



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo
organizacional en la empresa SAFELIFE**

AUTOR:

Chiriguaya Freire Annamaria

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

TUTORA

Psic. Cabezas Córdova Belén, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

02 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

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

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova Belén, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra, Mgs.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Chiriguaya Freire Annamaria**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en 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 02 del mes de septiembre del año 2020

EL AUTOR (A)

f. _____
Chiriguaya Freire, Annamaria



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Chiriguaya Freire Annamaria**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la empresa SAFELIFE**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2020

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Chiriguaya Freire, Annamaria



Guayaquil, 25 de agosto de 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la empresa SAFELIFE.docx
Presentado	2020-08-25 14:38 (-05:00)
Presentado por	annamariachiriguayaf@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 19 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la empresa SAFELIFE.

Estudiante:

- Chiriguaya Freire Annamaria

Docente Tutor:

- Psic. Ind. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra, Mgs.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
1. DESARROLLO	3
1.1 Comportamiento organizacional.....	3
1.2 Comunicación Organizacional.....	5
1.3 Cultura organizacional.....	7
2. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.....	11
2.1 Estructura.....	11
2.2 Procesos.....	15
2.3 Personal.....	20
3. IMPLEMENTACIÓN.....	20
3.1 Responsables.....	21
3.2 Recursos.....	22
3.3 Personal.....	22
CONCLUSIONES.....	23
RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	27

RESUMEN

El presente trabajo de intervención trata del análisis y desarrollo del caso “Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la empresa SAFELIFE”, en donde por medio de un diagnóstico organizacional se evidencian una serie de problemáticas que deben ser resueltas con la finalidad de que la empresa en mención no perezca. Es por ello que, a través de las teorías y metodologías aprendidas durante la formación académica universitaria se ponen en marcha diferentes estrategias a considerar para la intervención en la misma. Las variables que se consideran oportunas analizar son: cambio organizacional, estructura organizacional, comunicación organizacional y satisfacción laboral. Por medio del diagnóstico organizacional se pudo constatar que la gestión de las variables anteriormente mencionadas son deficientes o inexistentes creando una serie de inconvenientes dentro de la compañía lo que está afectando de manera directa a la productividad de la misma. Es por ello que, las estrategias propuestas van encaminadas hacia la gestión del cambio con la finalidad de fortalecer el desarrollo de la empresa y que de esta manera aumente el desempeño de los empleados, se cree un sentido de pertenencia y se logre la eficiencia organizacional.

Palabras Claves: Gestión del cambio, Estructura del cambio, Comportamiento organizacional, Desarrollo organizacional, Satisfacción laboral, Comunicación interna.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, es vital para las organizaciones gestionar cambios que les permitan evolucionar y reinventarse a fin que puedan adaptarse a las exigencias del mercado en el cual se desenvuelven. Es importante que se realicen cambios internos que permitan desarrollar nuevas estrategias para poder enfrentar los retos y mantenerse innovado constantemente. Realizar cambios en las empresas permite que se alcancen las metas organizacionales de una manera más eficiente puesto que se busca una mejor forma de cumplir los objetivos optimizando recursos y replanteando procesos.

Para ello, se debe de contar con una base estructural sólida que permita que la empresa tenga una estabilidad en cuanto a procesos y no sufra una ruptura drástica al momento de implementar un cambio interno. Además, es importante que cada cambio que se haga en la organización sea planeado y socializado con todos los miembros que la conforman y así evitar incertidumbre y resistencia ante el cambio.

En el presente trabajo se muestra una situación en la que la empresa protagonista es una compañía de Seguros denominada SAFELIFE, fundada en la ciudad de Guayaquil en 1978. La organización durante sus primeros años de existencia en el mercado fue catalogada como una de las empresas líderes en el mercado de seguros, sin embargo, la poca innovación y la centralización de la toma de decisiones llevó a que la compañía comenzara a atravesar una serie de problemáticas y a esto sumado la competencia.

A pesar de los esfuerzos realizados por los directivos de la empresa, la productividad y la acogida por los consumidores empezó a decaer afectando al cumplimiento de metas anuales, lo que provocó insatisfacción por parte de personal y una alta rotación, mientras que los clientes externos preferían cambiarse de compañía a los servicios que ofrecía la competencia. Es por ello que, se ha contratado una consultora externa con la finalidad de que se desarrolle un diagnóstico de la situación actual en la empresa en mención que permita conocer cuáles son las áreas de oportunidad que tiene la compañía y en base los resultados obtenidos se puedan desarrollar estrategias que faciliten el desarrollo de la empresa.

