

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Comunicación y Cultura Organizacional en la empresa  
SAFELIFE de la ciudad de Guayaquil**

**AUTOR:**

**Párraga Neira, Gina Melissa**

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

**TUTOR:**

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

**Guayaquil, Ecuador**

**28 de agosto del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Párraga Neira, Gina Melissa**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

#### **TUTOR**

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

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

#### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

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

**Guayaquil, a los veintiocho del mes de agosto del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Párraga Neira Gina Melissa**

### **DECLARO QUE:**

**El componente práctico del examen complejo, Comunicación y Cultura Organizacional en la empresa SAFELIFE de la ciudad de Guayaquil, 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 veintiocho del mes de agosto del año 2019**

**EL AUTOR**

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

**Párraga Neira Gina Melissa**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Párraga Neira Gina Melissa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Comunicación y Cultura Organizacional en la empresa SAFELIFE de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los veintiocho del mes de agosto del año 2019**

**LA AUTORA:**

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

**Párraga Neira Gina Melissa**



Guayaquil, 27 de agosto del 2019

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

URKUND	
Documento	<a href="#">Comunicación y Cultura Organizacional en la empresa SAFELIFE de la ciudad de Guayaquil.docx</a> (D55043077)
Presentado	2019-08-26 21:30 (-05:00)
Presentado por	melparraga96@gmail.com
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	<b>0%</b> de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:**

**Comunicación y Cultura Organizacional en la empresa  
SAFELIFE de la ciudad de Guayaquil**

**Estudiante: Párraga Neira, Gina Melissa**

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

---

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. ELBA BERMÚDEZ REYES, MGS.**

DIRECTOR DE CARRERA

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

**PSIC. ORG. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. BELÉN CABEZAS CÓRDOVA, MGS.**

DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	VIII
<b>Introducción</b> .....	2
<b>Desarrollo</b> .....	3
<b>1. Diagnóstico de la situación de la organización</b> .....	3
<b>1.1 Cultura Organizacional</b> .....	3
<b>1.2 Comportamiento Organizacional</b> .....	5
<b>1.3 Comunicación Organizacional</b> .....	7
<b>2. Determinación de las Estrategias</b> .....	8
<b>2.1 Personal</b> .....	8
<b>2.2 Estructura</b> .....	11
<b>2.3 Procesos</b> .....	11
<b>3. Implementación de la Planificación</b> .....	15
<b>3.1 Responsables</b> .....	15
<b>3.2 Recursos</b> .....	15
<b>3.3 Metodología</b> .....	16
<b>3.4 Modelo de planeación</b> .....	17
<b>3.5 Cronograma de actividades</b> .....	18
<b>3.6 Presupuesto</b> .....	19
<b>4. Conclusiones</b> .....	20
<b>5. Referencias</b> .....	21

## RESUMEN

El presente trabajo expone el caso de la empresa SAFELIFE, una empresa que comercializa pólizas de seguros de vida localizada en Guayaquil, Ecuador. SAFELIFE nació en el año 1978 y llevan 40 años de trayectoria dentro del mercado Ecuatoriano, sin embargo el directorio de la empresa considera la posibilidad de incorporar cambios sobre los procesos ya establecido en la empresa. En el presente caso se realizará el análisis de la situación actual de la organización, donde se identificará aquellos factores que están incidiendo en la productividad y desacelerando el desarrollo de la organización a diferencia de la competencia. Para el estudio se considerará las siguientes variables internas como; la cultura organizacional, la comunicación y el comportamiento organizacional. Para el análisis será considerado los cambios realizados por la administración anterior y que en la actualidad se mantienen desactualizados, desde que inició, hace 40 años atrás. Por lo tanto, se indicarán los cambios que se deberían incorporar en los procesos de gestión del talento humano con la finalidad de mejorar la situación actual por la que está atravesando la organización. El proceso de cambio será analizado a partir de la información proporcionada por el caso, y se intervendrá de manera objetiva y eficaz acorde a la realidad donde se desarrollará las posibles estrategias a implementar para el desarrollo de la gestión eficiente y eficaz de la organización y de los colaboradores, la cual permitirá la transformación de los procesos alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Cambio, Comunicación organizacional, comportamiento organizacional, Desarrollo Organizacional y Talento Humano.

## INTRODUCCIÓN

SAFELIFE lleva 40 años aproximadamente en el mercado ecuatoriano, durante este transcurso ha logrado pasar por varias etapas que ha ido consolidando su trayectoria en el sector de seguros de vida. Durante este periodo la empresa ha atravesado cambios a nivel de procesos, estrategias y personal. SAFELIFE en un principio era líder en la comercialización de seguros de vida, con el paso del tiempo surgieron nuevos competidores que incluían otros seguros aparte del seguro de vida.

