



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**Intervención enfocada en procesos humanos de la cultura
organizacional de la empresa SAFELIFE en Guayaquil**

AUTOR (ES):

Coronel Aizaga José Antonio

**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, Intervención enfocada en procesos humanos de la cultura organizacional de la empresa SAFELIFE en Guayaquil** fue realizado en su totalidad por **Coronel Aizaga José Antonio**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Cl. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 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, **Coronel Aizaga José Antonio**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Intervención enfocada en procesos humanos de la cultura organizacional de la empresa SAFELIFE en Guayaquil 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 28 días del mes de Agosto del año 2019

EL AUTOR (A)

f. _____
Coronel Aizaga José Antonio



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Coronel Aizaga, José Antonio**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Intervención enfocada en procesos humanos de la cultura organizacional de la empresa SAFELIFE en Guayaquil**, 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. _____
Coronel Aizaga José Antonio



Guayaquil, 27 de agosto del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Desarrollo del Comportamiento y la Comunicación de la Empresa SAFELIFE.doc (D55043488)
Presentado	2019-08-26 23:02 (-05:00)
Presentado por	paola alejandra (paomr94@gmail.com)
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.urkund.com
	0% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema:

Desarrollo del Comportamiento y la Comunicación de la Empresa SAFELIFE

Estudiante: Montalván Rodríguez Paola Alejandra

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

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
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. ORG. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.
DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDA. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	2
1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	3
1.1 Cultura Organizacional.....	3
1.2 Comunicación y Liderazgo Organizacional	6
1.3 Intervención en Procesos Humanos.....	8
2 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	11
2.1 Personal.....	11
2.2 Estructuras.....	11
2.3 Procesos	12
3 IMPLEMENTACION LAS ESTRATEGIAS	14
3.1 Responsables	14
3.2 Recursos.....	13
3.3 Metodología.....	15
CONCLUSIONES.....	18
REFERENCIAS	19

RESUMEN

La empresa Safelife es una compañía de seguros de la industria ecuatoriana que, a pesar de tener un exitoso comienzo en su naturaleza de negocio, en la actualidad, se encuentra en el posicionamiento más bajo con respecto a sus competidores. El actual estado es el resultado de una serie de decisiones tomadas a lo largo de la trayectoria de la empresa, sin haber considerado otros factores del entorno. A petición de la gerencia como último recurso, se ha contratado a un consultor de Recursos Humanos, quien luego de analizar la cultura organizacional, comunicación y liderazgo, a través de la información documentada, detecta que el proceso de comunicación en la empresa es deficiente y es uno de los principales problemas que afecta directamente al desempeño de las operaciones organizacionales. El consultor propone implementar la Formación de Equipos, una intervención de Procesos Humanos del Desarrollo organizacional como solución ágil, de corto plazo y de bajo costo, el cual, dentro de un lapso de un mes, aproximadamente, fomenta al desarrollo de la comunicación organizacional de la empresa, para poder llegar al logro de metas.

Palabras claves: cultura organizacional, comunicación, liderazgo, desarrollo organizacional, intervención, procesos humanos.

INTRODUCCIÓN

A finales de los años 70, en Guayaquil-Ecuador, se funda Safelife; empresa cuya misión estaba enfocada en servicios de seguros de vida. La empresa ha tenido una distinguida participación en el mercado ecuatoriano al ser una de las primeras en ofertar servicios de esta categoría con mucha eficacia.

Debido a las grandes demandas que enfrentó Safelife a lo largo de sus operaciones, la organización se vio obligada a crecer y desarrollarse para poder mantenerse de pie en el mercado. En más de una ocasión, se contrataron servicios de consultoría para poder detectar inconvenientes que estuvieran interponiéndose en el éxito de Safelife.

A pesar de las decisiones tomadas a partir de las propuestas brindadas por las consultoras, no se consideró el hecho de que tarde o temprano, podrían manifestarse organizaciones con la misma naturaleza de negocio que Safelife y convertirse en competencia directa.

Safelife, en la contemporaneidad califica como última con respecto a sus competidores. Esto se debe a una serie de hechos, producto de decisiones agresivas que se tomaron a lo largo del tiempo, con poca visión de lo que pudo haberse avenuado en un momento dado.