Por tal motivo, se propone como principal estrategia la gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo de la empresa SAFELIFE. Dicha estrategia está proyectada hacia un cambio organizacional en cuanto a procesos de estructura, comunicación y satisfacción laboral, lo que va a influir de manera directa positiva en los colaboradores y va a permitir alcanzar un desarrollo organizacional óptimo y continuo.

DESARROLLO

1. Diagnóstico de la situación de la organización

A partir de un diagnóstico que se realizó en el caso práctico se pudo evidenciar la existencia de varias problemáticas en la empresa ecuatoriana SAFELIFE, fundada en 1978, siendo esta una empresa familiar conformada por un padre y tres hijos. El negocio gira en torno a la venta de Seguros de vida, donde durante los primeros 10 años la empresa se mantuvo como líder en el mercado local y nacional.

1.1 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se preocupa por el análisis de cómo influye el desarrollo del talento humano, la conducta y los estilos de comunicación en el funcionamiento general de la empresa. El comportamiento organizacional estudia y comprende la interacción de todos los miembros de la organización y su gestión.

Chiavenato (2009) afirma que “el CO se refiere a la manera en que las organizaciones se comportan en un mundo dinámico y en constante desarrollo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman.” (p.3). Es por ello que, el comportamiento organizacional según Chiavenato son las manifestaciones visibles, lo que se puede observar en el ambiente de trabajo que se estudia mediante el desarrollo de las personas en búsqueda de un entorno de bienestar, de satisfacción que los impulse a obtener resultados sobresalientes.

El comportamiento organizacional atiende tres niveles de análisis afirma Chiavenato (2009) el nivel individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. A nivel grupal atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y, el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

A través de la última definición y relacionándolo con el caso, el comportamiento organizacional es aquel que va a influir en la esencia de la empresa ya que las relaciones interpersonales son las bases para formar la identidad de la compañía, así como su visión, misión, valores, sus objetivos, etc. En SAFELIFE, se evidenció que existe una limitante debido a la estructura funcional que rige a la empresa.

La estructura organizativa funcional se caracteriza por procedimientos centralizados, lo que ocasionan dificultad y obstáculos en la participación y comunicación de los colaboradores limitando los grupos interdisciplinario y en la toma de decisiones desalentando a la creación e innovación. Es por ello que, es fundamental reconocer y determinar en las empresas la estructura ya que por medio de esta podemos determinar la gestión de los procesos que maneja la empresa y las relaciones que establecen los directivos con sus subordinados.

Tal como lo menciona el autor, se puede inferir que SAFELIFE es una empresa que posee una estructura funcional ya que existe un orden definido y formalización en sus procesos que guía la gestión de las áreas. Así mismo, las decisiones están centralizadas en la autoridad máxima de la empresa, por lo cual la información proviene de manera vertical, lo que dificulta los flujos de comunicación y, a su vez, carece de un sentido de jerarquía entre la gerencia, el comité y los empleados lo que conlleva a desacuerdos constantes y falta de agilidad al momento de actuar o intervenir en las decisiones.

Por otro lado, a nivel grupal, la organización en mención cuenta con un Comité de Empresa encargado de representar a los colaboradores en cuanto a sus necesidades, sin embargo, el comité no logra alcanzar acuerdos eficaces con los directivos de SAFELIFE ya que los objetivos de ambos son distintos al momento de tomar decisiones lo que ocasiona que no se hallen soluciones pertinentes y los problemas sigan persistiendo.

En cuanto al nivel individual los colaboradores de la empresa perciben que no se está dando mayor importancia al crecimiento profesional ya que los trabajadores se mantienen en su puesto de trabajo máximo un año provocando una alta rotación de personal. Evidentemente la falta de capacitación y desarrollo de los empleados provoca que los mismos no se sientan comprometidos con la organización. Además, al momento de que la Gerencia General diera el orden de eliminar bonos e incentivos ocasionó que los empleados se desmotiven y por ende su desempeño se vea limitado. A pesar de que Don Jorge se mostraba como un hombre visionario, las decisiones radicales ejecutadas han repercutido de manera significativa en la empresa generando inconvenientes y malestar en los colaboradores, ya que la toma de decisión estaba centralizada en el líder dejando de un lado las opiniones que de su equipo de trabajo.

