



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**TEMA:**

**Desarrollo del Comportamiento y la Comunicación de la Empresa SAFELIFE**

**AUTOR (ES):**

**Montalván Rodríguez Paola Alejandra**

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

**TUTOR (A)**

**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**  
**Carrera de Psicología Organizacional**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Montalván Rodríguez Paola Alejandra**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

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

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

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

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

**Guayaquil, a los 28 días del mes de Agosto del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**  
**Carrera de Psicología Organizacional**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Montalván Rodríguez Paola Alejandra**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, Desarrollo del Comportamiento y la Comunicación de la Empresa SAFELIFE**, 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 28 días del mes Agosto del año 2019**

**EL AUTOR (A)**

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

**Montalván Rodríguez Paola Alejandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**  
**Carrera de Psicología Organizacional**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Montalván Rodríguez Paola Alejandra**

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

**Guayaquil, a los 28 días del mes de Agosto del año 2019**

**EL (LA) AUTOR(A):**

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

**Montalván Rodríguez Paola Alejandra**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación  
Carrera de Psicología Organizacional**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

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

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

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

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

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**Psic. Belen Cabezas Cordova, Mgs.**

DOCENTE REVISOR

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CONTENIDO</b>  |           |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                       | <b>2</b>  |
| <b>1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>        |           |
| <b>1.1. Cultura organizacional</b> .....                        | <b>5</b>  |
| 1.1.1. Modelos de cultura.....                                  | 5         |
| 1.1.2. Gestión de cambio de cultura .....                       | 7         |
| <b>1.2. Comportamiento Organizacional</b> .....                 | <b>7</b>  |
| 1.2.1. Influencia de los Roles Gerenciales en el CO .....       | 8         |
| 1.2.2. Gestión de cambio del comportamiento organizacional..... | 11        |
| <b>1.3. Comunicación Organizacional</b> .....                   | <b>11</b> |
| 1.3.1. Tipología de Comunicación Organizacional.....            | 12        |
| 1.3.2. Gestión de cambio de la Comunicación Organizacional..... | 15        |
| <b>2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....                | <b>16</b> |
| 2.1. Estructura.....  | 16        |
| 2.2. Personal.....  | 17        |
| 2.3. Procesos.....  | 19        |
| <b>3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCION</b> ..... | <b>20</b> |
| 3.1. Responsables de la Intervención.....                       | 20        |
| 3.2. Metodología.....   | 21        |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                                       | <b>23</b> |
| <b>REFERENCIAS</b> .....  | <b>24</b> |

## INDICE DE GRAFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Grafico 1.</b> Modelo de Valores en Competencia.....                                     | <b>6</b>  |
| <b>Grafico 2.</b> Asignación de actividades según el tiempo.....                            | <b>10</b> |
| <b>Grafico 3.</b> Canales de Comunicación Interna.....                                      | <b>13</b> |
| <b>Grafico 4.</b> Elementos de intervención en una estructura organizacional efectiva ..... | <b>17</b> |
| <b>Grafico 5.</b> Principales Actitudes hacia el Trabajo.....                               | <b>18</b> |
| <b>Grafico 6.</b> Comunicación Asertiva.....  | <b>19</b> |

## INDICE DE TABLAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabla 1.</b> Plan de Implementación de Estrategias..... | <b>22</b> |
|--|-----------|

## RESUMEN

En el año 1978 se constituye en Ecuador la empresa SAFELIFE, la empresa surge con el propósito de atender los problemas de cobertura que existían en el mercado de Seguros de vida del país. Desde el primer al tercer año el patrimonio de la organización creció en un 500%, el volumen de clientes había superado las expectativas que tenía en su momento el Gerente General, los bonos, incentivos, así como las comisiones tenían muy satisfechos a los colaboradores. Sin embargo, con el pasar de los años, debido al incremento de demanda de seguros, el personal que contaba la compañía no era suficiente para poder seguir captando nuevos clientes. Se vivía un ambiente de tensión constante debido a la carga laboral, desmotivación y falta de comunicación interna. Por lo que en el siguiente trabajo se realizará un análisis con respecto al desarrollo tanto del Comportamiento y la Comunicación organizacional, es decir, de qué manera estos importantes ejes se ven afectados por una inadecuada gestión de recurso humano y su liderazgo. Este diagnóstico nos va a permitir plantearnos propuestas de un plan de mejora para poder cubrir con las necesidades de los empleados y cumplir con los objetivos organizacionales. De igual manera se plantearán estrategias que van alineadas a la estructura, las personas y los procesos.

### ***Palabras Claves:***

***Estrategias, Desarrollo , Comportamiento Organizacional, Comunicación.***



## INTRODUCCION

El caso que se presenta a continuación, se refiere a una empresa constituida en Ecuador en el año 1978, llamada SAFELIFE, la empresa surge con el propósito de atender los problemas de cobertura que existían en el mercado de Seguros de vida del país.

En los primeros 10 años de constitución, la organización fue liderada por Don Jorge, empresario de la ciudad. Se consideraba así mismo como un hombre visionario, padre de tres hijos: Romina, Carlos y Daniel. Invirtió todo su patrimonio en la creación de la empresa, por lo que todas las decisiones las tomaba él con mucha cautela y tratando de minimizar los riesgos.

En el primer año de la organización se invirtió en el alquiler de una oficina en el centro de Guayaquil. Contaba con 5 colaboradores, entre ellos un contador, un abogado, dos asesores comerciales (uno de ellos Carlos, hijo de Don Jorge) y Don Jorge quien, figurada como Gerente General, le gustaba atender personalmente los reclamos de seguros de los clientes y lo hacía de manera personalizada. La organización tenía como estrategia el crecimiento de clientes a través de la venta de pólizas de seguros,

Las cuales eran generadas por los asesores comerciales. Desde el primer al tercer año el patrimonio de la organización creció en un 500%, el volumen de clientes había superado las expectativas que tenía en su momento el Gerente General, los bonos, incentivos, así como las comisiones tenían muy satisfechos a los colaboradores. Sin embargo, debido al incremento de demanda de seguros, el personal que contaba la compañía no era suficiente para poder seguir captando nuevos clientes. Se vivía un ambiente de tensión constante debido a la carga laboral que tenían todos y cada uno de los colaboradores.