La consultoría por parte de un psicólogo organizacional ha surgido a petición del gerente de esta compañía, para lo cual se necesitará emitir un diagnóstico organizacional actual, planificar una estrategia y ejecutarla.

Se deberá elaborar una planificación estratégica donde se detallará sobre quienes se estará aplicando y la forma en la que se procederá. Consolidada la planificación deberá determinarse al momento de su implementación quienes estarán involucrados, con qué medios se realizarán y de qué forma se realizarán los procesos.

Será de esta manera como se trabajará sobre el problema en Safelife, eligiendo una propuesta de cambio lo más breve y de poco o nada de recursos financieros, ya que es el elemento del cual carecen por el momento.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Cultura Organizacional

Safelife tuvo cambios significativos dentro de su cultura a lo largo de su desenvolvimiento en el mercado ecuatoriano; dichos cambios se encontraban íntimamente relacionados con el estilo de liderazgo de Don Jorge, gerente general inicial de la empresa.

De acuerdo con Schein:

La cultura es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y...ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Franklin & Krieger, 2011, p. 364)

Son muchos los autores que han dado una definición a este elemento organizacional tan importante, del cual, se debe resaltar la palabra compartir de todas las características que los autores enlisten. Es decir, los miembros de la organización comparten todas esas características inherentes a su organización respectiva.

Para identificar los tipos de culturas organizacionales de Safelife, se analizaron las características redactadas en el caso acorde a los periodos de manifestación de estas, alineándolas con la teoría propuestas por autores para su encasillamiento e identificación.

De acuerdo con los tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999) la cultura Jerarquizada es la primera en detectarse, describiéndose de la siguiente forma:

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada. La preocupación fundamental está en la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con alto control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y

costos bajos. Las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y aumentos en las remuneraciones (Martínez Méndez, Vera Muñoz M. & Vera Muñoz J., 2014, pp. 82-83).

Se evidencia inicialmente que SAFELIFE está orientada a un buen servicio mediante la venta de sus pólizas de seguro, cuya gestión inicia exitosamente en los dos primeros años, ya que se llega a un crecimiento del 500% del patrimonio y los colaboradores se sienten muy satisfechos con sus bonos, incentivos y comisiones. Todo esto bajo el mando de Don Jorge.

Luego de adicionar tres colaboradores más al equipo que les ayuda a estabilizar las altas demandas de sus servicios, vuelven a crecer otro 500% en patrimonio. Concomitantemente, un surgente y relevante competidor, Seguros Confiables, se introduce al mercado.

Posteriormente, se adicionan siete personas más a la nómina, para poder seguir atendiendo la grande y creciente demanda del negocio, la cual, hasta este punto, puede seguir siendo abastecida con el personal actual. Sin embargo, Don Jorge no se sentía satisfecho de saber que Safelife no era la empresa número en el mercado, sino Seguros Confiables.

Es ahí cuando, con la predominancia de una actitud malhumorada e inconformista, cambia su mentalidad, dejando un poco de lado el cuidado de la y desea posicionar a Safelife en el primer lugar, costara lo que costara y es ahí donde el modelo de cultura organizacional da su primer cambio.

Retomando los modelos de Cameron y Quinn (1999), siguiente cultura en manifestarse es la de Mercado, que presenta las siguientes características:

Opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas. Es una organización orientada a los resultados. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. (Martínez Méndez et al., 2014, p. 83)

Para re-posicionar a Safelife en el mercado, se decide realizar una fuerte inversión monetaria para lo cual, el sistema de bonos e incentivos, el cual, hasta este punto es uno de los principales elementos que mantienen satisfechos a los colaboradores, se afectará para cubrir dichos gastos.

Dicha inversión se desglosa de la siguiente forma: aumento del presupuesto de mercadeo de un 10% a un 30%, reducción de compensaciones en un 50%, traslado de oficinas a un “pent-house”, y reducción de personal.