1.2 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional según Fernández (1997) es:

un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.27)

La comunicación organizacional es considerada como el proceso que transmite información a los miembros de una empresa por medio de los canales de comunicación existentes en la misma, jugando un papel fundamental en las organizaciones ya que a través de este proceso se dirige, informa y transmite la actividad empresarial. Además, la comunicación es esencial para la integración de los empleados en las diferentes funciones y para el cumplimiento eficaz de los objetivos y la planificación organizacional.

La comunicación organizacional se divide en comunicación interna y externa. La Comunicación Interna es aquella que está dirigida los integrantes de la organización, es decir, a los directivos, gerencia, empleados y obreros.

Brandolini (2009) define a la comunicación interna como “una herramienta de gestión que también puede entenderse como un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.” (p. 25)

Entonces se entiende como comunicación interna la interacción que tienen los miembros de una organización a través del uso de los medios o canales de comunicación los cuales los mantiene informados, integrados y al tanto de los procedimientos que se están llevando a cabo en la empresa. La comunicación interna, es uno de los procesos que está teniendo muchos déficits en la organización sujeta a análisis ya que al no estar formalizada y no contar con canales establecidos para garantizar que el flujo de información se dé de una manera correcta. A su vez los rumores juegan un papel protagónico dentro de la empresa, pues la información que llega a los colaboradores se propaga en los pasillos, horas de almuerzo de boca en boca, no existen comunicados oficiales de parte de los jefes y la gerencia ni una figura representativa que transmita la información a los colaboradores, lo que provoca que fácilmente que los mensajes sean distorsionados. La informalidad de la comunicación interna ocasiona que los procesos comunicativos sean ineficientes al momento de la toma de

decisiones por parte de la Gerencia General y el Comité ya que no habiendo claridad en la información entorpece las estrategias que se desean implementar.

Casado (2015) describe que “La comunicación externa de una organización consiste en transmitir contenidos de diversa índole desde el interior hacia los públicos con los que tiene relación fuera de ella utilizando los medios masivos.” (p.210)

La comunicación externa está dirigida hacia las relaciones públicas y se define como el conjunto de mensajes emitidos hacia su público externo, es decir, está dirigida a los accionistas, clientes, autoridades gubernamentales, proveedores, entre otros, con la finalidad de proyectar y mantener buenas relaciones con sus clientes externos y promover sus productos y/o servicios. En cuanto a la comunicación externa de la empresa SAFELIFE no ha tenido mayor innovación durante los últimos años, manteniendo sus canales tradicionales unilaterales lo que ha disminuido su presencia en el mercado dejándola en las últimas posiciones del ranking de las empresas de seguros.

En cuanto al flujo de la comunicación en las organizaciones según Brandolini (2009) existen las siguientes direcciones de comunicación:

- Comunicación Descendente, que es aquella que fluye desde los niveles más altos hacia los más bajos.
- Comunicación Ascendente, es la que fluye desde los niveles más bajos hacia los más altos.
- Comunicación Horizontal, es la que fluye entre funciones para coordinar los diferentes trabajos en la empresa.
- Comunicación Transversal, es aquella que cruza diferentes niveles y funciones de una organización.

La comunicación en la empresa sujeta a análisis es de tipo descendente, es decir la información y las actividades a realizar son planteadas por los directivos de la empresa y debe ser cumplida por los demás empleados sin poder opinar sobre la misma.

Finalmente, se puede inferir que la comunicación organizacional es esencial para el cumplimiento de la planificación y metas organizacionales. Es fundamental también para la integración, evaluación y capacitación de los empleados al momento de desempeñar sus funciones en la estructura. Así mismo, el liderazgo eficaz y la creación de un clima laboral óptimo dependen del tipo de comunicación que se ejerza ya que por medio de la

comunicación se puede determinar si los planes y estrategias se están cumpliendo con efectividad.

1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es considerada la esencia que identifica y diferencia una organización de la otra, y se entiende como el conjunto de creencias, hábitos y valores compartidos entre los colaboradores de una misma empresa. La cultura organizacional permite y determina comportamiento y actitudes tanto individual como colectivo de los empleados que son compartidos para el buen funcionamiento de la institución, lo que repercute en las estrategias y objetivos de la organización.