En el primer semestre del cuarto año, Don Jorge evaluó la posibilidad de contratar a personal adicional. Contrató a una empresa consultora que realizó un levantamiento de carga horaria e identificó que efectivamente debía contratar a al menos tres personas más en su equipo si quería mantener su empresa activa o no colapsar por el volumen de trabajo o la

presión que sentían sus colaboradores. Es por ello que a mitad del cuarto año toma la decisión de contratar a tres personas más y así intentar resolver el problema identificado por la empresa consultora. Dos de ellas ocuparon el puesto de asesores comerciales y una de ellas se dedicó a atender los casos de reclamos de cobertura de seguros.

Al cierre del cuarto año y durante los próximos 2 años SAFELIFE trabajó con 8 personas, para entonces había incrementado en un 500% el número de clientes. Lograron estabilizar la carga de trabajo, sin embargo, se enfrentaron a un nuevo problema. Dos nuevas empresas proveedoras de servicios de seguros emergieron en el mercado, su principal competencia SEGUROS CONFIABLES tenía una fuerte estrategia de publicidad, habían pautado en todos los medios de comunicación y comenzaron a captar clientes de manera muy rápida, incluso llegaron a captar clientes que por más de 5 años fueron fieles a SAFELIFE. Don Jorge, confundido por lo que estaba pasando, decide hacer un estudio de mercado a través de una empresa consultora.

Al séptimo año Don Jorge decide cambiar su estructura, pasa de 8 a 15 personas. Reestructura su departamento y crea por primera vez en la historia de la empresa cargos de Jefaturas. Él quedó maravillado con la información de la empresa consultora de estudio de mercado por lo que decide contratar al colaborador estrella de esta empresa, Alberto, y traerlo a SAFELIFE como Jefe de Mercadeo. Convencido que la publicidad lo iba a llevar al éxito, estructura un departamento de Mercadeo, en el cual pone a Alberto como Jefe de Mercado y dispone a su cargo a un asistente.

Al final de 1988 los estados financieros de SAFELIFE habían alcanzado y sobre pasado las expectativas de Don Alfonso. La revisión de resultados siempre se realizaba al final del año. Tenía a su hijo liderando efectivamente al Dpto. de Ventas y el personal le manifestaba en espacios informales lo satisfecho que se encontraban.

Sin embargo, había una sensación de insatisfacción en Don Alfonso. A pesar de haber generado nuevos clientes, la competencia SEGUROS CONFIABLES eran los líderes del mercado, su campaña de publicidad no

sólo los hacía ver como los primeros del mercado, sino que además resaltaba entre líneas que SAFELIFE era el segundo.

Se intentó posicionar a SAFELIFE en el primer lugar dentro del negocio de seguros, sin embargo, siempre la competencia parecía estar un paso más adelante. Parecía conocer al mercado, a los clientes, y la comunicación era mucho más directa y efectiva. Don Alfonso se reúne con Alberto, le pide que sí o sí lleve a SAFELIFE a estar en el primer lugar, para lo cual era necesario realizar una fuerte inversión que iba a afectar el sistema de bonos, incentivos y comisiones que venían utilizando para compensar a su personal.

Con el pasar del tiempo invirtieron en recursos para posicionarse en el mercado. Realizaron varios cambios durante esos años, algunos de ellos fueron: asignación del 30% del presupuesto de la empresa para marketing (10 años atrás era solo del 10%), reducción del sistema de compensación en un 50%, cambios en el personal (la mayoría por renuncia de sus colaboradores que se iban a la competencia), cambio en infraestructura (compraron un departamento en el penthouse de un edificio y lo hicieron oficina). Paralelamente en el país, las condiciones económicas favorecieron la captación de nuevos clientes, fueron años de prosperidad económica que permitió crecer a muchas industrias y negocios en general.

En 1998 se realiza un cambio relevante en SAFELIFE, Don Jorge decide desligarse de la empresa y bajo la figura del Comité de Empresa, el problema es que existían muchos desacuerdos que generaban un cuello de botella para el avance de las actividades de la empresa. Se convirtió en una empresa muy inflexible en donde en todos los niveles jerárquicos se discutían y no se ponían de acuerdo con agilidad.

Por lo antes expuesto del caso, la empresa espera que, con la información prestada a la Consultora, se realice un análisis que permita elaborar un respectivo diagnóstico de posibles alternativas de mejora en los procesos de Planes de Motivación, Comunicación y Desarrollo Humano.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1. Cultura Organizacional**

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a la cara más importante de toda organización indistintamente del tamaño de la empresa, representa la agrupación de significados compartidos que poseen todos los integrantes de la organización en todos sus niveles jerárquicos.

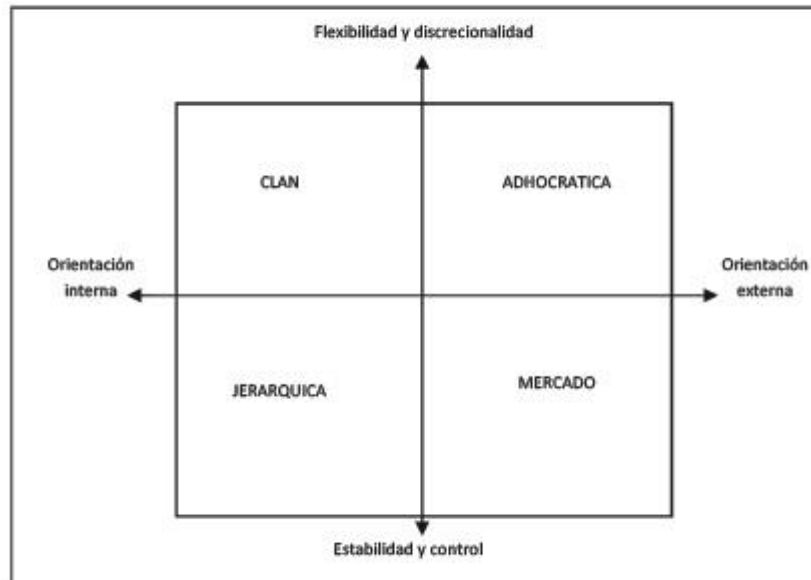
La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008).