En el momento que Don Jorge decide desligarse de la compañía y deja a cargo a su hijo Carlos, era de esperarse cambios. Dentro de esos cambios, se crea un comité de empresa que tornó la toma de decisiones a niveles poco flexibles y fluidos, debido a que ya no dependía de una sola, pero de varias personas.

Para referirnos a la cultura organizacional de Safelife en la actualidad, recurrimos a los autores Deal & Kennedy para definir uno de sus tipos de culturas; de procesos:

Son las menos dinámicas y las menos parecidas al estereotipo de la empresa “creativa”. Culturas en donde lo que importa es el cumplimiento de determinadas normas y procesos. En donde parecería ser que “nunca pasa nada” y en donde todo es a largo plazo. Son culturas difíciles porque todo nuevo proyecto necesita sus tiempos, sus aprobaciones, sus vericuetos. Muy desgastantes porque el feed back es lento y la sensación de éxito o fracaso tarda mucho en llegar. (Kastika, 2012, p. 11)

Safelife se encuentra en el último puesto respecto a sus competidores, lo cual supone un riesgo muy bajo en la toma equivocada de decisiones, a menos que opte por el siguiente nivel que sería desaparecer y es lo que se busca evitar. Sus procesos alcanzan y resultan para lo mínimo y necesario, es decir, para sobrevivir el día a día. Además, que se siga utilizando la fiesta de fin de año como espacio de rendición de cuentas anuales, es clara evidencia de una retroalimentación demorada.

1.2 Comunicación y Liderazgo

Berelson (1952) define la comunicación como “la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., a través de símbolos, palabras, imágenes, figuras, gráficos...”. (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, p. 190)

Mediante el proceso de comunicación, en general, es que somos capaces de dar a conocer a otros individuos un mensaje en particular. En una organización, al tener un objetivo en común, esto es crucial

Gary Kreps (1995) afirma que: “[...] es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (Hernández Palomino et al., 2011, p. 194)

Tomando en cuenta la estructura organizacional del séptimo al décimo año en Safelife, la cual se gestionó en departamentalización por funciones, ya que fue cuando se crearon los cargos por jefatura, nos da una posible pauta de que la estructura quedó departamentalizada y con comunicación interna de tipo descendente, es decir, que las órdenes provienen de la alta dirección.

Sin embargo, con las características que presenta el caso, se denota una informalidad en la comunicación interna, acentuando la comunicación horizontal entre individuos y grupos específicos en Safelife.

Según Robbins (1999), el liderazgo es:

La capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas. Es decir, considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana y que se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas dentro de cierta estructura social (Villalva & Fierro, 2017, p. 157).

Carlos alega que ha puesto en práctica, en los últimos años, un liderazgo democrático-participativo en Safelife; sin embargo, los rasgos culturales descritos en el caso incluyen características como: inconformidad remunerativa, problemas en toma de decisiones, informalidad de procesos y poca predisposición al trabajo en equipo.

De acuerdo con Lewin (1951):

El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (Villalva & Fierro, 2017, p. 158).

Con esta definición de Lewin, junto con las características antes mencionadas, se corrobora que el liderazgo democrático-participativo al que se refiere Carlos bien puede estar puesto en práctica de manera incorrecta, o lo que para él significa ese tipo de liderazgo, dista de lo que verdaderamente se conoce.

Según Garay (2010), no es posible que exista un líder si:

No hay un grupo humano dispuesto a seguirlo, a dejarse guiar por quien detenta el rol de líder, dentro de un proceso comunicacional bidireccional, configurando un rol de perceptor (receptor y emisor) del seguidor y que lo transforma en colaborador. Es decir, en alguien que también ejerce influencia en el líder no tan sólo como receptor de mensajes sino como creador de respuestas y nuevos mensajes que afectan o modifican al líder (p. 62)

No se trata, solamente, de ejecutar un estilo de liderazgo, si no de retroalimentarse mediante las reacciones o resultados, producto de esa ejecución. Es decir, podría darse el caso que, efectivamente, hay reuniones con distintos grupos de colaboradores para llevar a cabo una decisión, pero podría ser que exista poca o nula participación de todos los colaboradores.

