniente de la ausencia de elementos de comunicación formal se evidencia cuando ellos socializan los resultados de la empresa en las fiestas de navidad y transcurridos los años los colaboradores optan por

dejar de ir a la fiesta por los resultados negativos. La socialización de resultados normalmente se hace en una reunión donde expresamente se los convoca para conocer los resultados y aclarar dudas e inquietudes, hacerlo en la fiesta de navidad esta fuera de lugar, más que nada porque esa fiesta está pensada y diseñada para otras situaciones.

2.2.2 Clima Organizacional

Se define el clima organizacional por tener características integras de la organización, se diferencian de una organización a otra, tiene una repercusión inmediata en los procesos, resultados, productividad y desempeño de los colaboradores, comprende las percepciones que tiene cada colaborador sobre su entorno laboral, la toma de decisiones, solución de problemas y la satisfacción laboral de los colaboradores sobre la empresa a la que pertenecen (Armenteros & Torres, 2018).

El clima organizacional responde a la misión y objetivos con modelos de gestión que los diferencian de otras organizaciones, comprende el diseño de estructuras formales de trabajo en la empresa, sus áreas de trabajo, estilos de liderazgo, comunicación, beneficios no económicos y los cambios que se generan en el entorno de trabajo por factores internos y externos; el clima organizacional abarca también atributos específicos de cada empresa estos atributos están sujetos a la percepción individual de cada individuo, considerándolo como un reflejo de la vida interna de la empresa y que según esta percepción sobre su puesto de trabajo, se moldean sus actitudes así sus actitudes, compromiso, motivación y satisfacción y reacciones del día a día.

El clima organizacional se ve perjudicado en el caso cuando don Jorge se empieza a mostrar malhumorado, pesimista e inconformista por no poder revertir la publicidad que había creado Life & Security, cuando aumentan los conflictos laborales, falta de trabajo en equipo, la estructura de la oficina como tal era deficiente, los colaboradores y los clientes insatisfechos. Un buen clima organizacional evitaría que estos problemas que solo le correspondían a gerencia no tengan una repercusión directa en los colaboradores, también

tendría en cuenta las instalaciones de la empresa para dar ciertos estándares de confort a los empleados, habría colaboración entre departamentos y predisposición para trabajar en equipo tomando en cuenta que el trabajo en equipo es el que permite que se alcancen ciertos objetivos de productividad.

2.2.3 Toma de decisiones y liderazgo

Urzuriaga (2020) define el liderazgo como el proceso en el cual el líder orienta e influye sobre las actividades y comportamientos realizados por el equipo de trabajo, incluye variables como valores, tareas, procesos y cambios que llevan al colaborador al logro de los objetivos planteados; argumenta también que el liderazgo es una habilidad donde se influencia a los seguidores con sus intereses individuales y colectivos.

Por otro lado, la toma de decisiones es el proceso en el cual se escoge una opción entre un grupo de alternativas cuya elección o falta de elección tiene un efecto directo en el tema que se está tratando; en las empresas la toma de decisiones puede ser estratégica, problemas generales a largo y corto plazo, decisiones de gestión, donde se modifican procesos internos y decisiones comerciales que corresponde a producción y distribución. (López et. al, 2020) Cuando don Jorge por lo que ocurría con Life & Security donde se lo posicionaba como el segundo en el mercado, él empieza a mostrarse malhumorado, pesimista e inconforme afecta el clima organizacional de Human Wellness, estas actitudes afectan la percepción de los colaboradores sobre la empresa; de una u otra forma cuando esto ocurre se pierde el

respeto a la autoridad, se crea un sentimiento de inestabilidad en la empresa, desmotivación, baja en la consecución de resultados y se perjudica el sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

El liderazgo sirve como una herramienta que estructura ciertas situaciones, percepciones y expectativas de los colaboradores, este liderazgo permite desarrollar las competencias de los colaboradores y alinear su comportamiento y resultados a los objetivos de la empresa mediante la influencia directa del líder. Cuando se ejerce el liderazgo de forma correcta los subordinados pueden apoyarse en el líder y usarlo como un referente en el día a día. Normalmente para que un líder sea reconocido como autoridad es necesario que él destaque en sus valores personales, competencias, conocimientos sobre la estructura que tiene a cargo, resultados y solución de problemas.

