

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Comunicación y cultura organizacional como estrategia de  
consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A**

**AUTOR:**

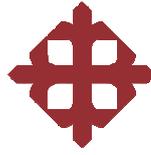
**Sánchez Ortega, Ángel David**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de Licenciado 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  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Sánchez Ortega Ángel David**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

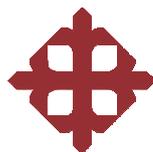
### TUTOR

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  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Sánchez Ortega Ángel David**

### DECLARO QUE:

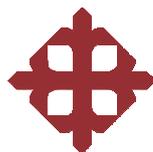
El componente práctico del examen complejo, **Comunicación y cultura organizacional como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A**, previo a la obtención del título de **Licenciado en psicología organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros 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. \_\_\_\_\_  
**Sánchez Ortega Ángel David**



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

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Sánchez Ortega Ángel David**

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 como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Sánchez Ortega Ángel David**



Guayaquil, 28 de agosto del 2019

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

URKUND	
Documento	<a href="#">Comunicación y cultura organizacional como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A.docx (D55043387)</a>
Presentado	2019-08-26 22:41 (-05:00)
Presentado por	d.sanchez6@hotmail.com
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.arkund.com
	<b>0%</b> de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:**

**Comunicación y cultura organizacional como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A**

**Estudiante: Sánchez Ortega, Ángel David**

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

---

FIRMA



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

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

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

**PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**LCDA. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, MGS**  
DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	2
1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1 Cultura organizacional.....	4
1.2 Comunicación organizacional.....	6
1.3 Satisfacción Laboral.....	8
2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	11
2.1 Personal.....	11
2.2 Estructura.....	13
2.3 Procesos.....	13
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.....	15
3.1 Responsables.....	15
3.2 Recursos.....	16
3.3 Metodología.....	16
CONCLUSIÓN.....	18
REFERENCIAS.....	20

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°1 Modelo de los Valores en Competencia.....</b>	<b>5</b>
--	----------

## RESUMEN

El siguiente trabajo de intervención es realizado como añadidura del componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional, para lo cual se realizó el análisis y desarrollo del caso “Comunicación y cultura organizacional como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A”, por medio del diagnóstico ejecutado nos encontramos con grandes problemáticas, es así que a través de las diversas teorías de autores, se analizaran las variables, para la búsqueda de soluciones. Las variables consideradas para la consolidación en el mercado de SAFELIFE S.A son: cultura organizacional, comunicación organizacional y satisfacción laboral; las mismas que actualmente influyen negativamente en el desarrollo de la organización, dando como resultado inconformidad en las tomas de decisiones, repercutiendo y generando incertidumbre, desmotivando a los colaboradores. Es por eso, que las estrategias proyectadas van hacia un cambio en la estructura organizacional, satisfacción laboral y la adecuada comunicación que debe existir. Cabe destacar que de esta manera se estará generando un sentido de permanencia anhelado en ambas partes, fortaleciendo el desempeño y eficiencia organizacional.

**Palabras claves:** *Cultura organizacional, Comunicación interna y digital, Desarrollo organizacional, Estructura organizacional, Clima organizacional, Satisfacción laboral, Motivación.*

## INTRODUCCIÓN

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. En los primeros 10 años de constitución, la organización fue liderada por Don Jorge, empresario de la ciudad.

En el primer año de la organización se invirtió en el alquiler de una oficina en el centro de Guayaquil. Contaba con 5 colaboradores, y Don Jorge quien figurada como Gerente General. Desde el primer al tercer año el patrimonio de la organización creció en un 500%, el volumen de clientes había superado las expectativas que tenían.

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. Pero 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 S.A

En 1998 se realiza un cambio relevante en SAFELIFE S.A, Don Jorge decide desligarse de la empresa y darle a su hijo Carlos la Gerencia General. Crea un Comité de Empresa y hace partícipe del mismo a sus otros dos hijos, Romina y Daniel.

Bajo la figura del Comité de Empresa, el primer 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 otro lado los mandos medios y mandos de apoyo de la empresa se contaba con personal insatisfecho, mientras se desarrollaban estos problemas en la cultura de SAFELIFE S.A, para el Comité de Empresa eran

otras las prioridades. Confiaron que su organización se seguiría desarrollando como en los últimos años y no se preocuparon por involucrarse en la resolución de sus conflictos internos.