También puede que la participación sea solo de colaboradores en específico, sin tomar en cuenta al resto, o, en consecuencia, no fomentando la participación de aquellos. En cualquiera de los casos, si la acción se pone en marcha, pero no cumple con la significancia para la que está destinada, es inservible.

Con el análisis de estos rasgos y características presentes en la cultura de esta organización se diagnostica: Ineficacia en procesos de comunicación y retroalimentación internos.

1.3 Intervención en Procesos Humanos

Las organizaciones deben tener una predisposición a modificarse cuantas veces sean necesarias si deseen sobrevivir al dinamismo constante que existe en el entorno. Por lo tanto, deben estar abiertas al cambio.

Es importante tener en cuenta que cuando se piensa en hacer un cambio, indica que existen inconvenientes; los procesos no se han estado llevando a cabo de manera satisfactoria al no alcanzar las metas propuestas y se desea cambiar eso. Sin embargo, es importante tener en cuenta que antes de proponer o sugerir algo, la directiva de la organización debe estar consciente y dispuesto a mostrar la mayor apertura al cambio, caso contrario los resultados serán limitados o inexistentes.

“Al recibir o detectar las influencias del medio la organización reacciona a través del proceso de adopción. Posteriormente la organización decide tomar la influencia y modificar algún aspecto o decide no cambiar y no modificar ningún aspecto de ella” (Rivera, 2013, p. 97).

Por supuesto, una vez que logra identificar el problema y la propuesta o solución entra en acción, los miembros de la organización reaccionaran a los efectos que esta traiga consigo, y la forma en la que la reciba, procese o asimile, influirá en el grado y forma de permanencia del cambio.

Dentro del cambio organizacional, se recurre con frecuencia a diferentes tipos de intervenciones acorde al enfoque que se desee abordar; aquellas intervenciones con sus respectivos procesos y componentes son los que conforman el desarrollo organizacional.

Pariente (2001) señala que: “el desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones” (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, p. 6)

Mediante el desarrollo organizacional es que las empresas a nivel global tienen la oportunidad de realizar una serie de cambios o modificaciones necesarias para

poder resolver sus inconvenientes y alcanzar sus metas organizacionales trazadas.

Pariente (2001) también establece que: “dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización” (Hernández Palomino et al., 2011, p.6)

Como se había mencionado con anterioridad, es importante contar con una alta predisposición al cambio por parte de la organización con la que se trabaja, ya que esto agilizará los respectivos procesos a considerarse y ejecutarse en la gestión del cambio. Además, esto se alinea a la orden del gerente del caso, ya que su actual situación es crítica y cada tiempo que pase le afecta al negocio.

Tomando en cuenta la ciencia del desarrollo organizacional, esta posee una serie de intervenciones como ya se mencionaron anteriormente. Es mediante estas acciones con las que se logra un cambio organizacional y por lo tanto una mejora en uno o varios componentes que no hayan tenido un funcionamiento adecuado anteriormente, y así poder llegar a las metas.

Neumann, Kellner, Shepherd (1997) alegan que: “Las intervenciones del proceso humano se centran en mejorar la comunicación, la interacción y el liderazgo, adquirir las habilidades y la comprensión para identificar, resolver conflictos y resolver problemas” (Essays, 2018, p. 2)

Es importante destacar la diferencia de este tipo de intervención a utilizar con respecto a otra que tiene un nombre parecido que mencionaremos posteriormente. Esta se enfoca en los empleados desde un punto de vista más personal, como un humano antes de un colaborador, los cuales son seres imperfectos que tienen deseos, aspiraciones, debilidades, fortalezas, etc., que caracterizan su persona y al conocerlas de forma más detallada se puede decidir, prudentemente, en qué procesos o situaciones en particular podrían dar un mejor apoyo.

“La intervención en la Administración de Recursos Humanos se enfoca en las prácticas integradas de recursos humanos y cómo se pueden utilizar para integrar mejor a los empleados en la organización” (Essays, 2018, p. 6)

En este segundo caso, se trata más sobre la gestión de procesos internos en la organización para manejar al capital humano. Por ejemplo, conocer qué clase de incentivos pueden motivar mejor a un colaborador. También si uno que desempeña un cargo en particular, pero cuenta con dotes para realizar otro cargo diferente y de mejor forma, se lo evalúa y quizás, se lo promueve.