La cultura organizacional, es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros. "constructo cultura" podemos definirlo como "un conjunto de elementos interactivos fundamentales" (para nosotros: etnohistoria, creencias, valores, comunicación y productos), que son "generados y compartidos" por la organización al tratar de "alcanzar los objetivos" que justifican la existencia de la misma. La segunda parte de la definición se refiere a las "funciones básicas" de la cultura: cohesionar a la organización, además de identificarla y diferenciarla, por lo que todo el que pertenezca a la organización debe ser enculturado en la cultura propia de la organización. (Aguirre, 2012, p. 86)

Tal como menciona el autor, la cultura organizacional, es el origen de una serie de comportamientos que se ven reflejados en cada uno de los procesos y procedimientos que se maneje dentro de la empresa ya que es ahí en donde se podrá identificar cual y como es el actuar de los colaboradores en base las creencias, hábitos y valores compartidos. Entonces, se comprende como Cultura Organizacional, la percepción que tienen en común los miembros de una organización, que están orientados hacia un mismo objetivo, sintiéndose comprometidos con la empresa.

Siguiendo la perspectiva de Aguirre y haciendo referencia al caso, la empresa SAFELIFE, durante su larga trayectoria ha tenido cambios significativos con lo que respecta a la cultura organizacional ligados a los estilos de liderazgo que se han evidenciado en los dos directores que han encabezado a la organización.

Desde el inicio, la visión que tenía Don Jorge, fundador de la organización, era ser líder en el mercado en cuanto se tratase a Seguros de vida, lo que le dio buenos resultados durante los primeros años de la empresa ya que el buen servicio que ofrecía la organización hizo que se generara un crecimiento del 500% y por ende las ganancias para la compañía fueran elevadas, y a su vez los empleados se sentían muy satisfechos debido a las comisiones, incentivos y bonos que les otorgaba la compañía. Debido al crecimiento exponencial de la empresa, el director general tuvo que incrementar tres colaboradores más a su equipo de trabajo para equilibrar la carga laboral que mantenían sus empleados debido a las altas demandas de su servicio.

Luego de varios años de estabilidad para la compañía, dejando a un lado la innovación y procesos necesarios para el mejoramiento de los servicios de la misma, surge un relevante competidor, Seguros Confiables, el cual se había introducido al mercado adoptando nuevas estrategias de negocio, lo que la hacía atractiva para los clientes tanto internos como externos de SAFELIFE, y lo que permitió que la competencia en poco tiempo se posicionara como empresa líder en el mercado local.

A raíz de la llegada del nuevo competidor, en Don Jorge surge una actitud malhumorada ya que a pesar de que realizaba varios esfuerzos para volver a posicionar a su empresa como líder en el mercado no lo lograba. Es ahí, donde la empresa empieza a sufrir un primer cambio en su cultura organizacional al dejar de lado el cuidado de sus empleados, poniendo por encima de toda la competitividad y también realizando una fuerte inversión monetaria lo que afectó de manera directa a los incentivos, bonos y comisiones de los colaboradores de la compañía, esto con la finalidad de lograr nuevamente re- posicionar a la organización como líder en el mercado ecuatoriano.

Jennifer Chatman (2003) propone siete tipos de cultura organizacional: cultura innovadora, las cuales son organizaciones flexibles, adaptables, poseen una jerarquía plana, y experimentan nuevas ideas; cultura agresiva, las cuales están orientadas hacia los resultados, valoran la competencia y no le dan relevancia a la responsabilidad social; cultura orientada a los resultados, en donde su principal objetivo son los logros, poseen comportamientos poco éticos y el desempeño es igual a lo monetario; cultura estable, es aquella que es previsible y es orientada a las reglas o burocrática; cultura orientada a las personas, en donde el individuo es el eje principal y otorga autonomía a sus colaboradores; cultura orientada al equipo en la que se hace énfasis en la colaboración y no hay rivalidad entre los colaboradores; y finalmente la

cultura orientada al detalle en donde prima la presión al detalle y existe una alta competitividad.

Zaleznik (2004) afirma que el liderazgo es la actitud y el actuar de los líderes quienes se preocupan por mantener empatía con sus seguidores. Tal como mencionan los autores el Liderazgo es aquel proceso que guía y alinea a los empleados hacia un mismo objetivo, en donde a su vez se desarrollan habilidades en los equipos para alcanzar las metas de manera eficaz. Enlazando la teoría con el análisis del caso, se infiere que inicialmente, el estilo de liderazgo que predomina en la empresa con su fundador Don Jorge, era de tipo autocrático asumiendo totalmente la toma de decisiones sin la participación de los demás.