Entre el 1998 hasta el 2007 hubieron factores externos que afectaron el negocio de seguros: la dolarización, cambios en las normativas del mercado de seguros y la llegada de otras 20 empresas proveedoras de seguros afectaron a SAFELIFE. Carlos ha liderado la empresa por casi 20 años, ha crecido en número de clientes pero también han crecido sus costos operativos lo cual ha afectado su rentabilidad.

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

## **1.1 Cultura organizacional**

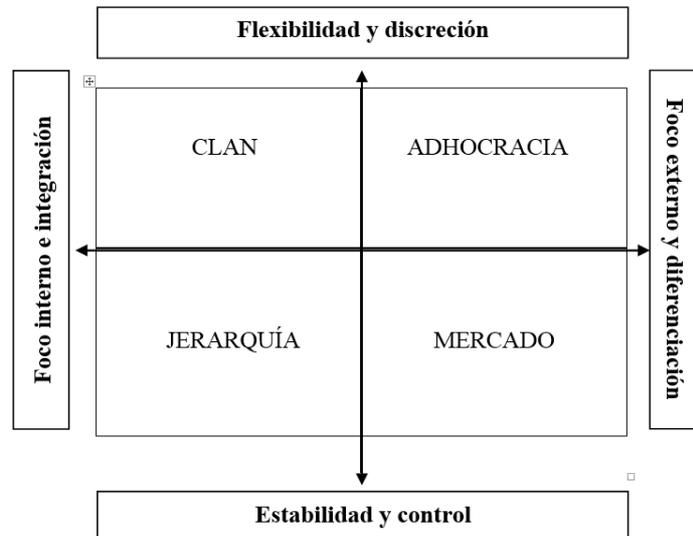
Hoy en día el tipo de cultura que manejan las organizaciones es muy determinante para impulsar el desarrollo de las mismas. Puede ser flexible, lo cual potenciaría el progreso organizacional o rígida que lo estancaría. Las culturas de las organizaciones actuales debe ser adaptable, ante un constante cambio generacional y un mercado organizacional cada vez más competitivo e innovador.

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. (Chiavenato, 2011, pág. 72).

En todas las organizaciones, nos encontramos con un proceso de socialización distinto, esto se genera a partir de la visión y del ser de sus fundadores; a la vez también se sabe que la cultura es el todo de una empresa, no existe mejor forma de explicar la razón de todos los procesos que se dan a diario, sino se habla de la cultura, que básicamente lo abarca todo. Para poder intervenir y crear un cambio, es necesario partir desde la cultura empresarial.

SAFELIFE S.A atraviesa un problema en el que se debe mejorar su cultura, por lo cual guiándonos en el modelo propuesto por Cameron y Quinn (2006) existen 4 tipos de culturas:

## Gráfico N°1 Modelo de los Valores en Competencia



**Fuente:** Cameron y Quinn (2006:35).

Para Cameron y Quinn (2006). La característica principal de la cultura de mercado es el contexto en el que se sitúa la organización en un tiempo muy competitivo y agresivo, el usuario y cliente exige valor y la organización tiene como objetivo posicionarse en el mercado. El reto aquí para liderar la empresa es el enfoque en la productividad, resultados y beneficios de la organización. Quienes administran este tipo de cultura basan la efectividad, según la participación y posicionamiento en el mercado, el cumplimiento de metas y abatimiento de competencia. Se piensa que el grado de competitividad dirige la organización a la productividad (De la Garza, Hernández, y Fernández citados por Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p. 23).

En este tipo de cultura, los valores que sobresalen son la competitividad y la productividad, su éxito es medido por sus metas alcanzadas y el desplazamiento de competidores, ya que situándonos en el caso Don Jorge, siempre tenía como fin posicionarse como líder en la venta de seguros en la ciudad de Guayaquil, aunque su nivel económico era favorable; por lo tanto es característico que en este tipo de cultura su líder mida el grado de

efectividad a través del posicionamiento de su marca, donde su entorno está rodeado en el incremento de su participación dentro del mercado.

Una organización o líder efectivo es aquel que logra un match entre los diferentes cuadrantes de los tipos de cultura, esto quiere decir que pueden lograr una sinergia en sus comportamientos; logrando promover el trabajo en equipo, la innovación, el emprendimiento, y jerarquía; del mismo modo tener un carácter fuerte, justo y tolerante.