Otro momento en el caso donde se evidencian los inconvenientes de liderazgo y toma de decisiones es cuando se incorpora el comité de la empresa, no había facilidad para llegar a un acuerdo, no se desarrollaban las actividades de la empresa, se convierte en una organización inflexible donde los niveles jerárquicos discutían y creaban procesos informales, por lo general, en las empresas a nivel de gerencia hay una persona que maneja el contexto de toda la empresa, su giro del negocio y ciertos ámbitos de la competencia en para que las decisiones sean basadas en los objetivos de la organización, recursos financieros disponibles y el contexto actual de la empresa, también existen escenarios donde las empresas tienen procedimientos o parámetros que debe cumplir una opción antes de tomar una decisión al respecto, en muchas ocasiones las empresas tienen data donde pueden hacer proyecciones y escoger cuál es la mejor opción para determinada situación.

3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

3.1 Implementar un programa de planificación de recursos humanos

Formalizar las bases y los perfiles de los puestos, tener un documento que describa los puestos de trabajo del organigrama, este documento debe tener las funciones del puesto, la experiencia necesaria, preparación académica y competencias requeridas para poder desempeñar estas funciones, tiene que incluir su sueldo y puede incluir las opciones de crecimiento a las que puede aplicar en la misma empresa. Estos documentos pueden respaldar los indicadores de gestión y servir como guía para futuros procesos de selección.

- Crear un eficiente sistema de abastecimiento de personal, donde las tareas que han sido asignadas a los colaboradores están siendo monitoreadas y si aumentan las tareas, el departamento de recursos humanos está capacitado para incorporar un nuevo colaborador que pueda aportar y desarrollarse en sus tareas; este sería una medida preventiva para el escenario descrito en el caso donde los colaboradores tenían una excesiva carga laboral para poder abastecer la captación de nuevos clientes, además de lo descrito en el caso donde contratan a las personas como una medida correctiva y no preventiva ante los problemas que surgen en la empresa

- Definir el sistema de compensaciones acorde a la carga laboral, conocimientos, presupuesto y resultados de los empleados, tener un sistema de compensaciones definido evitará que al momento de tener inconvenientes se hagan recortes innecesarios en la remuneración de los colaboradores y esto ocasione que ellos busquen mejores oportunidades laborales, en el caso esto se observa cuando ante la incursión de Life & Security como medida correctiva hacen una reducción de 50% del sistema de compensaciones, sería una alternativa, donde una persona capacitada hace una evaluación y puede reestablecer los parámetros bajo los cuales se dan bonos y comisionessobre los resultados de los colaboradores y no realizar una reestructuración de sueldos.

3.2 Incorporación de elementos de comunicación para socializar los

procesos de cambio en la empresa

Incorporar elementos de comunicación formales como una intranet, propios de la empresa para socializar los procesos de cambio o las situaciones que se vayan a presentar.

El fin de esta estrategia es, por ejemplo, en el caso se evidencia que la socialización de resultados se realiza en la fiesta de navidad a la que al ser opcional solo van los hijos de don Jorge, esta estrategia pretende socializar los resultados financieros formalmente de manera que los colaboradores sepan: la rentabilidad de la empresa, si es que aplica, las utilidades, en función a qué se calculan los bonos y comisiones.

También podría ser una herramienta útil que aporte a aliviar el sentimiento de inestabilidad laboral que genera la incursión de Life & Security para poder socializar y reforzar las fortalezas de la empresa, la incorporación de nuevos colaboradores, entre estos el jefe de Marketing y socializar la estrategia que este departamento implementó como estrategia de publicidad.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

4.1 Método

4.1.1. Implementar un programa de planificación de recursos humanos

Para implementar el programa de planificación de recursos humanos el primer paso sería contratar a un profesional en recursos humanos, podríaser un coordinador o un jefe de recursos humanos. Esta persona tendríaque:

- a) Para formalizar **las bases y los perfiles de los puestos** el encargado de recursos debe hacer un organigrama de toda la empresa, y mediante un análisis con cada encargado de departamento definir mediante un documento de perfil de cargo y de esta forma tener ubicadas las funciones de cada colaborador y su aporte a la productividad o necesidades de la empresa, también se incluyen en este documento la preparación académica del colaborador, las competencias y experiencia necesaria para cada puesto de trabajo. De esta forma en caso de que la producción aumente o existan necesidades especiales la empresa ya tiene un perfil que debe buscaro con los perfiles de cargo ya tiene alternativas de reclutamiento interno.
- b) Para el abastecimiento de personal se trabaja con los perfiles de cargo en caso de que haya una vacante o una situación imprevista en la cual se debe contratar a alguien, serviría como una herramienta en la que se puede realizar el reclutamiento interno o externo, esto aportaría a un tiempo de respuesta idóneo para que se optimice la productividad en la empresa.
- c) Definir el sistema de compensaciones; para establecer los sueldos base se puede verificar con los sueldos ofertados por otras organizaciones por los mismos cargos y hacer una comparación sobre la producción de la empresa, esta comparación también se puede hacer por los bonos y comisiones y la empresa tiene la libertad de estructurarlos en función a rendimiento o indicadores de gestión, al ser opcional es posible que unos colaboradores lo reciban y otros colaboradores no; por lo general estas gratificaciones se asignan solo a la fuerza de ventas.

4.1.2 Incorporación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa

- Creación de una intranet: una página web a la que solo tienen acceso los colaboradores de la empresa, en esta página se socializan noticias propias de la empresa, cumpleaños, aniversarios, recordatorios de reglamento interno, celebraciones internas, cambios, eventos, justificación de enfermedades y atrasos y revisión de roles de pago.
- Uso del correo corporativo para notificarlos de las situaciones más urgentes, imprevistas u obligatorias que puedan presentarse.

4.2 RESPONSABLES

4.2.1. Estrategia A: Implementar un programa de planificación de recursos humanos

- Jefe o coordinador de recursos humanos

- Asistente de recursos humanos

4.2.2 Estrategia B: Incorporación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa

- Asistente de recursos humanos

- Asistente de Marketing – diseño gráfico

- Asistente de sistemas

4.3 RECURSOS

Tabla 1.

Presupuesto de la estrategia Implementación de un programa de planificación de recursos humanos e Incorporación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa

Recursos económicos (mensualizados):		
Estrategia	Recursos humanos	Sueldo
Implementar un programa de planificación de recursos humanos	Remuneración Jefe de recursos humanos	\$1.500
	Remuneración Asistente de recursos humanos	\$600
Estrategia	Recursos tecnológicos	Costo
	Celular corporativo	\$500
	Laptops (2)	\$800 c/u
	Otros elementos:	\$150
	Total:	\$2.750
	Recursos humanos	Sueldo
Incorporación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa	Remuneración Asistente de sistemas	\$600
	Remuneración Asistente de marketing –diseño gráfico	\$600
	Recursos tecnológicos	Costo
	Celular corporativo	\$500
	Laptops (2)	\$800 c/u

Incorporación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa	Herramientas de programación	\$30
	Herramientas de diseño gráfico	\$30
	Otros elementos:	\$150
	Total:	\$3470

Nota: la Tabla 1 se refiere a la planificación del presupuesto se hace de forma mensualizada porque son actividades que al implementarlas no tomaría más de dos meses, en el caso de la creación de la intranet se proyecta a un mes, las entrevistas a los diferentes miembros de la empresa para la creación de los perfiles de cargo se extienden por la disponibilidad de horarios más no por el tiempo que dure la entrevista.

Las contrataciones del asistente de marketing y recursos humanos pueden proyectarse por la duración del proyecto y luego ser reemplazados por un pasante.

5. CONCLUSIÓN

El problema principal identificado en la empresa Human Wellness es la falta de un departamento de recursos humanos estructurado que pueda aportar con una estructura o planificación de recursos humanos, esta carencia se evidencia al momento de su crecimiento desorganizado y luego en la incursión de otra empresa llamada Life & Security; a raíz de esto, don Jorge, realiza reestructuraciones y cambios que no aportaban a la solución de problemas. Estas medidas correctivas solo aumentaban el malestar general como cambios en los sueldos, falta de personal que aporte a la demanda laboral, mala comunicación entre gerencia y colaboradores y otras acciones que no aportaban de forma definitiva a los problemas que enfrentaba la empresa y que ocasionaban que los colaboradores se fueran de la empresa a corto plazo. Las alternativas que este trabajo propone para abordar el problema son: la implementación de un programa de planificación de recursos humanos donde se formalizan las bases y los perfiles de los puestos para poder crear un sistema de abastecimiento que también se apoye en un sistema de compensaciones, estos cambios se realizarán junto con los diferentes jefes de área para poder identificar las necesidades de la empresa y así poder incorporar nuevos colaboradores según sea necesario y poder incorporar su sistema sueldos con la formalidad preestablecida en el sistema de compensaciones y también la incorporación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa mediante la implementación de una intranet para los colaboradores con el respaldo del uso del correo corporativo