La competencia empezó a tomar fuerza y ser la preferida por los clientes. La estrategia que implementaron fue realizar una campaña agresiva de publicidad para recuperar a los clientes y lograr la retención de los mismos. Sin embargo empezaron a surgir varias problemáticas internas, ya que aumentó los índices de rotación de personal, comunicación informal y existieron cambios en la parte directiva de la organización lo que genera inestabilidad a los colaboradores.

Este escenario ha ocasionado que los colaboradores tengan un malestar con la forma en la que se está llevando la situación en la empresa, generando una resistencia al cambio que se pueda dar en la organización. Además de que el liderazgo está enfocado solo en recuperar la productividad en vez de alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de los colaboradores. Esto es propia de la cultura de la organización la cual está enfocada en el entorno.

Es necesario implementar estrategias, a nivel de estructura, procesos y personal, las estrategias están orientadas al desarrollo del talento humano en SAFELIFE. Es necesario mencionar que el enfoque al que se dirige ha dejado de lado el desarrollo de los colaboradores lo cual ha sido fuente de varias problemáticas existentes.

Dado a lo anterior mencionado, en esta investigación se pretende generar un cambio de según orden, es decir que se involucra tanto los procesos como los colaboradores, con la finalidad de mejorar los procesos internos y la efectividad

en las funciones realizadas por los trabajadores, de forma que mejore el clima organizacional y aumente la productividad de la organización.

## **Desarrollo**

### **1. Diagnóstico de la situación de la organización**

#### **1.1 Cultura Organizacional**

Para el análisis de la cultura existente en SAFELIFE, es necesario realizar un diagnóstico de la estructura que maneja la organización, procesos, sistemas y recursos para así identificar las problemáticas existentes. Es necesario definir los elementos que componen la cultura lo cual va a permitir identificar la cultura organizacional de dicha empresa.

La cultura organizacional es la base principal de toda empresa, ya que reúne varios factores que pueden influir de forma positiva o negativa en el desempeño de los colaboradores incidiendo en la productividad de la organización. Es un conjunto de elementos propios de cada empresa que representan la razón de ser, los valores que lo caracterizan, la estructura y lineamientos que los comprenden.

Edgar Schein (1992) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein citado por Cantú, 2011, p. 53)

Los elementos que comprenden la cultura organizacional pueden generar óptimas condiciones organizacionales, sin embargo la cultura de la organización puede convertirse en uno de los elementos difíciles de cambiar. Es necesario identificar los elementos que componen la cultura de la organización. Dichos elementos son; artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.

En relación a artefactos se refiere a todo lo visible de la organización como; la misión, visión, uniformes, imagen corporativa, estructura, políticas y procedimientos. En SAFELIFE se evidencia que una de las estrategias que se

implemento fue realizar una fuerte inversión en publicidad lo cual afectó al sistema de bonos y comisiones. Además que cada fiesta de fin de año se da a conocer los resultados de la empresa y también se maneja un estilo de liderazgo democrático participativo.

En cuanto a los valores compartidos, es una empresa orientada a resultados, competidora y luchadora que busca sobresalir de la competencia logrando ser los mejores en el mercado de seguros de vida. Por último, tenemos a los supuestos básicos, que nos indican la percepción del individuo respecto a la empresa, en este caso los colaboradores poseen una falta de interés, se resisten al cambio y comparten una incertidumbre por el porvenir de la organización.

Aunque existen varios autores que definen los tipos de cultura organizacional, “sin duda, la tipología de cultura organizacional más extendida y ampliamente aceptada en la literatura se deriva del conocido como modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron y Quinn.” (Naranjo y Calderón, 2015)

Este modelo es adoptado por la mayoría de las organizaciones, ya que permite identificar de manera más aproximada la situación actual a la que se enfrenta la organización y reconocer las características de la cultura que se acopla a las estrategias propuestas por la nueva directora ejecutiva de la organización.

El modelo de Cameron y Quinn (Modelo de Valores en Competencia MVC) clasifica a la cultura de las organizaciones en función de dos dimensiones centrales de valores: a) Orientación (enfoque interno y enfoque externo) y b) flexibilidad (flexible en contraposición a estabilidad y control). Las intersecciones de las dimensiones generan una estructura de cuadrantes de valores: 1) Enfoque interno y flexibilidad (cultura de apoyo o clan), 2) enfoque interno y control (cultura orientada a las reglas), 3) enfoque externo y flexibilidad, (cultura orientada a la innovación), 4) enfoque externo y control (organización de mercado u orientada a objetivos). (Cameron y Quinn citados por García, Hernández, Vargas y Cuevas, 2012, p. 10)

En base a lo anteriormente descrito, se puede identificar que según el modelo de Quinn está ubicada en la dimensión Control-Externo que corresponde a una cultura orientada hacia los objetivos, por diversos aspectos como las estrategias

están orientadas hacia el entono y no en la parte interna. Generalmente la parte directiva busca generar una ventaja competitiva de la competencia.