Fitzgerald, (2007) afirma que “las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura.”

Estos valores, normas, convicciones y tradiciones dentro de la empresa nombrada en el caso, se ven afectas como lo antes mencionado, desde la salida del fundador, la cultura se vio afectada, generando quejas, incertidumbre, chismes, conformismo y desmotivación por parte de los colaboradores.

Puede que se genere un tiempo determinado adaptarse al cambio, pero son varios los métodos en los que se pueden apoyar tanto personal antiguo como nuevo, para que la colectividad luche por un objetivo en común, ya que como meta tiene una misma misión y a través del camino que van adquiriendo juntos se encuentran con experiencias compartidas que generan cambios positivos en SAFELIFE S.A

## **1.2 Comunicación organizacional**

Dentro de la comunicación, encontramos dos puntos a destacar, la comunicación interna y la comunicación externa o comunicación digital llevada hacia el público en SAFELIFE S.A

Andrade (2010) afirmó que “el nacimiento y consolidación de la comunicación organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia organizacional” (pág. 120).

Como podemos evidenciar en SAFELIFE una empresa que por años fue reconocida dentro de las mejores del país, dejaron de lado una necesidad organizacional tan vital que dentro de la organización era identificada como comunicación negativa, informal y usada en contadas ocasiones.

La comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicación en función de variables sociales ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (Castro, 2012, pág. 65).

La importancia en la buena comunicación entre los colaboradores, y jerarquías es vital; en la empresa SAFELIFE S.A se constata que carece de una comunicación eficaz y mucho que no posee un sentido de jerarquía entre el comité, gerencia y colaboradores, además se menciona la falta de acuerdo entre las mismas, especialmente cuando estas requieren agilidad en las decisiones, ya que estas se tardan por su falta de comunicación y acuerdo.

Si queremos ver un cambio en SAFELIFE S.A, debe existir un cambio en la comunicación y buscar la interacción eficaz entre los colaboradores para incrementar y fomentar el compromiso de los colaboradores, facilitando el alcance de las metas de manera individual, colectiva y organizacional, manteniendo a los colaboradores motivados y abiertos al cambio junto con los objetivos y metas planteados para el año laboral.

Por su parte como plan de comunicación externa SAFELIFE S.A contrata un Jefe de Marketing para darse a conocer y posicionar la marca como la numero uno nuevamente en el mercado, pero tras todos los intentos la competencia siempre desarrollaba un mejor plan publicitario. La comunicación externa consiste en transmitir información desde el interior hacia fuera de la organización, mediante medios masivos.

Aquí parte la difusión del tipo de marketing que manejaba en SAFELIFE y la que maneja su competencia, por la época es probable que SAFELIFE llevara un marketing 1.0 lo que como resultado este marketing se dirige a la mente, centrado en el producto y explica su práctica y rentabilidad, mientras que muy probable la competencia iba orientada a la evolución de este marketing, hablamos del 2.0 el cual se dirige al corazón, centrado en el consumidor y demostraba su carácter fiable y cercano a diferencia de SAFELIFE.

Para finalizar en cuanto a la comunicación digital SAFELIFE S.A mantiene una cuenta de red social que es utilizada de manera irregular, gracias a la globalización, el mejor método de mercadeo es el digital, y ellos desperdician esta oportunidad, las redes sociales permiten la interacción con comunidades virtuales, relaciones humanas y sociabilización, que permitirían una mayor interacción con los clientes y el cual es uno de los motivos por los que consideran a la competencia por su cercanía y personalización del servicio de seguros.

### **1.3 Satisfacción Laboral**

Dentro de los problemas más evidentes dentro de SAFELIFE S.A tenemos la satisfacción laboral, con un sin números de motivos que han ido desarrollándose durante los años de formación de la empresa pero con un desarrollo mayor desde que Don Jorge dejó la organización.

Según (Fernández & Parávic, 2003) “El autor destaca la importancia de los valores del individuo, de sus necesidades, de sus percepciones y de sus juicios, especificando mediante un modelo causal cómo estas variables se combinan para determinar el grado de satisfacción laboral.”