Haciendo referencia a lo citado anteriormente podemos decir que en SAFELIFE si existe una cultura organizacional que está determinada tanto por los comportamientos de todos los miembros de la organización, como por los reglamentos establecidos por el gerente general (Don Jorge).

##### **1.1.1. Modelos de cultura**

Existe una amplia tipología o modelos de cultura organizacional, según las necesidades o características de una empresa. Como, por ejemplo: El modelo de Cameron y Quinn, modelo de Roger Harrison, modelo de Schein, etc. Sin embargo, nos vamos a enfocar principalmente en la definida por Cameron y Quinn, ya que cuenta con mayor aceptación y popularidad, y esta define o clasifica la cultura según sus orientaciones (interna - externa) y sus dimensiones (flexibilidad y discreción – estabilidad y control). Este modelo define cuatro tipos de cultura que son: de Clan, de Adhocracia, de Jerarquía y de Mercado. García et al (2012) mencionan que “cada uno genera un distinto tipo de liderazgo, orientación hacia los recursos humanos y procesos de cambio organizacional” (p. 10).

*Figura 1. Modelo de valores en competencia*



Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Se puede decir que inicialmente por la gestión realizada en la empresa SAFELIFE, esta, se definía como una cultura adhocrática, ya que, en el transcurso de este periodo, como recién se desarrollaba la organización, su característica dominante era muy dinámica y emprendedora, logrando superar sus propias expectativas de ganancia, aun cuando contaban con un recurso humano limitado. Las pocas personas que la conformaban estaban muy dispuestas a asumir riesgos y apostar por sus ideas. Al mismo tiempo, durante esa primera etapa el liderazgo organizacional y el estilo gerencial era de un emprendedor nato y al igual que su equipo un tomador de riesgos.

Sin embargo, no mucho tiempo después, cambio el panorama para los colaboradores, comportamiento que pudo notar el gerente al no contar con su presencia en una festividad de suma importancia. Este disgusto surgió debido al incremento de demanda de seguros y el personal con el que contaba la compañía no era suficiente para poder seguir captando nuevos clientes. Se vivía un ambiente de tensión constante por la carga laboral que tenían cada uno de los colaboradores.

### **1.1.2. Gestión de cambio de cultura**

Con la finalidad de cubrir esta necesidad que surgió en SAFELIFE, en el primer semestre del cuarto año, Don Jorge evaluó la posibilidad de contratar a personal adicional. Y contrató a una empresa consultora que realizó un levantamiento de carga horaria e identificó que efectivamente debía contratar al menos a tres personas más en su equipo si quería mantener su empresa activa o no colapsar por el volumen de trabajo o la presión que sentían sus colaboradores. Por lo que se puede decir que, al corregir esta necesidad, la cultura se mantenía bajo la misma dinámica, pues las personas trabajaban haciendo énfasis en la predisposición al aceptar nuevos retos, experimentar nuevas cosas y aprender de los errores.

Con el pasar del tiempo SAFELIFE, hizo un cambio cultural completamente, ya que el mercado de los seguros creció y dejó de liderar como empresa aseguradora. La competencia manejaba una estrategia basada en el marketing que le permitía crecer rápido. Y Don Jorge a pesar de manejarse y tomar decisiones de manera cautelosa, ya no reflejaba como gerente general, por lo que no podía avanzar con decisiones, ya que, ahora quienes las tomaban eran quienes conformaban un comité y mientras se desarrollaban estos problemas en la cultura de SAFELIFE, para el comité de la empresa eran otras las prioridades. Ellos en lugar de trabajar en sus aspectos de mejoras tanto para el personal como para beneficio de la empresa, solo intentaba superar a su competencia.

Lo que provocó, que su cultura pase de adhocrática a racional o de mercado, esto quiere decir que su característica dominante era orientada netamente a los resultados, el estilo gerencial era promover la competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos y su único criterio de éxito es penetración y liderazgo dentro del mercado de seguros.

### **1.2. Comportamiento Organizacional**

Como definición podemos decir que el CO es el área de conocimiento que investiga la idea que los individuos, los grupos y la estructura tienen respecto a la conducta en las organizaciones, con el fin de emplear tal conocimiento la mejora de la eficacia organizacional.

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins & Judge, 2009, pág. 10)

Como el foco de estudio es la empresa, es significativo recordar que esta es una unidad consciente de lograr la continuidad y el alcance de sus objetivos. En ella es fundamental el papel que cumple la gerencia general, dado que es el responsable de lograr las metas por medio de las personas que trabajan junto a él.

Las organizaciones se encuentran definidas como sistemas, ya que, están constituidas por diversos elementos que se relacionan usualmente para alcanzar metas determinadas. Es por esto que, es necesario que exista una adecuada cohesión entre los equipos de trabajo, el personal y el diseño de la estructura, para que el CO posea altos niveles de efectividad.

### **1.2.1. Influencia de los Roles Gerenciales en el Co**

Es relevante destacar el rol de una gerencia, ya que, ellos se encargan de asignar recursos, tomar decisiones y dirigir las actividades de los integrantes de una empresa para alcanzar metas previamente definidas para el crecimiento de la misma. Como también es importante el trato a las personas que trabajan para ellos, y así generar un comportamiento adecuado y exista un compromiso entre ambas partes.