Este tipo de cultura orientada a objetivos, direccionada de manera errónea puede generar inconformidad y desestabilidad para los miembros de la organización, ya que al plantearse objetivos ambiciosos y no alcanzables va a desmotivar a los colaboradores llevándolos a la rotación y bajando la productividad de las funciones que realizan. Por esta razón es necesario rediseñar el enfoque de la cultura que se ha detectado en la empresa objeto de estudio.

Además es importante recalcar el valor de la institucionalización, no solo por la parte de los bienes o servicios que produce. Institucionalizar significa que la empresa adquiere inmortalidad, vida propia y se define a sí misma. Es como quiere proyectarse y quiere que los grupos de interés lo reconozcan. Debido a esto, es necesario crear un sentido de permanencia institucional, ya que de esta forma los colaboradores van a crear ese sentido de pertenencia, compromiso y alinear los objetivos propios con los de la organización.

## **1.2 Comportamiento Organizacional**

Es importante el estudio del comportamiento que tienen los miembros que componen la organización. Debido a que cada persona posee valores, creencias, conocimientos, competencias, actitudes y aptitudes que lo diferencia de los demás pero que en una organización pueden influir de forma positiva o negativa. El comportamiento organizacional se lo puede analizar a nivel individual, grupal y organizacional.

Por esta razón “La importancia de analizar el comportamiento en tres niveles: individual, grupal y organizacional”. (Robbins y Judge, 2009)

### **Comportamiento Individual**

En relación al comportamiento individual se refiere a todas las características propias como; la personalidad, emociones y aspectos culturales que el colaborador posee antes de ingresar a la organización. En este caso Don Jorge y su hijo Carlos quienes han sido los responsables de SAFELIFE en diferentes

tiempos, no han llegado a ser unos líderes efectivos, aunque se consideran líderes participativos y democráticos su gestión no ha sido suficiente para llevar a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **Comportamiento Grupal**

El estudio del comportamiento grupal se refiere a las características que tienen en común los colaboradores para lograr el crecimiento, apoyo y cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este caso particular se puede evidenciar que no llegan a un acuerdo en común, los colaboradores al sentirse inconformes con la manera en que se están manejando los procesos y estrategias, al sentir que no tienen una comunicación efectiva con los jefes inmediatos empiezan a manifestar desmotivación en el área de trabajo en el que se desenvuelven lo que ocasiona que bajen el rendimiento, afectando directamente la productividad de la organización.

### **Comportamiento Organizacional**

En relación al comportamiento organizacional se refiere al análisis de los resultados que ha obtenido la organización a través de la forma, estructura, normas, procesos en general, lo cual es la base para el desempeño del talento humano de la organización.

Al estudiar el comportamiento organizacional, va a permitir detectar de forma adecuada las oportunidades de mejora en relación a la estructura, cultura, políticas, normas y demás procesos que influyen en el desempeño de la organización y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el análisis del sistema organizacional se estudia el actuar de la organización para lograr la misión, visión y objetivos organizacionales, en otras palabras, es un análisis del desempeño de la empresa a través de los procesos, políticas, estructura organizacional, funciones, normas que son base para la administración del capital humano y la cultura organizacional (Franklin y Krieger, 2011)

La empresa objeto de estudio, desde que fue fundada hasta la actualidad ha pasado por varios cambios en la estructura organizacional, así mismo por

cambios en las políticas y procesos, lo que ha ocasionado que se genere resistencia en los colaboradores, informalidad en los procesos y dificultad de toma de decisión.

En un principio la empresa era una estructura lineal, liderada por un gerente general, el cual era Don Jorge, y sus colaboradores, lo cual es propio de empresas pequeñas o medianas, ya que facilita el control de los resultados obtenidos y la supervisión de las funciones realizadas.

Al retirarse don Jorge de la empresa, designo a su hijo como gerente general y decide formar un comité con sus dos otros hijos que eran accionistas pasivos de la organización, debido a que sus otros hijos no conocían a la perfección el funcionamiento de la empresa, empezaron a surgir problemas ya que no se ponían de acuerdo con agilidad y se discutían entre si los niveles jerárquicos.

### **1.3 Comunicación Organizacional**

La comunicación tiene como principio fundamental el transmitir un mensaje o intercambiar información entre dos personas o más, influyendo de forma positiva o negativa sobre el individuo lo cual genera un comportamiento. La comunicación se puede dar de manera formal o informal.

Fernández (2009) señala que la CO ocurre dentro de una cultura organizacional; constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretajan de tal modo que es muy difícil establecer fronteras.