La satisfacción laboral es asumida a factores que inciden en el desempeño laboral de las organizaciones, cuando un colaborador desencadena su estado de equilibrio y esto ocasiona insatisfacción o tensión hace que se comporte de una manera en la cual libera su inconformidad y desequilibrio, para lograr que regrese a su estado habitual tiene que sentir una motivación que supla a otras necesidades emergentes.

Para García (2010) “La satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto permite el cumplimiento de los valores importantes para la persona siendo estos valores congruentes para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser estas necesidades físicas o necesidades psicológicas.”

Mientras que en el caso SAFELIFE S.A se mencionan problemas de carga laboral, haciendo que no se cumplan los objetivos, además de una ergonomía deplorable con oficina oscuras y sub utilizados, desarrollando un personal insatisfecho y poco realizado.

Las personas son seres de adaptación y percepción, si son reconocidos por los logros obtenidos ocasionara un estado en el cual se sienten satisfechos por lo conseguido, y así mejorando su forma al realizar sus propósitos y metas, pero que sucede cuando solo reciben los incumplimientos, fallas y reproches de altos mandos en eventos para la organización donde la motivación debería ser el eje central, en contraste, noticias desalentadoras de la falta de producción y cumplimiento de metas año a año, lo que además deriva en el trabajo en equipo.

¿Qué van a comenzar a priorizar, cumplir sus metas o las del equipo?, con tal de no ser sancionados solo el trabajo individual y metas propias serán desarrollas con mayor ímpetu, dejando de lado el trabajo en equipo como sucedía en el caso analizado, es por ello que al final cuentan con 60 personas pero que tan factible es este número de colaboradores.

Afirman Santos, Rodríguez y Paz (2007): “El capital humano comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores”.

Si los colaboradores cuentan con un perfil para realizar el cargo, lo realizaran con satisfacción, cumplen con metas y objetivos, la organización debe reconocerlos, pero en el caso analizado, el no ser el número uno del mercado llevo a que se redujera los costos de bonificaciones en un 50%, generando una inconformidad en la remuneración, ya que la definición de

remuneración es “cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio” si los colaboradores cumplen, porque no retribuirlos con lo que se merecen. Para ello Moré, Carménate y Junco, (2005) afirman que:

La referida satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales.

Lo que menciona el autor trata de englobar todo lo que conlleva la parte humana de las organizaciones, cada colaborador que trabaja dentro de ella, posee “satisfacción laboral” y esto es una experiencia que todo miembro experimenta en las empresas.

Todo esto desembocó en un alto grado de rotación ya que los colaboradores presentaban sus renuncias luego de unos años de trabajo, y con ellos se llevaban todo el conocimiento adquirido sobre los seguros y sus procesos, además de ello un 90% la competencia se lleva aún más si se encontraban dentro del listado de mejores trabajadores.

## **2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS**

En la siguiente unidad estipularemos estrategias de mejoras para las problemáticas en SAFELIFE S.A, en relación con los procesos de comunicación organizacional que desembocan en problemas en la cultura y falta de decisión, por parte de la organización por medio de un plan de comunicación eficaz y fomentación de la cultura para su desarrollo. Estas estrategias deberán ser una vía de solución a un problema radical dentro de la organización y es la reducción del personal para beneficio de la competencia.

El planteamiento que se ha determinado tiene como objetivo integrar al personal de todas las áreas, redefinir la estructura de la empresa y de sus procesos, generando a su vez una disminución de la resistencia al cambio.

### **2.1 Personal**

Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos (Lledó, 2011, pág. 5).

Un pilar base es el capital humano con el que cuenta la organización, ya que son los responsables de generar las gestiones para cumplir las metas que representan los resultados de la organización, de tal manera las estrategias a usar para una mejora de la comunicación estarán enfocados y orientados a un plan de entrenamiento del personal desarrollado por el encargado de recursos humanos para brindar de manera oportuna habilidades comunicativas, se evita traer alguien del exterior debido a la falta de flujo, pero además porque es necesario que el cambio lo realicen desde dentro y para dentro de la organización.

Por consiguiente, alguien que vive el día a día es el más óptimo para desarrollar esta estrategia de comunicación; de esta manera se darán

capacitaciones y difusiones acerca de la importancia de la comunicación ante una cultura cambiante y adaptable a los medios electrónicos.