Se elige el tipo de intervención en procesos humanos tomando en cuenta que trabaja con eso, el capital humano de la organización. Además, porque Safelife, a pesar de estar en un posicionamiento bajo en el mercado, sigue atrayendo un número determinado de clientes internos y externos, lo cual nos puede indicar que sus servicios no han de ser malos, pero no ofrecidos de la mejor forma; así mismo, debe haber procesos internos atractivos e interesantes para que la competencia quiera absorber a los colaboradores que renuncian de Safelife, pero un clima organizacional deficiente como para no retenerlos.

También se considera este tipo de intervención porque uno de los procesos humanos más importantes es la comunicación, lo cual es un elemento con funcionamiento deficiente en la organización. Además, busca mejorar el liderazgo y las interacciones entre empleador-subordinado, ya que, a pesar de haberse dado a conocer la práctica de un liderazgo democrático-participativo, este no evidencia estar surgiendo efecto alguno.

2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

2.1 Personal

Los colaboradores de Safelife de todos los niveles jerárquicos se consideran afectados en muchos aspectos y esto causa que su predisposición para trabajar en equipo y que la comunicación interna fluya positivamente. Si el componente de mayor relevancia de una organización, su capital humano, presenta malestares de cualquier índole, la institución será incapaz de salir del estancamiento en la que se encuentra en la actualidad y no sólo permanecer improductivos, sino incluso desaparecer del mercado.

Por esta razón se considera pertinente intervenir en el proceso humano más palpable de una organización y en especial de esta; la comunicación. Se debe intervenir drásticamente a que se fomente un diálogo, abierto, claro, conciso, honesto, sin ruido y sin ningún tipo de limitaciones, ya que a esta alturas del partido lo que menos debe existir es silencio o cualquier tipo de impedimento de expresión por parte de todos los colaboradores de Safelife.

2.2 Estructuras

Safelife, al contar con una estructura dividida por departamentos o funciones, y con una comunicación bidireccional vertical, debería evidenciar mayor involucramiento en participaciones y toma de decisiones organizacionales, de lo cual, las características del caso demuestran todo lo contrario, recalcando que los procesos de comunicación son informales y con poca o nula predisposición para trabajar en equipo.

El objetivo principal es de fomentar la comunicación interna en los respectivos departamentos, posteriormente, entre departamentos y finalmente, a un nivel total en el cual la retroalimentación se lleve a cabo con mucha más frecuencia de lo habitual, ya sea, antes, durante y después de los proyectos en los que Safelife se encuentre trabajando.

Ya que la predisposición al trabajo en equipo es bastante pobre, es ahí donde estratégicamente se intervendrá, generando unión de colaboradores mediante equipos de trabajo para perseguir objetivos de corto plazo.

2.3 Procesos

Tomando en cuenta la situación económica en la que se encuentra la empresa, la intervención de procesos humanos figura como una de los tipos de intervenciones, relativamente ágiles y de costos accesibles. Dentro de este tipo de intervenciones, seleccionaremos la *Formación de Equipos*, ya que se encuentra orientada al logro organizacional mediante el trabajo en equipo.

“La integración de equipos utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo” (Hernández Palomino et al., 2011, p. 113).

El gerente, Don Carlos, será orientado por el consultor de Talento Humano, sobre cómo realizar las acciones iniciales y necesarias para iniciar, impulsar y mantener esta tipo de intervención.

“El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, lo que dará como resultado un incremento en el desempeño del equipo” (Hernández Palomino et al., 2011, p. 114).

El objetivo principal de esta intervención es lograr todos los objetivos organizacionales que Safelife se proponga de ahora en adelante, pero comenzando con los de corto plazo, ya que son aquellos que les permitirán salir de la constante prisa y presión de supervivencia organizacional.