Es importante determinar estrategias que permitan mantener una comunicación efectiva con los miembros de la organización y con sus grupos de interés. Una mala comunicación puede ocasionar insatisfacción laboral, desmotivación, confusión entre los miembros, baja productividad, entre otras consecuencias. Por esta razón es importante designar varios canales tanto formales como informales, los cuales ayudan a recopilar la mayor información sobre la situación de la organización y de esta forma detectar posibles problemáticas a tiempo.

Andrade (2002) afirma que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En la organización objeto de estudio se puede evidenciar que la comunicación es de tipo informal, es decir que se da de boca a boca, dado que no cuentan con un programa de comunicación formalmente definido, que permita la comunicación efectiva de manera ascendente, descendiente y lateral., esta situación ha generado malestar entre los miembros de SAFELIFE.

Toda organización debe contar con medios de comunicación interna, en los cuales se pueda transmitir el mensaje que se desea difundir tanto al cliente interno como al externo, el mensaje debe ser claro y específico para que todos los colaboradores lo puedan entender de forma clara y precisa, evitando así los chismes o rumores mal infundado.

Chiavenato (2009) afirma que “La comunicación debe ser constante, continua y eficaz. Los colaboradores deben recibir información sobre cómo andan las metas y los resultados, en forma de realimentación para orientar su desempeño” (p. 334).

Dado a lo antes mencionado, se ha comprobado que en SAFELIFE, no se maneja una comunicación efectiva, ya que, la retroalimentación de los resultados obtenidos en la empresa solo se da una vez al año, en la reunión de fin de año, esto ocasiona que los colaboradores se desmotiven y no realicen sus funciones de forma eficaz y eficiente.

## **2. Determinación de las Estrategias**

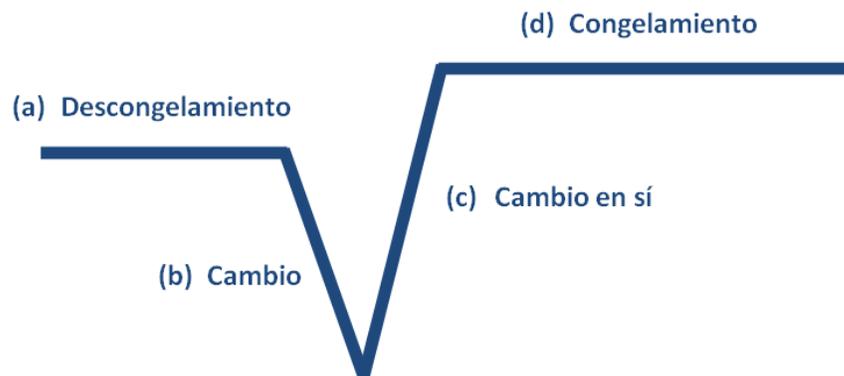
### **2.1 Personal**

Es importante el valor agregado que tienen los colaboradores dentro de la organización, es por esta razón que es necesario implementar estrategias efectivas orientadas a mejorar la situación por la cual está atravesando

SAFELIFE. Las estrategias van a permitir mejorar el rendimiento de los colaboradores y crear el sentido de pertenencia a la organización. Para llevar a cabo un cambio es necesario la aceptación de los miembros de la organización.

La aceptación de un cambio realizado en la organización se da a través de los diferentes modelos de DO o desarrollo organizacional, el modelo a utilizar será el propuesto por Kurt Lewin. Este modelo busca estabilizar o mantener un equilibrio entre las fuerzas que impulsan el cambio (Fuerzas impulsoras) y las que impiden que se dé el cambio (Fuerzas restrictivas).

En la **figura 1** se presenta el esquema del modelo de cambio planteado por Kurt Lewin, la idea principal es que el modelo permite descongelar la situación, trasladarla hacia un nuevo nivel deseado (esperado) y congelar la situación alcanzando la estabilidad deseada (esperada).



En relación al descongelamiento, corresponde a la etapa de desaprender y sensibilización, en esta parte es necesario que el Gerente General o el directorio notifique a toda la organización la situación en la cual se están enfrentando y las estrategias a implementar para mejorar la situación.

En la etapa de cambio, se va a proceder a la capacitación de los colaboradores, en relación a la utilización de plataformas digitales internas (Intranet), redes sociales (grupos de trabajo en Whatsapp), correos institucionales con la finalidad de mejorar las herramientas de comunicación interna, para que los colaboradores

sepan la situación de la organización y pueda lograr una comunicación directa con los directivos de SAFELIFE.

El cambio en sí, es la retroalimentación a través de entrevistas a los colaboradores, para conocer si comprendieron el manejo y uso de las plataformas digitales, redes y correos institucionales.