6. Referencias:

- Abril, C. (2018) Diseño de Procesos de Gestión del Talento Humano. Tomado de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/comedit/article/view/784>
- Armenteros, A. L. I., & Esperón, J. M. T. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. Tomado de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=93793>
- Arturo, A. A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. Editorial E-learning, SL.. Tomado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=proceso+de+reclutamiento+pdf&ots=4p9r-rxsKY&sig=Ha_QU5L2m2FRnISYK7_eJNgmk_8
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna. Editorial UOC. Tomado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mxSzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=canales+de+comunicaci%C3%B3n+interno+pdf&ots=eP6utl3Zeg&sig=LOgphpGQ0fl_eU7irTTAikfeOqU#v=onepage&q&f=false
- Dávila, I. C. C., Coronel, N. V., & Montenegro, M. D. R. C. (2018). Dotación del Personal Profesional de Enfermería en los Servicios de Hospitalización del Departamento de Lambayeque, Perú. 2016. *ACC CIETNA: Revista de la Escuela de Enfermería*, 5(2), 32-38. Tomado de <https://revistas.usat.edu.pe/index.php/cietna/article/view/176/588>
- Díaz, L. N., & Ordóñez, A. (2021). Sistema de compensación salarial y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Electro Oriente SA–Yurimaguas 2020. Tomado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4734>
- Hernández, J. (2019). Desarrollo Organizacional. Tomado de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf
- López, A. F. J., Aguirre, D. G., Otálvaro, J. R., & Arcila, S. P. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS: Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81-98. Tomado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7597829>
- Mendoza F., D. (2016) Planificación estratégica de recursos humanos; efectiva

forma de identificar necesidades de personal. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>

Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(SPE2).

Tomado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_arttext

Rodríguez, I. (2017). Evaluación del desempeño. Tomado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodriguez S., J. L., & Calcerrada S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. Revista espacios, 41(03). Tomado de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html>

Uzuriaga Balanta, M. F., Osorio Quintana, C. A., & Arias Erazo, O. F. (2020). Liderazgo: Definiciones y estilos (Doctoral dissertation, Universidad Santiago de Cali). Tomado de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LID ERAZGO%3a%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Dávila López Annette Belén**, con C.C: # **0941435893** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Planificación de Recursos Humanos en Human Wellness** previo a la obtención del título de **Licenciatura 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, 7 de **septiembre** de **2022**



f. _____

Dávila López Annette Belén

C.C: 0941435893



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Planificación de Recursos Humanos en Human Wellness		
AUTOR(ES)	Dávila López Annette Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chiquito Lazo Efrén Eduardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía letras y ciencias de la educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	7 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	32
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planificación de recursos humanos, desarrollo organizacional, comunicación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Organización, estructura, planificación de recursos humanos, sistema de compensaciones, abastecimiento del personal, comunicación		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo se trata de la empresa Human Wellness constituida por don Jorge para atender situaciones inherentes al mercado de seguros de vida del país, esta empresa se enfrenta a dos inconvenientes, el primero que crece de forma desorganizada y sin una estructura o una planificación de recursos humanos, y el segundo es la incursión de otra empresa de seguros llamada Life & Security que contaba con una fuerte estrategia de publicidad y comunicación, estas situaciones ocasionan que don Jorge realice reestructuraciones y cambios que perjudicaban más a la empresa como modificaciones al sistema de compensaciones, contrataciones a destiempo, deficiente comunicación entre gerencia y los colaboradores y otras medidas que solo resolvían los problemas de forma temporal, como el cambio de gerencia y la implementación de un Comité de empresa. El presente trabajo plantea una solución a estos problemas con una planificación de recursos humanos que sirva como una herramienta preventiva a las necesidades que puedan presentarse en la empresa mediante la descripción y organización de puestos de trabajo, recursos para el abastecimiento del personal y la estructuración del sistema de compensaciones; otro instrumento que se propone es la implementación de elementos de comunicación para socializar los procesos de cambio en la empresa informar a los colaboradores de forma oportuna de los cambios y novedades que se presenten en la organización.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-997261905	E-mail: anet_davila.95@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			