La creación e implementación del uso de correo institucional, será de vital importancia en este proyecto de intervención, se ordenara que cada uno de los colaboradores creen su correo con dominio institucional, el mismo que estará dirigido por un grupo de colaboradores, los cuales serán los encargados de la comunicación organizacional, promoviendo el sentido de permanencia, satisfacción y comunicación

Los mensajes se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a una persona o a miles con un solo clic del ratón, se leen por completo según la conveniencia de quien los recibe y el costo de enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o folleto comparable (Robbins & Judge, 2009, pág. 360)

Por consiguiente lograremos transmitir de manera formal los comunicados de toda índole institucional de una manera efectiva, evitando todo tipo de rumores y chismes porque en los mismos se difundirán: (avisos de pagos, cumpleaños del mes, reconocimientos, días festivos, balances financieros, tips de salud y ahorro)

El cambio de la cultura involucra a todo el conglomerado de una organización, es por ello que para que sea factible la mejora, este debe partir desde el directivo de SAFELIFE, debido a que cada uno de los accionistas están tomando decisiones por separado del grupo y cuando llegan las reuniones no están de acuerdo o demoran demasiado en generar un consenso, lo cual en la actualidad la toma de decisiones es un eje central en las organizaciones y están repercutiendo en la organización, debido a esto se empleará de igual manera la planificación de preparación, además de temas como liderazgo y toma de decisiones, con el fin de que los colaboradores identifiquen que el cambio lo quiere toda la organización.

En cuanto a la cultura, un proceso activo y eficaz de inducción como institucionalización de la cultura para la identificación de los colaboradores

con la organización, compartiendo la misión, visión, objetivos, metas. Difundir las diferentes tradiciones que la empresa mantiene es una forma de generar identificación y cultura, y podemos partir desde el plan de comunicación para la difusión de la misma.

## **2.2 Estructura**

Al leer el caso de la empresa SAFELIFE S.A se comprende también que el problema de raíz es por una estructura piramidal departamental con una división informal, que es débil y lo que la hace vulnerable en temas de cultura y comunicación. Además de contar con un directorio que genera cuellos de botellas y retrasa la toma de decisiones. Es por esto que se necesita de un cambio a nivel estructural, definir correctamente las jerarquías, cargos y procesos necesarios.

Como lo habíamos mencionado en un principio la cultura y estructura de las organizaciones tienen que ser flexibles ante las necesidades tanto del cliente interno como el externo y estar dispuestas al cambio del ambiente en el que trabaja. Impulsar el capital humano dentro de tu propia organización, permite al colaborador pensar en un futuro dentro de la misma organización, lo cual crea compromiso organizacional y no se verá atractiva la idea de ir trabajar a la competencia, porque SAFELIFE S.A va satisfacer aquellas necesidades, generará que los colaboradores no se marchen por ofertas que la competencia oferte y reducirá la rotación del personal.

De este modo, el mejorar la estructura, el cambio a corto plazo podría ser una mejor vía de comunicación y jerarquías claras. A mediano plazo el clima se estabilizará por la comunicación dejando de lado los chismes y rumores. A largo plazo se espera la institucionalización de estos cambios y que lleguen a ser supuestos básicos de la organización y de cada uno de los colaboradores.

## **2.3 Procesos**

Es de necesidad inmediata que en la empresa SAFELIFE se realice un manual de procedimientos y funciones, junto con los descriptivos de cargo y

el organigrama definido. La empresa se ve afectada en gran escala por no contar con una estructura bien definida.

SAFELIFE S.A requiere una cultura que le permita generar el cambio deseado y la más óptima es una cultura abierta para estar dispuesta a lograr el cambio, y una vez realizado si se debe volver a cambiar hacerlo. Como estrategia se visualiza poder abordar a todos los miembros de la compañía con este proceso para así dejar establecido cuales son las funciones por realizar en su trabajo.

La necesidad de descriptivos de cargo permite no hacer indispensable un capital humano que puede salir de la organización, y buscar a la persona mas adecuada para el cargo y una vez incluida sabrá cuáles son sus responsabilidades, las competencias que requerirá, y sus tareas diarias. Así mismo se identificará que cargos están de más, que personas deberán dejar la organización y la posibilidad de mejorar procesos.