Finalmente, la etapa de congelamiento es la implementación de las plataformas digitales y el acceso que tienen los miembros de SAFELIFE. Los colaboradores ya han utilizados las plataformas y redes, lo que va a permitir una información exacta de las situaciones que se dan en la organización y una comunicación directa y efectiva entre todos los miembros de SAFELIFE.

Otra estrategia a nivel personal, es el desarrollo del estilo de liderazgo de los directivos y Jefes de SAFELIFE, lo cual es de suma importancia para conseguir los objetivos y metas establecidas. La técnica orientada a desarrollar el estilo de liderazgo deseado será: El coaching como afirma Launer (citado por Franklin y Krieger, 2011) es:

El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad (...) Además, ayuda a encarar y gestionar los procesos de cambio, y contribuye a que las personas reinterpreten la realidad, se reinventen a sí mismas en dicho contexto y, en el caso de los líderes, redefinan la posición de sus seguidores, grupos y equipos, preparándolos para la acción. (p.318)

A través de la técnica de Coaching se espera desarrollar un estilo de liderazgo que inspire y motive a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de desarrollar el potencial de los colaboradores logrando una satisfacción laboral de todos los miembros que conforman SAFELIFE.

Mediante el coaching se logrará desarrollar el potencial que necesitan los líderes de cada área para llevar al equipo de trabajo a la consecución de los objetivos y

rendimiento esperado. El coaching se realizará de manera individual dos veces a la semana con los directores y jefes cada área, en un transcurso de dos horas.

## **2.2 Estructura**

En un principio el tipo de estructura organizacional que mantenía SAFELIFE, era de tipo lineal ya que todos reportaban a un Gerente General, liderada por Don Jorge, después de la salida de Don Jorge, se formó un comité que estaba compuesto por sus hijos, de los cuales solo uno de ellos había trabajado y conocía a la perfección el estado de la organización.

A nivel de estructura, en SAFELIFE se debe realizar un rediseño en su estructura organizacional, ya que se están dando desacuerdo y problemas en la toma de decisiones, entre los miembros que componen la directiva. Es necesario rediseñar una estructura que permita mejorar la comunicación entre los directivos y colaboradores, además que permita ejercer un liderazgo efectivo que se oriente a alcanzar los objetivos organizacionales.

## **2.3 Procesos**

Es necesario tener en cuenta que el área de Talento Humano es un pilar fundamental y estratégico de toda organización. Por lo cual es necesario desarrollar y potencializar a los talentos para que estén motivados y puedan cumplir el desempeño deseado. Por esta razón, la estrategia está orientada a trabajar bajo el desarrollo del talento, será distribuido de la siguiente manera:

- Reclutamiento y Selección

En primera instancia es necesario delimitar las funciones que van a realizar los diversos cargos que existen en la organización, esto va a permitir que los colaboradores conozcan las funciones que van a cumplir, la misión del cargo, línea de reporte (organigrama), competencias requeridas, formación académicas y conocimientos técnicos.

Una vez que ha sido creado el manual es necesario que sea difundido a todos los colaboradores, para que puedan tener una idea clara del perfil que requiere el cargo que van o están ocupando en la organización. Además a través del

manual o descriptivo de cargo se podrán realizar reuniones de manera periódica, de esta forma mejora el feedback entre Directivos y subordinados, también se van a detectar oportunidades de mejora y fortalecerá el estilo de liderazgo llevando al cumplimiento de los objetivos organizacionales de SAFELIFE.

Luego, es necesario realizar el reclutamiento, que puede ser interno o externo, en el caso de que sea interno, ahorraría a la organización gastos, además que promueve la competencia interna, y los colaboradores van a aumentar la eficiencia en los procesos para lograr ser promovidos, las vacantes son publicadas por plataformas internas de la empresa. El reclutamiento externo se puede dar a través de plataformas digitales como: LinkedIn, Multitrabajo, Computrabajos, entre otros. Este tipo de reclutamiento va a permitir buscar nuevos talentos, ya capacitados y que tengan las competencias requeridas en el cargo solicitado.

Una vez que han sido identificados los posibles candidatos, se debe proceder a la entrevista por competencias, que me van a permitir medir si cumple con las competencias requeridas por el cargo, además se debe aplicar pruebas psicotécnicas. Finalmente se debe realizar un informe general donde se evidencia los resultados obtenidos de cada candidato.

- Socialización

Es necesario llevar a cabo el proceso de socialización a los colaboradores que ingresan por primera vez a la organización a través del programa de inducción, en el cual se dará detalles de la organización como: misión, visión, valores, descriptivos de cargos, principios y normas. Este proceso tendrá una duración de 3 horas y se llevará a cabo el primer día de ingreso del nuevo colaborador.