Los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas. Los gerentes realizan su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. (Robbins & Judge, 2009, pág. 6)

Henry Fayol describió 5 funciones que debe cumplir un gerente en la organización, pero en la actualidad solo se resumieron en 4, que son: planear, organizar, dirigir y controlar. Cuando se refiere a “planear”, menciona que toda organización existe para cumplir metas y quienes definen estas metas y los medios o estrategias para alcanzarlas, son las gerencias. Otra de las funciones que se denomina “organizar”, determina como se harán las tareas, quien las realizara, donde se tomarán decisiones y quien reportara a quien. Diseño de estructura organizacional de la que también es responsable un gerente. Al realizar la función de “dirigir”, indica que los gerentes deben coordinar las actividades de sus colaboradores; motivarlos a manejar una comunicación más eficiente, los enfoca a que sepan dirigir entre ellos y sobre todo a la resolución de conflictos. Como ultima función esta “controlar”, la cual garantiza que todo lo asignado se realice de manera correcta, vigila que el buen desempeño de la organización para posteriormente realizar una retroalimentación en los aspectos de mejora.

Fred Luthans y sus asociados estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde una perspectiva algo diferente.<sup>10</sup> Se formularon esta pregunta: ¿Desarrollan los administradores que ascienden con mayor rapidez en una organización las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos que efectúan el mejor trabajo? Uno tendería a pensar que los administradores más eficaces en sus trabajos también son los que ascienden con mayor rapidez. (Luthans, 1988, citado por (Robbins & Judge, 2009)

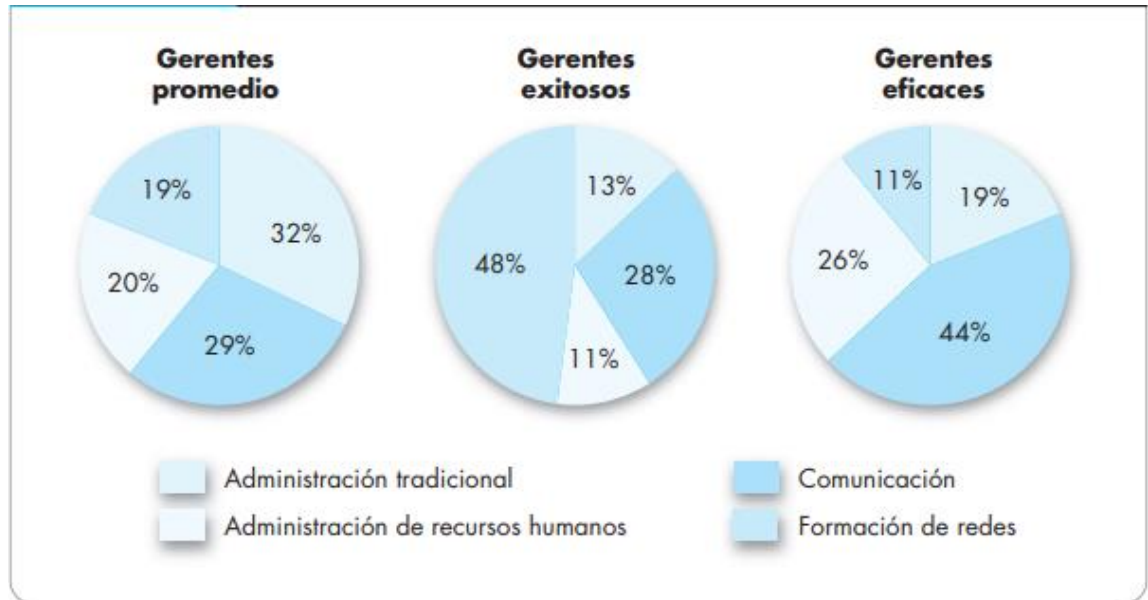
Ellos estudiaron a más de 450 administradores. Lo que encontraron fue que todos ellos desempeñaban cuatro grupos de actividades administrativas:

- Administración tradicional: toma de decisiones, planeación y coordinación.
- Comunicación: intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.
- Administración de recursos humanos: motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación.



- Trabajo de redes: socialización, politiquero e interacción con personas externas a la organización. (pag.8-9)

**Figura 2 . Asignación de actividades según el tiempo**



Fuente: Basada en Luthans, R. M. Hodgetts y S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

Al hablar de la gerencia de SAFELIFE, se puede determinar que su rol estaba pajo un perfil de gerentes promedios, ya que, no existe mucha diferencia en el porcentaje de tiempo que le dedica a las actividades administrativas como: comunicación, formación de redes, adm. Tradicional y adm. De recursos humanos. Sin embargo, en cuanto a funciones, se puede decir que se cumplieron de manera distinta en los dos periodos de gerencia que existió en SAFELIFE. Inicialmente el gerente general si planeo, organizo, dirigió y controlo los objetivos que definió para su empresa en conjunto con sus colaboradores.

Con el pasar del tiempo y con el cambio de gerencia las funciones se realizaron de otra manera, esto se evidencian cuando las ganancias esperadas no fueron alcanzadas y en especial cuando el personal perdió su sentido de pertenencia con la organización.

### **1.2.2. Gestión de Cambio del Comportamiento Organizacional**

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores. (Robbins y Judge, 2009, p. 23)

Si se desea éxito como organización, es importante poner en primer lugar a las personas, involucrando a los colaboradores en distintos sistemas de la organización. Cuando los colaboradores se sienten involucrados con la gestión, existen mayores resultados para la organización. Para (Chiavenato, 2009)“las innovaciones en las prácticas laborales, la cooperación entre trabajadores y la administración, o la mejoría de la productividad, sólo tendrán una base sólida si las personas no sienten temor a perder su trabajo” (, p. 206).

Se puede entender que en la empresa SAFELIFE, estanco su crecimiento, ya que los cambios de Jorge (Gerente General) tuvo aceptación al principio, pero al visualizar una fuerte competencia con mejor propuesta, genero inconformidad por parte de los empleados, pues al perder clientes, su líder en lugar de fomentar motivación para trabajar en equipo y salir de la crisis; transmitió descontento e inconformidad.

Lo que provoco que algunos empleados tomen la decisión de buscar una mejor opción, no solo por su oferta laboral sino porque el clima en el que se estaban desarrollando no los hacían sentir como parte importante de la empresa.

### **1.3. Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un proceso que repercute de manera importante en el logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones. En las mismas, la comunicación debe ser administrada de manera correcta para poder reducir al máximo los problemas e inconvenientes que se puedan generar. (Dubrin, 2008) menciona que en la aparición de estos

inconvenientes “por lo general siempre tiene lugar alguna interferencia entre la idea y la acción” (p 46).

Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. “Si no hay comunicación, los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible; porque la gente no comunica sus necesidades y sentimientos a los demás. Podemos decir con certeza que todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos” (Newstrom, 2011)

Un conjunto de actividades que pueden influir en las opiniones, actitudes, conductas y en la interacción dinámica de los miembros de una organización. Lo que permite que exista una coordinación de comunicación entre todos los miembros de una empresa y sus relaciones con los medios que utilizan para contribuir con la organización, la cual está formada por un conjunto de valores, que permite a una empresa a identificarse de otras, gracias a las funciones y procedimientos de los integrantes.

### **1.3.1. Tipología de la Comunicación Organizacional**

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes. (Rodríguez, 2001, pág. 41)

Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su

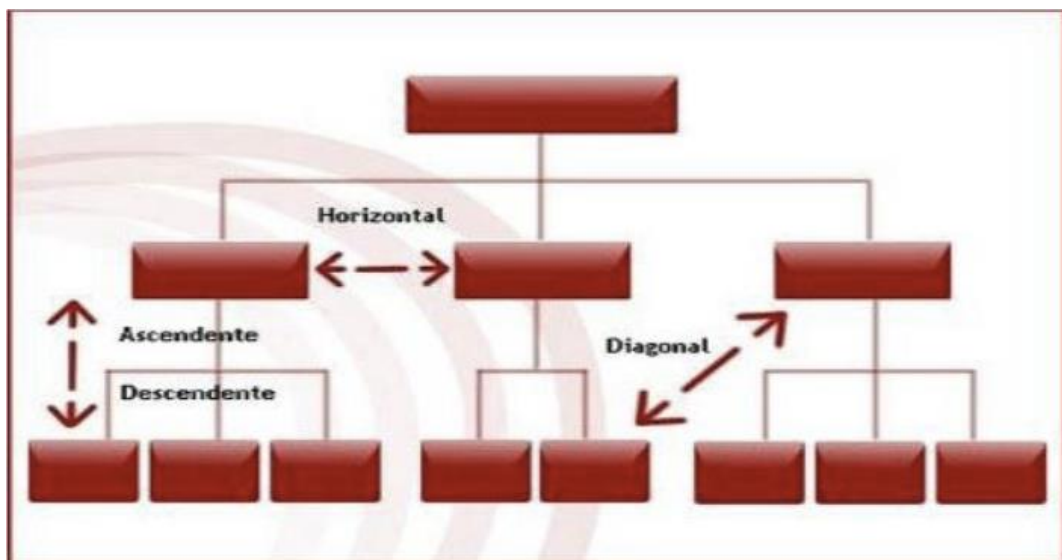
entorno, por ejemplo: inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores asociaciones y público en general. (Andrade, 2005, pág. 16). Se pueden distinguir dos tipos de comunicación organizacional:

**Comunicación Interna:** Se refiere a un grupo de actividades realizadas por la organización para crear y mantener excelentes relaciones entre los miembros de la empresa. Esto se lo logra a través de medios y/o canales de comunicación que los mantienen informados, motivados e integrados para que logren contribuir con su buen trabajo a los objetivos organizacionales.

Desde la base de este tipo de comunicación, existen diferentes canales o formas en las que el personal de una organización se comunica.

Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. Más aun, los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudaran a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización. (Ibedem, citado por Rodríguez, 2001, pag.50)

**Figura 3. Canales de Comunicación Interna**



## **Canales Descendentes**

Se basa en la comunicación desde la dirección de la organización hacia los demás miembros de la empresa, dando un seguimiento a la línea jerárquica. Se considera como la forma natural o común de transmitir información dentro de las organizaciones.

### **Los canales que emplea son:**

- Reglamento interno
- Normativa laboral
- Política retributiva (Sueldo, gratificaciones, bonos y anticipos).
- Servicios médicos de la organización (funcionamiento, prestaciones a la seguridad social).
- Formación y promoción.
- Vacaciones
- Varios (traslados, excedencias, permisos especiales, servicios sindicales).
- Eventos internos
- Reuniones de grupo
- Reuniones masivas o informativas.
- Reuniones de ciclo.
- Reuniones con el comité de empresa.
- Videoconferencias.
- **Publicaciones internas como:** Boletines, Revista de empresas, Entrevistas, Carta y memorándums, Correo electrónico
- **Intranet:** Fomenta el sentido de pertenencia y Estimula una cultura de gestión del conocimiento.

## **Canales Ascendentes**

Estos canales circulan desde la base de la organización hacia arriba. El objetivo que persigue es conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en organización.

### **Los canales que emplea son:**

- Programas
- Diálogo
- Buzón o programas de sugerencias
- Encuesta de clima o satisfacción laboral
- Rumores
- Recorridos por el lugar de trabajo
- Canal confidencial para denuncias de malas prácticas.

**Comunicación Externa:** como opuesto, se refiere a el grupo de mensajes que emite la organización hacia sus grupos de interés o público externo, lo importante de esta comunicación es que busca mantener una buena imagen y mejorar las relaciones con ellos.

Los componentes de una comunicación externa son:

- Dpto. de Comunicación
- Clientes
- Comunidad Local
- Gobierno
- Proveedores
- Grupos Financieros
- Supra-organizaciones
- La competencia

### **1.3.2. Gestión de cambio de la Comunicación Organizacional**

(Chiavenaro,2009) “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”

Haciendo referencia la situación por la que paso SAFELIFE, se puedo identificar que el flujo de comunicación que existía al comenzar a crecer la organización se fue deteriorando, ya que, el comité directivo no hacia parte

de los cambios organizacionales a su equipo. lo que provoco malestar y comenzaron a perder el sentido de pertenencia.

Si cumpliera el rol de gerente como Carlos, implementaría canales de comunicación interna que de manera continua me permita conocer las necesidades que surgen en los colaboradores para plantear aspectos de mejora que satisfagan sus problemas y puedan continuar trabajando de manera productiva. Al mismo tiempo promovería la utilización de un intranet e implementaría de murales informativos en todas las áreas para que puedan exponerse todos los cambios que se realizan dentro de la organización, y así no exista inconformidad de los acontecimientos.