K. Lewin (1951) que:

El líder es sumamente directivo, asume sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de designar los subgrupos de trabajo, el diseña por anticipado el plan por desarrollar pero indica sus pasos uno por vez. No explican las razones que motivan sus decisiones y otorgan recompensas y castigos arbitrariamente. No se compromete con el grupo, en el resto de los miembros provoca dos tipos de reacciones agresivas, que implican rebeldía y un distanciamiento enojoso y apático, que generan conductas de menor responsabilidad, falta de compromiso, disminución de la calidad de la tarea. (p. 154)

Como lo menciona el autor a través de la definición, el liderazgo tradicional o autocrático, es aquel que se caracteriza por la centralización de la toma de decisiones, es decir, solo el líder tiene el poder absoluto de dirigir a los empleados que posee a su cargo sin que los mismos puedan tener una participación en las disposiciones dictadas por el líder.

Al momento de darse el cambio de directivo asumiendo el poder Carlos, quien era hijo de Don Jorge, y con la creación del Comité de empresa, el estilo de liderazgo sufrió cambios significativos, pues Carlos maneja un tipo de liderazgo participativo otorgando autonomía a las diferentes jefaturas para decidir sobre situaciones que conciernen a su área. Además, el Comité de Empresa permitió la participación de los colaboradores de diferentes niveles que conforman SAFELIFE, expresar sus opiniones y ser escuchados por primera vez por los altos mandos de la empresa.

A pesar de los diferentes cambios que se habían logrado en pro de la empresa, como la nueva Gerencia General, el estilo de liderazgo y la participación de grupos representativos; la estructura organizacional, sus procedimientos y el tipo de comunicación que se maneja hasta la actualidad es la misma desde que se había fundado la empresa haciendo que los cambios no sean totalmente efectivos y se generen problemas a nivel de estructura. Así mismo, la

carencias de misión, visión, valores, normas y políticas en la empresa hace que los empleados no se sientan identificados con la misma y no posean una guía que los dirija como empresa hacia dónde quieren llegar y qué objetivos deben alcanzar.

A simple vista, las características que presenta Don Jorge, es el de un líder autocrático tal como lo menciona el autor Kurt Lewin (citado por Sánchez y Barranza 2015, p. 164): “El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder”

Como hacen referencias los autores anteriormente mencionados, el liderazgo autocrático que se ha evidenciado en Don Jorge ha generado que la participación de los colaboradores poca sea nula en la toma de decisiones. Con el análisis de estas características y rasgos en la cultura organizacional SAFELIFE se diagnostica ineficiencia en los procesos de comunicación y retroalimentación interna.

2. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Ante el constante cambio que se enfrentan las organizaciones se quiere un proceso de cambio organizacional que impulse a la empresa a salir de la zona de *confort* y adaptarse a las nuevas modalidades que exige el entorno para el buen desarrollo organizacional. La gestión del cambio permite que exista una evolución del estado actual hacia una situación deseada de acuerdo a los objetivos establecidos. Para poder realizar la gestión del cambio es sumamente necesario e importante definir y crear un plan para que el proceso sea organizado y se dé por fases previamente establecidas. Antes durante y después el proceso de cambio debe ser formalmente socializados con todos los miembros de la organización con la finalidad de que los colaboradores no se opongan al cambio y creen resistencia.

K. Lewin (citado por Sandoval, 2015), define al cambio como una modificación de dos tipos de fuerzas que mantiene un sistema estable en las organizaciones. Dichas fuerzas ayudan a que el cambio se efectúe: las fuerzas impulsoras son aquellas que faciliten el cambio, y las fuerzas que impiden que el cambio se produzca son denominadas fuerzas restrictivas. Ambas fuerzas mantienen a la organización en un estado de equilibrio.

A su vez Lewin menciona que un cambio debe ser planificado proponiendo un plan compuesto por tres fases.

Fases del modelo de cambio según K. Lewin (1951):

- **Descongelamiento:** etapa inicial en donde existe un proceso de desaprendizaje. En esta fase se pueden presentar incertidumbre por parte de los colaboradores y resistencia al cambio.
- **Cambio:** consiste en socializar el cambio que se va a implementar, sus beneficios y qué tiempo tomará el mismo. En esta fase se realiza un seguimiento para verificar si el cambio está siendo interiorizado por los colaboradores.
- **Recongelamiento:** en la última fase, el cambio ya ha sido interiorizado por los colaboradores y es tomado como un hábito.