Además de la inducción, el Jefe del área de Talento Humano debe socializar a todos los colaboradores las campañas de comunicación, cambios estructurales y demás cambios en los procesos pertinentes al área. Es necesario que los

colaboradores conozcan la situación de la organización y los cambios que se van a realizar para evitar una resistencia.

- Evaluación de Desempeño

Otra estrategia a implementar, es la evaluación de desempeño, ya que va a permitir tener un claro control en el rendimiento que tienen los colaboradores y también detectar las oportunidades de mejora. La herramienta a utilizar será la evaluación de desempeño de 360°.

El método de evaluación del desempeño de 360° es una herramienta integral y participativa que busca el desarrollo del recurso humano, mediante la participación de todos los que tienen algún tipo de relación con el evaluado: el superior, los compañeros de trabajo, los clientes los proveedores, etc. (Fernández, 2010, pág. 100).

Este tipo de evaluación de desempeño es importante ya que va a generar la participación de los Gerentes o Jefes Inmediatos y los compañeros de trabajo. Ya que son ellos los que formaran parte del proceso de medición del evaluado. Es necesario contar con la disposición de los jefes en este proceso, ya que permite al evaluado reconocer la percepción que tienen acerca de su trabajo de una forma objetiva con la finalidad de mejorar el rendimiento.

El colaborador evaluado juega un papel fundamental ya que según los resultados que arrojen la evaluación de desempeño, le va a permitir crecer personal y profesionalmente, ya que al detectar oportunidades de mejora a tiempo, se puede trabajar en el desarrollo a través de capacitaciones o entrenamientos con la finalidad mejorar el desempeño en las funciones realizadas. Además es importante recalcar que el colaborador también es el evaluador, por esta razón al momento de realizar la evaluación debe ser lo más objetivo y claro posible.

La evaluación de desempeño se la debe realizar cada trimestre, y según los resultados se debe realizar un feedback o retroalimentación, lo cual permita al evaluado conocer cuál ha sido su desempeño y cuáles son las oportunidades de mejora que debe tener para el próximo proceso de evaluación. Esto va a garantizar una mejor comunicación entre los directivos y colaboradores y a su

vez, mejorar la productividad de la organización a través del desempeño eficiente de los colaboradores.

- Capacitación y Desarrollo Organizacional

Es importante que los colaboradores se encuentren capacitados para lograr potencializar el rendimiento y las competencias requeridas en un determinado cargo. Por esta razón es necesario elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), lo cual va a permitir identificar cuáles serían los temarios a tratar en una capacitación según los puestos de trabajo. Es necesario realizar un cronograma de capacitación anual, para poder identificar las capacitaciones a realizar y luego se debe realizar una evaluación en donde se evidencie si los conocimientos han sido adquiridos y desarrollados.

Además de la capacitación, es necesario realizar planes de sucesión, enfocadas en las personas que tienen varios años trabajando en la empresa, y que desean mejorar su estabilidad laboral. Es necesario evaluar los factores que serán tomados en cuenta al momento de aplicar una promoción. Entre los factores a considerar esta: formación académica y conocimientos requeridos, cumplimiento de objetivos del puesto y funciones realizadas, logros o reconocimientos obtenidos y finalmente las competencias que son requeridas.

- Compensaciones y Beneficios

Es necesario implementar una estrategia orientada a crear un programa de compensaciones y beneficios, que permitan mejorar el rendimiento o desempeño de los colaboradores logrando una satisfacción o motivación y de esta manera influye en el compromiso que van a mantener los colaboradores para cumplir con los objetivos organizacionales.

Las recompensas o beneficios no necesariamente abarca un plano monetario, específicamente la estrategia está orientada a un plan de compensaciones no monetarias, que tiene como propósito incentivar, motivar y recompensar el esfuerzo, la eficacia y excelencia en las funciones diarias que realizan los colaboradores.

En relación a las recompensas no monetarias se implementará: un día a la semana para vestir de manera informal (sábados), celebración de cumpleaños a los colaboradores, reconocimiento público por parte del Director General al mejor trabajador del mes. Estos beneficios incentivarán a los trabajadores a esforzarse por tener un rendimiento eficiente.

### **3. Implementación de la Planificación**

#### **3.1 Responsables**

Los responsables de llevar a cabo la implementación de las estrategias orientadas a lograr un cambio en la cultura, procesos y estructura de SAFELIFE, en primera instancia serán los Directivos y Jefes, ya que al ser la estructura principal y guía de los demás colaboradores, deben ser parte de los cambios que se van a realizar y ejemplo para que los trabajadores acepten los cambios que se van a realizar.