## **2. DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA**

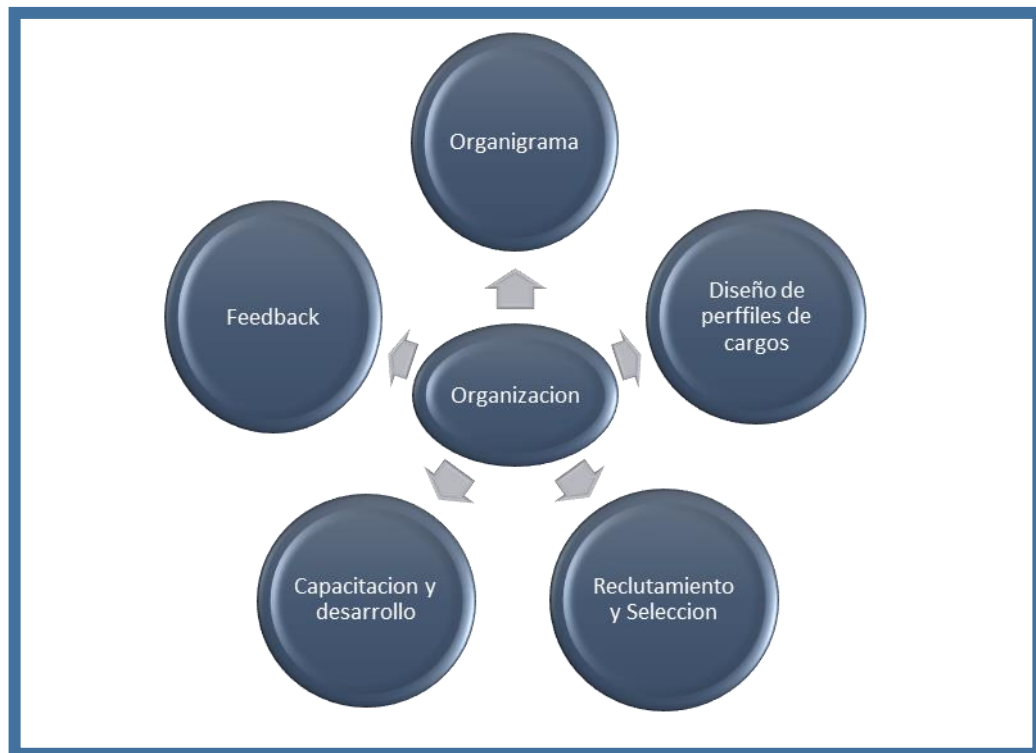
### **2.1. Estructura**

Con respecto al caso de análisis, se entiende que la gerencia realiza una contratación sin ningún tipo de procedimiento que garantice que el empleado es apto o posee las competencias necesarias para el puesto. Pues desde un inicio el candidato debe conocer el tipo problemáticas o trabajo que se tiene en SAFELIFE, lo que provoca que al primer inconveniente organizacional estos individuos no respondan de la manera adecuada y busquen como primera salida salir de la organización.

Al mismo tiempo como organización antes de su creación, debe tener un mapeo de la estructura que quiere llevar. es necesario que las personas al ingresar tengan un perfil previamente diseñado, que determina sus funciones a cumplir. este tipo de gestión hace que los colaboradores al ingresar, generen un sentido de pertenencia con la compañía.

En SAFELIFE, debe realizarse un levantamiento de perfiles de cargo que permitan determinar las funciones y el procedimiento de sus procesos. Con el fin de implementar un plan de carrera que permita a los empleados tener una orientación de crecimiento dentro de la organización.

**Figura 4. Elementos de intervención en una estructura organizacional efectiva.**



## **2.2. Personal**

Es importante mencionar, que las personas y su comportamiento son factores fundamentales que influyen en el crecimiento y éxito de una organización, por lo que debe existir una satisfacción mutua entre ambas partes.

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins & Judge, 2009, pág. 45)

Tomando como referencia una de las problemáticas del caso, se puede evidenciar que el comportamiento de los individuos de la organización comienza a verse afectado, demostrando descontento con sus líderes. Esto



se evidenciaba cuando los colaboradores decidían retirarse de la organización e ir a la competencia que les ofrecían no solo una mejor oferta salarial, sino un clima laboral óptimo para trabajar.

Con respecto al comportamiento y a la cultura organizacional, se debe potenciar un sentido de pertenencia en los colaboradores con SAFELIFE. Esto se puede lograr diseñando programas de capacitaciones que permitan desarrollar las principales actitudes hacia el trabajo, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Estas actitudes se conocen como: satisfacción del trabajo que surge de la evaluación de sus características, como también el tener una sensación positiva de su propio rendimiento en el trabajo, el involucramiento en el trabajo, se da a partir de que el empleado se logra identificar con el puesto de trabajo, por lo que considera que su desempeño es percibido como benéfico para la organización y el compromiso organizacional, que se identifica cuando un empleado se identifica con una organización y sus metas, y desea seguir o mantenerse en ella.