Entonces resulta indispensable que se lleve a cabo la elaboración de este manual para mejorar los procesos, formalizarlos para así poder llevar a cabo una función ágil y eficiente, que haya un buen uso de recursos en la compañía. Además de generar mejor clima laboral entre los colaboradores, ya que no se daría la duplicidad de tareas ni la excesiva sobrecarga laboral.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

#### **3.1 Responsables**

Dentro de las organizaciones quienes deben generar estos cambios y gestionar las actividades son el departamento de recursos humanos, pero en el caso de SAFELIFE S.A se incluirá desde RECURSUS HUMANOS, el GERENTE GENERAL, y EL COMITÉ, ya que al no haber flujo disponible para la contratación de externo el responsable de llevar a cabo el proyecto es el departamento de recursos humanos, conjunto al gerente general y por su puesto el comité debería ser el primero en auto aplicarse este proceso para la gestión de toma de decisiones.

Para poder gestar un cambio real en la compañía se debe empezar por un cambio entre el comité de la compañía, para luego pasar al cambio entre sus colaboradores. El orden en las funciones diarias es otro aspecto que se da gracias al apoyo del comité, quienes deberían tomar decisiones importantes en beneficio de SAFELIFE.

En cuanto al plan de entrenamiento de igual manera será el departamento de recursos humanos conjunto al gerente general, los encargados de brindar la información y procedimientos, lo cual se dará con el fin de lograr una mejora en la cultura y la comunicación organizacional, logrando así motivarlos a través de distintas dinámicas estructuradas a las necesidades de SAFELIFE.

Respecto a las capacitaciones, se formaran grupos de trabajo para que los mismos sean partícipes en la propagación de la información, no necesariamente deben ser de recursos humanos. Para una mejor optimización se elegirán colaboradores por área, los mismos que se encargaran de propagar la misma, se tendrá reuniones regularmente para comunicar las diversas opiniones de los colaboradores, del mismo modo se realizaran y compartirán feedbacks en el correo institucional, logrando ese sentido de pertenencia que se ha descuidado y reducir el índice de rotación de la organización.

### **3.2 Recursos**

Para el programa de capacitación de comunicación, es necesario contar con una sala con un proyector, una laptop, las diapositivas elaboradas por el responsable de recursos humanos, sobre los beneficio de una correcta comunicación, uso de canales de comunicación y su impacto en el clima y cultura organizacional.

Según Tamayo, Del Río y García, (2014) afirman que “la propuesta de modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones, siendo estas, la dimensión de desarrollo humano, la dimensión condiciones laborales, y la dimensión productividad”

En el caso de las reuniones periódicas con gerencia los colaboradores voluntarios, designados o elegidos para la difusión de la información son los óptimos para conformar el grupo de interés sobre temas que estén generando preocupación entre los colaboradores, además de contar con los medios tecnológicos para la optimización de la información a través de los canales de información digitales, estos equipos se limitarán a los ya pertenecientes a la organización.

### **3.3 Metodología**

La metodología usada en esta investigación, es de tipo cuali-cuantitativa (mixta), las mismas que nos ayudaran en la recolección de información, y así poder implementar nuestro plan de. Por medio de las encuestas se medirá la comunicación interna de SAFELIFE S.A, así mismo como los medios de comunicación, la interacción y formalidad. La metodología usada nos permitirá estar al tanto de las falencias dentro de SAFELIFE para realizar con precisión un plan comunicativo que permita el desarrollo de las estrategias para finalizar en los resultados deseados.

Para el proceso de elaboración del manual de procedimientos y funciones, se necesitará de entrevistas con el personal, operativo y fundadores, de manera que estas entrevistas sirvan como acercamiento para definir las

funciones, actividades, tareas y los tiempos. Todo esto servirá para poder establecer el orden nuevamente en la compañía.

Se realizará evaluaciones trimestrales para poder evidenciar cual ha sido el impacto tras todos los procesos implementados y a su vez el nivel de rendimiento de cada uno de los colaboradores y ver cuáles son los sujetos al cambio y quienes están en la línea de rechazo o reacios al cambio.

## **CONCLUSIÓN**

Podemos concluir que se evidencia que la cultura organizacional esta sostenida a distintos elementos que son sociabilizados e integrados por los diferentes miembros de una compañía, desde el comité, gerentes, jefes, coordinadores y todo aquel que forme parte de su estructura piramidal departamental, todos estos elementos nacen de comportamientos, normas, valores y creencias a las que se rige la compañía. Para lograr desarrollar una cultura se necesita de la colaboración, entrega y formación a de los elementos de una compañía.