Por otro lado el departamento de Talento Humano va a cumplir un rol primordial como ejecutor de las estrategias, ya que serán los encargados de llevar un control e implementar las estrategias orientadas al desarrollo de los colaboradores con la finalidad de contar con colaboradores motivados y eficientes. También están encargados de socializar los procesos que se llevaran a cabo.

Finalmente también es necesario la presencia de un consultor externo, que va a participar como agente de cambio, deberá realizar un levantamiento de información, ya que va a contar con una visión objetiva sobre el problema existente y va a proponer las estrategias a implementar, orientado a formar una cultura fuerte y desarrollar el potencial de los colaboradores.

#### **3.2 Recursos**

- **Financieros:** SAFELIFE deberá cubrir los gastos en cuanto a los honorarios del agente de cambio o consultor externo, que llevará a cabo la implementación de las estrategias mediante un modelo de cambio

planeado, además de asumir los costos de implementación de: la plataforma interna (Intranet) y la contratación de un coach.

- Humanos: Todos los colaboradores de SAFELIFE, deben participar en el proceso de cambio, ya que sin ellos no es posible llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias, se requiere del compromiso y la predisposición de cada uno para lograr la efectividad del proceso.
- Físicos: corresponde a las instalaciones donde se llevará a cabo el proceso de levantamiento de información, socialización en cuanto al proceso y capacitaciones.
- Datos: toda la información proporcionada por la organización para la ejecución de las estrategias.
- Material: se refiere a los suministros de oficina y material didáctico a utilizar.

### **3.3 Metodología**

El tipo de metodología a implementar según la situación de la organización será la técnica cualitativa y cuantitativa para la recolección de datos, el cual se dividirá de la siguiente forma: técnica cualitativa será para entrevistar a los colaboradores, de esta forma va a permitir detectar las percepciones, ideas y sugerencias que puedan dar al respecto de las situaciones a las que se enfrentan y los cambios realizados.

Mientras que en la técnica cuantitativa, se van a realizar encuestas que van a estar orientadas a conocer las necesidades de capacitación, con los resultados de las encuestas se hará un análisis para elaborar el plan de capacitación dependiendo de la necesidad de cada área.

### 3.4 Modelo de planeación

<b>Exploración</b>	En esta etapa se refiere al levantamiento de información y/o recolección de datos, que debe estar a cargo de los consultores, para poder identificar la problemática y poder plantear la solución.
<b>Entrada</b>	En esta instancia se debe generar un acuerdo entre el representante de SAFELIFE y la consultora, en el cual se debe pactar los lineamientos y lo que se espera generar con el cambio planeado. En esta etapa es importante que la organización le brinde toda la información y apoyo para poder llegar al cambio deseado.
<b>Diagnóstico</b>	Luego de haber realizado el levantamiento de información se logró detectar las variables en las cuales se va a proceder a trabajar, las cuales son la comunicación, cultura y comportamiento organizacional.
<b>Planeación</b>	Una vez identificado la problemática en la organización, se procede a elaborar estrategias a nivel de personas, estructura y procesos. Es importante recalcar que dicha propuesta de estrategias deben ser aprobadas por el representante de SAFELIFE.
<b>Acción</b>	Esta etapa se refiere a la ejecución de las estrategias que se van a implementar en la organización. Es importante comunicar a todos los colaboradores los cambios que se van a realizar.
<b>Evaluación</b>	Se debe medir el impacto que ha causado el cambio en los colaboradores y que tan efectiva han sido las estrategias. Por esto es necesario que se realicen entrevistas periódicas con los colaboradores para poder evaluar el cambio.
<b>Terminación</b>	Con los resultados de la evaluación se lograra determinar si se cumplió con las expectativas del cambio.

### 3.5 Cronograma de actividades

No.	Actividades	Objetivos	Responsables	Duración
1	Socialización	Dar a conocer toda la información referente a la organización	Consultor externo y Área de Talento Humano	1 semana
2	Manual de Funciones	Especificar las funciones y responsabilidades de cada cargo en la organización.	Consultor externo y Área de Talento Humano	5 semanas
3	Rediseño del Organigrama	Reestructurar el organigrama de la organización	Consultor externo, Área de Talento Humano y Directorio	2 semanas
4	Elaboración de la Herramienta de Evaluación de Desempeño	Evaluar el rendimiento de los colaboradores para mejorar los índices de eficiencia	Consultor externo y Área de Talento Humano	1 semana
5	Elaboración de Plan de Comunicación	Mejorar la comunicación interna entre los colaboradores de la organización	Consultor externo y Área de Talento Humano	3 semanas
6	Plan de Sucesión	Elaborar planes de sucesión para los colaboradores	Consultor externo y Área de Talento Humano	3 semanas

### 3.6 Presupuesto

Los honorarios profesionales establecidos por la consultora enfocada a la Gestión del Talento Humano, en función a las horas de trabajo que estipulan los profesionales, la gestión a realizar y las tarifas que se relacionan con su nivel de experiencia. Considerando la formación del equipo de consultores; se estableció el valor de los honorarios en US\$20,000 más el IVA correspondiente.