**Figura 5. Principales Actitudes hacia el Trabajo**



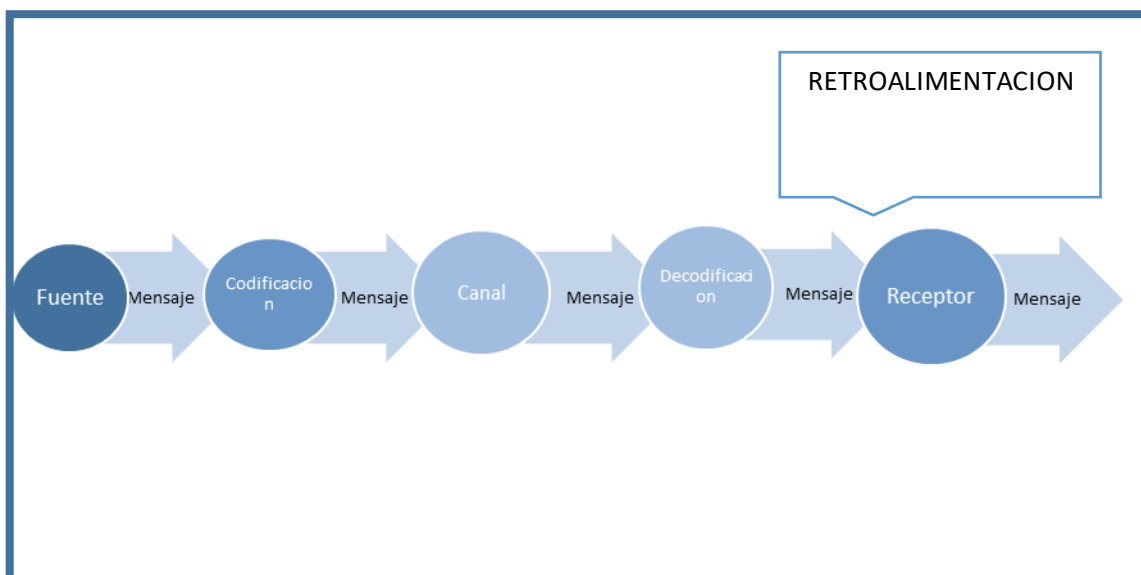
### 2.3. Procesos

En SAFELIFE existes algunos aspectos de mejoras que se han podido identificar y al mismo tiempo plantear una solución. Sin embargo, es importante hacer énfasis que los procesos que requiere mayor atención y una toma de acción inmediata, es la comunicación que maneja la empresa, ya que, toda problemática se origina por la falta de entendimiento entre individuos.

Es por esto que realizar un plan estratégico de comunicación interna, es la forma mas viables para contribuir al logro de los resultados. Todas las personas que conforman la oranzacion necesitan canales que les facilite conser información respecto a cambios que surjan en el dia a dia. Dentro de toda empresa debe mantenerse una linea de comunicación formal, respetando los niveles jerárquicos. Pero asi mismo debe existir la apertura para comunicarse en todos los sentidos que tiene una estructura organizacional.

asi mismo la optimización de estos canales de comunicación respaldaran la implementación de los procesos de darrollo, ya que, todo el personal tendrá conocimiento de las capacitación o proyectos en los que pueden participar. Sin duda, SAFELIFE con una intervención estratégica orientada a sus necesidades, tendrá resultados optimos que refuercen su cultura.

**Figura 6. Comunicación Asertiva**



### **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCION**

Esta intervención busca generar sentido de pertenencia de los colaboradores de SAFELIFE para disminuir índice de deserción del personal y el posible quiebre de la compañía. Esto se logrará identificando y formalizando los procesos de comunicación necesarios para fortalecer la motivación laboral.

El propósito de esta intervención es poner en acción el plan estratégico que va definir el futuro y va marcar el camino que deben seguir todos los miembros de la empresa SAFELIFE para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

#### **3.1 Responsables de la Intervención**

La persona que inicialmente debe involucrarse en la gestión de cambio, es: la consultora externa que fue contratada por la gerencia, con el fin de proporcionar un resultado eficiente en la compañía, ya que, su análisis y su perspectiva respecto a los hechos, situaciones y comportamientos dentro de la organización, serán de manera imparcial. Pues su único fin es dar resultados que coloquen a SAFELIFE en una buena posición dentro del mercado de seguros, no solo por sus servicios, sino, por su buen clima y compromiso organizacional.

La gerencia cumple un papel importante en la intervención de este plan para desarrollar el comportamiento y la comunicación dentro de SAFELIFE, pues ellos no solo tendrán que colaborar proporcionando todos los datos o documentación necesaria para el levantamiento de información. También deberán socializar, incentivar e incluso persuadir a sus colaboradores para evitar resistencia a los cambios por los que va a pasar la empresa. Pues serán para beneficio de todos. Cubriendo tanto sus expectativas salariales como sus expectativas de crecimiento y desarrollo profesional.

La consultora al obtener esta información podrá rediseñar el manual de funciones y enfocar sus alternativas de mejoras para el personal según su cargo. Y al mismo tiempo diseñar un plan de carrera organizacional. También como parte de la implementación del plan estratégico, está la

realización de las capacitaciones, que agrupara al personal según sus necesidades y sus aspectos de mejoras. Estas capacitaciones cubrirán tres modalidades: inductivas, preventivas, correctivas y de desarrollo, según el caso. Sus responsables son Recursos Humanos, Jefaturas y Gerencia.

### **3.2 Metodología**

Como se expone anteriormente, la implantación iniciara con un levantamiento de información exhaustiva que permita identificar los distintos aspectos de mejoras según el área y funciones del personal. Esto servirá principalmente para darle una estructura mejor definida a la empresa, teniendo conocimiento absoluto de los cargos que existen y sus respectivas funciones y procesos.

Así mismo se realizará mediante un DNC lo que se necesita actualizar y desarrollar según el área, para poder realizar cronogramas de capacitación que cubran estas necesidades, en base a su urgencia o nivel de atención. Estas capacitaciones fomentaran mayor compromiso por parte de los colaboradores porque sentiran que importan para la empresa, pues están preocupados de sus necesidades y su desarrollo dentro de la organización.

Y en cuanto a la comunicación, comenzar a implementar y socializar mediante los canales internos todo tipo de actividades a realizar, tanto para mantener al equipo informado como para que de esta manera empiecen a familiarizarse con estos medios de comunicación que se pueden utilizar dentro de la empresa.