Hernández Palomino et al. (2011) también aseguran que:

Las actividades consideradas en la integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y las responsabilidades de los miembros, y el análisis de proceso del equipo. (p. 114)

En este proceso se necesita del involucramiento y participación al cien por ciento de todos y cada uno de los colaboradores en los respectivos equipos de trabajo que vayan a conformar; cada uno tendrá la oportunidad de aportar ideas hacia el objetivo o temática que se esté tratando sin ser interrumpido o limitado bajo ninguna circunstancia

“Sería benéfico comenzar el juego teniendo miembros que traten de definir las metas y prioridades del conjunto. Esto traerá a la superficie diferentes percepciones de lo que podría ser el propósito del equipo.” (Hernández Palomino et al., 2011, p. 114).

Los principales objetivos a tratarse deben decidirse en consenso y más no por minoría o individualidad, ya que esto permitirá que pueda comenzar a tratar problemáticas que verdaderamente están afectando a una mayoría y que, por lo tanto, impide el desarrollo y desempeño del resto hacia la cotidianidad organizacional.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

3.1 Responsables

Dentro de la implementación de esta intervención, se contará con la participación de los sesenta empleados que actualmente conforman la nómina de Safelife, pero los dos principales responsables de monitorear los procesos que se implementen en adelante serán Don Carlos, Gerente General y el Jefe de Talento Humano, mientras que en todos los sub-grupos que se armen, se designará a un líder de grupo seleccionado por el resto de los integrantes.

De forma más detallada, queda de la siguiente forma:

- **Consultor de Talento Humano:** Encargado de inducir y orientar al Gerente General, el Jefe de Talento Humano y a los líderes de los grupos en el desarrollo de las reuniones grupales, controlando que no se desvíen de las metas principales, de la manera más neutral y objetiva posible, más no actuar como alguien con voz y voto. También servirá como un apoyo en el recordatorio y aclaración de elementos que podrían pasarse por alto y que se necesitará tenerlos en cuenta.
- **Gerente General:** Supervisión general por lapsos del desarrollo de los grupos de trabajo. También participar como gestor de ideas en todos y cada uno de estos grupos. Analizar junto con el Jefe de Talento Humano los reportes de las reuniones para determinar qué propuestas son más idóneas, accesibles e inmediatas de atender
- **Jefe de Talento Humano:** Asistir al Gerente General en la supervisión general por lapsos del desarrollo de los grupos de trabajo y también aportando ideas. Recolección de los reportes de avance logrados en la semana de todos los sub-grupos y analizarlo junto a la gerencia.
- **Líderes de grupo:** Aportar ideas para la solución de las problemáticas y fomentar al diálogo de todos y cada uno de los integrantes del grupo, controlando que se respeten los tiempos de intervención de cada uno y anotando los aspectos más relevantes para llegar a una conclusión periódica.

- **Demás integrantes de grupos:** Aportar la mayor cantidad de ideas en los turnos respectivos de cada uno, tomando en cuenta la mayor objetividad posible y respetando los diálogos y participación del resto.

3.2 Recursos

Para llevar a cabo la implementación de esta intervención se necesitarán utensilios de oficina básicos como plumas, papel, cartulinas, marcadores, etc., donde se pueden anotar los datos resultantes y discutidos a lo largo del proceso. Las instalaciones de la oficina serán la sede de esta formación de equipos, en donde se reunirán en áreas diferentes del edificio como tal para discutir sobre los temas a tratar.

Es importante destacar a los colaboradores, que, como protagonistas de este proceso, deben realizar las actividades con la mayor predisposición posible y estar abiertos al diálogo e ideas de forma ilimitada. Esta será la oportunidad para que todos y cada uno de los colaboradores cuenten con un espacio para expresar ideas que pueden resultar muy útiles pero que por diferentes razones han permanecido latentes.

3.3 Metodología

Esta metodología es de tipo cualitativa y se explicará detalladamente a lo largo del proceso. Para llevar a cabo el proceso de formación de equipos, se dividirá a los 60 colaboradores de Safelife en diez grupos de cinco integrantes cada uno, y dos grupos de cuatro integrantes, dentro de los cuales, se designará un líder por votación popular de los integrantes. Los dos grupos de cuatro personas se deben a que el Gerente General y el Jefe de Talento Humano se encontrarán constantemente rotando en todos los grupos para monitorear los avances.