<b>Subtotal</b>	\$20,000
<b>IVA</b>	\$ 2,400
<b>Valor total</b>	\$22,400

El valor total, correspondientes a los honorarios de los profesionales, será pagado de la siguiente manera: cada mes deberá cancelar un valor total de \$1,866.67 por un periodo de un año que será la duración del contrato. El plazo para el proceso de cambio cultural será de 60 semanas aproximadamente a partir de la aprobación de la propuesta y firma de contrato, donde la consultora se compromete a elaborar e implementar las estrategias anteriormente descritas.

## **CONCLUSIONES**

SAFELIFE ha mantenido por muchos años una cultura débil, orientada a la competitividad en el mercado y dejando de lado el desarrollo de los colaboradores, lo que ha ocasionado que con el paso del tiempo se evidencien problemas como: comunicación informal, desmotivación, inconformidad, sobrecarga laboral, rotación de personal, entre otras.

Todo el conjunto de situaciones problemáticas que se suscitaron, fueron el causante que lleve a la organización a considerar la necesidad de un replanteamiento en la gestión y en los procesos que mantenían. Es por esta razón que deciden contratar a una empresa consultora, la cual ha planteado estrategias orientadas a generar un impacto en la cultura organizacional a través de un modelo de DO.

Las estrategias a implementar se centran a nivel de personas, estructuras y procesos. Las estrategias engloban a los subsistemas de Recursos Humanos como lo son: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios, evaluaciones de desempeño y socialización. Además de estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna y la estructura organizacional.

Finalmente, SAFELIFE deberá llevar a cabo un proceso de cambio, el cual está enfocado al fortalecimiento de la cultura organizacional, en el cual se pueda fomentar el desarrollo de los colaboradores, para que puedan lograr un mejor rendimiento, aumenten la productividad y se logren los resultados esperados por la organización.

## REFERENCIAS

- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 11-17). México, D. F.: Trillas.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mexico : Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Fernández, C., y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Fernandez, V. (2010). *Derechos humanos y Relaciones Laborales*. LA coruña España.: Netbiblo SL.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- García, M., Hernández, R.; Vargas B. y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios*, 2, 9-29.
- Naranjo-Valencia, J., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



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



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Párraga Neira, Gina Melissa**, con C.C: # 0919789719 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Comunicación y Cultura Organizacional en la empresa SAFELIFE de la ciudad de Guayaquil** 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, **28 de agosto de 2019**

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

Nombre: **Párraga Neira, Gina Melissa**

C.C: **0919789719**



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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Comunicación y Cultura Organizacional en la empresa SAFELIFE de la ciudad de Guayaquil</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Gina Melissa, Párraga Neira</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Lcdo. Luis Antonio, Bonilla Morán, Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Psicología Organizacional</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciada en Psicología Organizacional</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>28 de agosto de 2019</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>31</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Desarrollo Organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional.</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Desarrollo Organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Cambio, Comportamiento Organizacional, Talento Humano.</b>		

#### **RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):**

El presente trabajo expone el caso de la empresa SAFELIFE, una empresa que comercializa pólizas de seguros de vida localizada en Guayaquil, Ecuador. SAFELIFE nació en el año 1978 y llevan 40 años de trayectoria dentro del mercado Ecuatoriano, sin embargo el directorio de la empresa considera la posibilidad de incorporar cambios sobre los procesos ya establecido en la empresa. En el presente caso se realizará el análisis de la situación actual de la organización, donde se identificará aquellos factores que están incidiendo en la productividad y desacelerando el desarrollo de la organización a diferencia de la competencia. Para el estudio se considerará las siguientes variables internas como; la cultura organizacional, la comunicación y el comportamiento organizacional. Para el análisis será considerado los cambios realizados por la administración anterior y que en la actualidad se mantienen desactualizados, desde que inició, hace 40 años atrás. Por lo tanto, se indicarán los cambios que se deberían incorporar en los procesos de gestión del talento humano con la finalidad de mejorar la situación actual por la que está atravesando la organización. El proceso de cambio será analizado a partir de la información proporcionada por el caso, y se intervendrá de manera objetiva y eficaz acorde a la realidad donde se desarrollará las posibles estrategias a implementar para el desarrollo de la gestión eficiente y eficaz de la organización y de los colaboradores, la cual permitirá la transformación de los procesos alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

**ADJUNTO PDF:**

SI

NO



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



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



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono: +593-4- 997810929</b>	<b>E-mail: ginaparraga15@hotmail.com</b>
<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>		