**Tabla 1. Plan de Implementación de Estrategias**

|                     | <b>Estructura</b>  | <b>Personal</b>  | <b>Procesos</b>   |
|---------------------|--|--|---|
| <b>Estrategia</b>   | Implementar manual de funciones y procesos de toda la estructura organizacional  | Diseño y programación de capacitaciones orientadas a la Motivación y Comportamiento organizacional   | Implementación de canales de Comunicación   |
| <b>Actividades</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Levantamiento de información</li> <li>* Definición de funciones de los perfiles de cargo</li> <li>* Definición de procesos de los perfiles de cargo</li> <li>* Socialización de Manuales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Levantamiento de Diagnostico de Necesidades de Capacitación</li> <li>* Coordinación de Capacitaciones por área</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Levantar información de aspectos de mejora en la comunicación de la empresa</li> <li>* Socializar canales</li> </ul> |
| <b>Involucrados</b> | Jefes de Areas   | Todos los empleados de la compañía   | Todos los empleados de la compañía  |
| <b>Responsables</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerencia General</li> <li>* Consultora</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jefes de área</li> <li>* Consultora</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jefes de área</li> <li>* Consultora</li> <li>* Gerencia General</li> </ul>   |
| <b>Recursos</b>     | Sala de Reuniones<br>Oficinas  | Sala de Reuniones  | Áreas estratégicas de la compañía   |

## CONCLUSIONES

El Desarrollo del capital Humano en una empresa debe ser uno de los temas más importantes para manejar dentro de una empresa y poder lograr una gestión efectiva ya que en el mismo no solo interviene el área de Talento Humano sino los jefes de área y todos quienes conforman la organización. Son todos los integrantes de la misma quienes brindan soporte y se comprometen e involucran para cumplir las estrategias establecidas.

Una gestión del cambio es una situación que puede llegar a ser incluso perjudicial para una empresa si es que no cuentan con los recursos necesarios o no están preparados. En el caso de la empresa SAFELIFE se vio obligado a llevar a cabo esta gestión, y al no contar con una persona encargada de Recurso Humano que pueda resolver los conflictos internos o mediar con los problemas de insatisfacción de los colaboradores, tuvieron que acudir a una ayuda externa.

Los desafíos que se presentan diariamente en el ámbito laboral ya sean por competencias, monetarios e incluso los cambio en estructuras, obligan a las organizaciones a mantenerse siempre a la expectativa para poder resolver las cosas de manera inmediata. En SAFELIFE esto no se llevó a cabo en el tiempo adecuado y eso generó mayor inconformidad en el personal.

En el caso se definieron varias estrategias para mejorar la gestión del recurso humano, estas traerán muchos cambios positivos. Es importante reconocer que mientras las personas se encuentren en un ambiente adecuado de trabajo, donde se distinga el trabajo bien hecho, las personas se encontraran motivadas y procuraran siempre cumplir con las metas establecidas por la organización y sobretodo trabajar en equipo para lograrlas.

## Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional Interna*. España: Gesbiblo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas. Novena edición*. Mexico: Pearson Educacion.
- García, M. H., & Vargas B. y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios*, 9-29.
- Ibidem, c. p. (2001). *Comunicacion Organizacional Interna*. Cuba: Felix Varela.
- Miquilena, D., & Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas.  
[www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle,475/1170](http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle,475/1170). .
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez, I. T. (2001). *Comunicacion Organizacional*. Cuba: Editorial "Felix Varela".



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Montalvan Rodriguez Paola Alejandra**, con C.C: # 0930320593 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Desarrollo del Comportamiento y la Comunicación de la Empresa SAFELIFE**, 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 08 de 2019**

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

Nombre: **Montalvan Rodriguez Paola Alejandra**

C.C: **0930320593**





## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

|   |  |                             |      |
|---|--|-----------------------------|------|
| TEMA Y SUBTEMA:   | Desarrollo del Comportamiento y la Comunicación de la Empresa SAFELIFE   |                             |      |
| AUTOR(ES)   | Montalvan Rodriguez Paola Alejandra  |                             |      |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES)                                       | Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.  |                             |      |
| INSTITUCIÓN:  | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |                             |      |
| FACULTAD:   | FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN   |                             |      |
| CARRERA:  | Psicología Organizacional  |                             |      |
| TÍTULO OBTENIDO:  | Licenciada en Psicología Organizacional  |                             |      |
| FECHA DE PUBLICACIÓN:                                       | 28 de agosto del 2019  | No. DE PÁGINAS:             | # 35 |
| ÁREAS TEMÁTICAS:  | Cultura, Comportamiento y Comunicación Organizacional  |                             |      |
| PALABRAS CLAVES/<br>KEYWORDS:                               | Desarrollo, Estrategias, Comunicación, Comportamiento  |                             |      |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):<br>RESUMEN             | <p>En el año 1978 se constituye en Ecuador la empresa SAFELIFE, la empresa surge con el propósito de atender los problemas de cobertura que existían en el mercado de Seguros de vida del país. Desde el primer al tercer año el patrimonio de la organización creció en un 500%, el volumen de clientes había superado las expectativas que tenía en su momento el Gerente General, los bonos, incentivos así como las comisiones tenían muy satisfechos a los colaboradores. Sin embargo, debido al incremento de demanda de seguros, el personal que contaba la compañía no era suficiente para poder seguir captando nuevos clientes. Se vivía un ambiente de tensión constante debido a la carga laboral que tenían todos y cada uno de los colaboradores. Por lo que en el siguiente trabajo se realizará un análisis con respecto al desarrollo organizacional, cultura organizacional, Comportamiento y comunicación organizacional, es decir, de qué manera estos importantes ejes se ven afectados por una inadecuada gestión de talento humano y liderazgo. El mismo diagnóstico nos permitirá plantearnos propuestas con planes de mejora para poder cumplir con los objetivos. También se plantearán estrategias que están alineadas a las personas, estructura y procesos. La inadecuada gestión de talento humano de la empresa considero es la principal causa del momento por el cual la empresa está pasando. En conjunto con el CEO de la empresa, el área de talento humano y los jefes de cada área se podrá lograr la mejora que se espera en la organización.</p> |                             |      |
| ADJUNTO PDF:  | <input checked="" type="checkbox"/> SI   | <input type="checkbox"/> NO |      |
| CONTACTO CON AUTOR/ES:                                      | Teléfono: +593-4-<br>(0988831084)  | E-mail: paomr94@gmail.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   |                             |      |
| <b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>                       |  |                             |      |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos):                          |  |                             |      |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN:                                       |  |                             |      |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web):                            |  |                             |      |