La conformación de equipos se realizará en función de la similitud de funciones y departamentos a los que pertenezcan los colaboradores, y en casos en los que los miembros de un departamento en particular sean inferiores, de todas formas se los integrará con otros colaboradores de otros departamentos, con el fin que puedan aprender y conocer más desde la perspectiva laboral de otros miembros de Safelife.

Estas reuniones se pactarán cuarenta y cinco minutos antes de acabar la jornada laboral diaria, tres veces por semana; es decir que para los días que se elija pactar las reuniones, se realizará actividades inherentes al negocio, siete horas con quince minutos; los cuarenta y cinco minutos formarán parte de las ocho horas pagadas, por lo que no se perjudicará a los empleados monetariamente.

La lluvia de ideas de los diferentes temas a tratar será anotada y se determinará los comunes denominadores resultantes al final del día y posteriormente de la semana, el objetivo es encontrar las ideas y pensamientos que tienen en común los colaboradores en dentro y fuera de los grupos, y hacerlos concientizar sobre aquello. Cabe destacar que la consolidación de estas ideas aportadas en informes es el carácter cualitativo resultante de la metodología.

Las reuniones de las tres primeras semanas serán con los grupos separados en diferentes áreas de la sede, mientras que las dos últimas serán en una misma área y atendiendo al Gerente General en el pódium.

El tema a tratar la primera semana será los conflictos internos que los colaboradores hayan experimentado dentro de sus funciones, quienes consideran que estuvieron involucrados (sean o no de su departamento) y qué consideran que puedo evitarlo. La idea es lograr que los colaboradores puedan verbalizar sus disgustos para los liberen las emociones estancadas que les impidan pensar y trabajar con mayor objetividad.

El tema a tratar la segunda semana será lo que los colaboradores consideren como logros personales obtenidos, por más pequeños, pocos y de rara ocasión que puedan verse y qué consideran que pudo haberlo mantenido o mejorado. La idea es lograr que los colaboradores concienticen que, a pesar de los problemas de la cotidianidad, hay aspectos positivos que pueden ser reforzados si se los trabaja correctamente.

El tema a tratar la tercera semana será lo que los colaboradores consideren que es la principal prioridad organizacional atendida pero desde un punto de vista personal. La idea es lograr identificar la mayor cantidad de percepciones de problemáticas por parte de los colaboradores para contar con una detallada lista

de inconvenientes que deben solucionarse y que quizás, no se los ha tomado en cuenta.

El tema a tratar la cuarta semana será lo que la organización como resultado de los reportes de todos los grupos, considera que es la problemática de mayor impacto que está afectando Safelife. A este punto se convergen las ideas principales que han surgido de los grupos sobre las problemáticas grupales percibidas y cuyo resultado final se conocerá al final de esa semana.

El tema a tratar la quinta y última semana será sobre lo que cada uno de los grupos, considere necesario ejecutar como acción para resolver aquella problemática principal detectada en la semana anterior. En este punto y luego del recorrido de reuniones e ideas a lo largo del período, ya se podrá contar con información más tangible y brindada por las mismas personas hacen que Safelife se mantenga en pie, sus colaboradores.

La clave de esta intervención de procesos humanos que se implementará, es hacer que, no solo el Gerente General sino todos y cada uno de los colaboradores de Safelife tomen conciencia que ellos mismos pueden tener la respuesta para lo que la empresa necesita, pero antes de ejecutar cualquier acción, se debe abrir y mantener una comunicación formal y constante.

CONCLUSIONES

Safelife es una compañía de seguros que al encontrarse en el último puesto de la lista de empresas de igual naturaleza de negocio, dista de lo que alguna vez fue; una exitosa y pionera empresa con una buena gama de clientes. La agresiva decisión, por parte de su primer gerente y fundador, de posicionarse como número uno en el mercado con respecto a otra organización que era su principal competencia fue la bomba que desató el inicio de lo que la empresa enfrenta como su realidad organizacional.

Pese a que la organización paso a manos del hijo del gerente, acompañada de cierto grado de descentralización, no fueron suficientes para contener el funcionamiento del negocio, por lo que, con el pasar del tiempo, cayeron en picada hasta llegar al punto de poder desaparecer.