En la actualidad una buena comunicación representa una esencial herramienta, la cual nos permite que se genere un intercambio de información entre los colaboradores, así como una correcta inducción interna permitirá que los trabajadores se sientan identificados hacia los objetivos de la compañía, esto les genera un sentido de inclusión y lealtad a la misma.

De misma forma el comité de SAFELIFE S.A quienes están más involucrados eh informados de la situación de la organización deberán comunicarse entre ellos con el fin de desarrollar la organización y por motivos personales, y durante sus juntas buscar solución a las afecciones que generan malestares, incertidumbre y desconfianza en los colaboradores y proceder con tomas de decisiones rápidas, para no demorar los cambios necesarios, direccionados al progreso de la organización.

Como ya se ha mencionado el cambio suele representar miedo dentro de las empresas, pero SAFELIFE S.A deberá romper ese estereotipo y tendrá que estar dispuesto a someterse a diferentes cambios organizacionales lo que permitirá que la organización pueda seguir avanzando y cuente con colaboradores comprometidos y alineados a sus objetivos.

Las estrategias expuestas en el caso de estudio serán exitosas dependiendo únicamente de su correcta implementación, desarrollo y seguimiento durante el proceso de cambio. Si el personal sabe del cambio que se está buscando en beneficio de la organización, se motivarán y es fundamental que el colaborador se encuentre altamente motivado y comprometido para no

frenar o chocar con los cambios que se darán en SAFELIFE S.A, con el fin de consolidar a la organización como líderes en el mercado.

## REFERENCIAS

- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 72). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cuesta Santos, A., Alcaide Rodriguez, I., & López Paz, C. R. (2007). *Capital Humano y e-RRHH*. Obtenido de Ingeniería Industrial: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562001>
- Fernández, B., & Paravic, T. (2003). *Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de concepción, Chile*. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532003000200006>
- FitzGerald, V. (2007). *Social Institutions and Economic Development: A Tribute to Kurt Martin*. Springer Science & Business Media.
- García, V. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- Hidalgo, J. F. O., Valencia, S. M., & Sampieri, R. H. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18(1), 17-38.

- Lledó, P. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Revista digital gestión del talento humano 1: [https://issuu.com/jennifer083/docs/revista\\_digital\\_gesti\\_\\_n\\_del\\_talent](https://issuu.com/jennifer083/docs/revista_digital_gesti__n_del_talent)
- Moré, L., Carmenate, V., & Junco, C. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. *Estudio de casos en el MITRANS. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 55.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON Educación.
- Tamayo, S. Y., Del Río, C. A., García, R. D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1470021>
- 7



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



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



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

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ángel David Sánchez Ortega**, con C.C: # **070576094-0** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Comunicación y cultura organizacional como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 del 2019

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

**Sánchez Ortega Ángel David**

**C.C: 070576094-0**

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

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Comunicación y cultura organizacional como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Ángel David Sánchez Ortega		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, letras y ciencias de la educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	28 de Agosto de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	31
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Satisfacción Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional, Comunicación interna y digital, Desarrollo organizacional, Estructura organizacional, Clima organizacional, Satisfacción laboral, Motivación.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El siguiente trabajo de intervención es realizado como añadidura del componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional, para lo cual se realizó el análisis y desarrollo del caso "Comunicación y cultura organizacional como estrategia de consolidación en el mercado de la empresa SAFELIFE S.A", por medio del diagnóstico ejecutado nos encontramos con grandes problemáticas, es así que a través de las diversas teorías de autores, se analizaran las variables, para la búsqueda de soluciones. Las variables consideradas para la consolidación en el mercado de SAFELIFE S.A son: cultura organizacional, comunicación organizacional y satisfacción laboral; las mismas que actualmente influyen negativamente en el desarrollo de la organización, dando como resultado inconformidad en las tomas de decisiones, repercutiendo y generando incertidumbre, desmotivando a los colaboradores. Es por eso, que las estrategias proyectadas van hacia un cambio en la estructura organizacional, satisfacción laboral y la adecuada comunicación que debe existir. Cabe destacar que de esta manera se estará generando un sentido de permanencia que anhelan ambas partes, fortaleciendo el desempeño y eficiencia organizacional.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-982736963	E-mail: d.sanchez6@hotmail.com	
<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>			