Como punto de vista de un consultor de Talento Humano, el cual, luego de estudiar los aspectos culturales de la organización desde el inicio hasta la actualidad, se determinó que la comunicación es uno de los aspectos que más deficiencia presenta la organización, y eso sin mencionar que de por sí es un proceso humano complejo y relevante a la vez.

Se propuso la intervención en procesos humanos por tratar el tema de la comunicación y el liderazgo, que son aspectos que necesitan de cambio en Safelife. Mediante la formación de equipos, que no es nada del otro mundo y por más simple que pueda aparentar, de una forma, relativamente sutil se desarrollará el diálogo, la comunicación activa y retroalimentación de manera más frecuente y orientada, con la presencia del consultor en ocasiones, ya que el mencionado liderazgo democrático participativo del caso, parecía no estar surgiendo efecto alguno.

El lograr estas reuniones de formación de equipos con dicha periodicidad, así sea por esa ocasión, marcará un antes y un después en Safelife, ya que la implementación de dicha idea o propuesta, de por sí, ya es una posible formalización o institucionalización de un proceso de comunicación.

REFERENCIAS

- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional: Un Enfoque para América Latina (Vol. 1° Edición). México: Pearson.
- Garay, M. (2010). Comunicación y Liderazgo: Sin Comunicación no hay Líder. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 61-72.
- Hernández Palomino, J., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano (Vol. 1° Edición). México: Pearson.
- Kastika, E. (2012). Pensamiento Administrativo. Obtenido de El modelo de Deal & Kennedy de 4 tipos de cultura organizacional.: <https://manuelgross.blogspot.com/2018/02/el-modelo-de-deal-kennedy-de-4-tipos-de.html>
- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M., & Vera Muñoz, J. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. Revista Internacional de Administración y Finanzas, 82-83.
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. Gestión y Estrategia, 93-105.
- Segredo, A., García Milian, A., León Cabrera, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. INFODIR, 86-99.
- UK Essays. (2018). UK ESSAYS Providers of Free Study Resources. Obtenido de Planned Change Interventions And Human Process Interventions Management Essay: <https://www.ukessays.com/essays/management/planned-change-interventions-and-human-process-interventions-management-essay.php>
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El Liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. Revista Mensual de la UIDE Extension Guayaquil, 155-162.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Coronel Aizaga José Antonio, con C.C: # 092019395-0 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Intervención enfocada en procesos humanos de la cultura organizacional de la empresa SAFELIFE en Guayaquil** 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. _____

Coronel Aizaga José Antonio

C.C: 0920193950

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Intervención enfocada en procesos humanos de la cultura organizacional de la empresa SAFELIFE en Guayaquil		
AUTOR(ES)	Coronel Aizaga, José Antonio		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, letras y ciencias de la educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de Agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	28
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Liderazgo, Cultura Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, comunicación, liderazgo, desarrollo organizacional, intervención, procesos humanos.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

La empresa Safelife es una compañía de seguros de la industria ecuatoriana que, a pesar de tener un exitoso comienzo en su naturaleza de negocio, en la actualidad, se encuentra en el posicionamiento más bajo con respecto a sus competidores. El actual estado es el resultado de una serie de decisiones tomadas a lo largo de la trayectoria de la empresa, sin haber considerado otros factores del entorno. A petición de la gerencia como último recurso, se ha contratado a un consultor de Recursos Humanos, quien luego de analizar la cultura organizacional, comunicación y liderazgo, a través de la información documentada, detecta que el proceso de comunicación en la empresa es deficiente y es uno de los principales problemas que afecta directamente al desempeño de las operaciones organizacionales. El consultor propone implementar la Formación de Equipos, una intervención de Procesos Humanos del Desarrollo organizacional como solución ágil, de corto plazo y de bajo costo, el cual, dentro de un lapso de un mes, aproximadamente, fomenta al desarrollo de la comunicación organizacional de la empresa, para poder llegar al logro de metas.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: : +593-9985192235	E-mail: joseanto.coronel@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	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	