2.1 Estructura

Para empezar los cambios dentro de la empresa SAFELIFE, se debe considerar la estructura actual, la cual dificulta e imposibilita un cambio transformacional dentro de la misma. Como anteriormente se mencionó, el tipo de estructura que caracteriza la empresa sujeta a análisis

es funcional, con una división jerárquica informal, con el poder centralizado en los altos directivos y por la informalidad de sus procesos. Para lograr un mejor control y dirección de la misma, de sus planes y metas propuestas es que el tipo de estructura sea sometida a un cambio con la finalidad de definir jerarquías, cargos y procesos sustanciales para la organización.

El organigrama de la empresa está conformado por 15 personas distribuidas de la siguiente manera: Gerente general, Jefe de Marketing (1), Jefe de Ventas (1), Asistente de Marketing (1), Asistente de Marketing (1), Asesores de Seguros (5), Asesor financiero (1), mensajero (1), guardia de seguridad (1), mantenimiento (1), contador (1), y abogado (1).

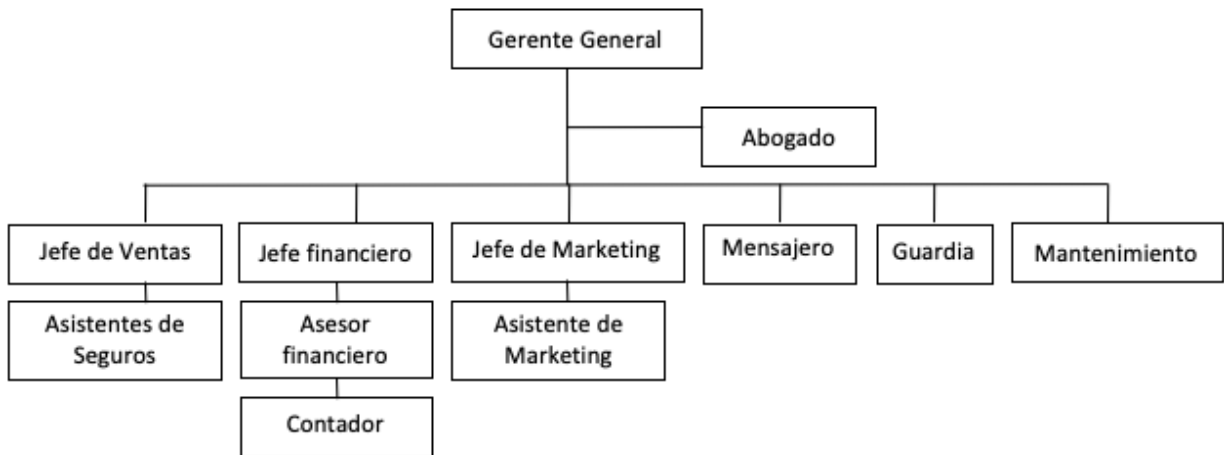


Gráfico 1: Organigrama actual SAFELIFE

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la estructura funcional no es la adecuada para el tipo de negocio, se sugiere el cambio a una estructura de tipo burocrática ya que se crearán procedimientos estandarizados, especialización en el trabajo y división de responsabilidades en las diferentes áreas de la compañía con la finalidad de alinear todos los procesos hacia los objetivos organizacionales lo que a su vez permitirá un mayor control y coordinación.

Se segmentarán por departamentos los cuales serán Ventas, Marketing y Comunicación, Financiero y Recursos Humanos, por lo cual se definirá líderes de cada área que representarán

y dirijan al equipo asignado creando grupos interdisciplinarios y otorgando autonomía en la toma de decisiones. Es por ello que, es fundamental la elaboración e implementación de un organigrama que defina la jerarquía, cargos, tramo de control y procesos.

Además, es necesario que la empresa implemente y establezca la visión, misión y valores los cuales dirijan la gestión de la compañía. Así mismo, se deberá implementar los reglamentos internos que van a regir y guiar el comportamiento y la conducta de los empleados, estos deberán ser socializados e implementados en cada proceso y procedimiento que ejecute la empresa con la finalidad de que sean interiorizados por los trabajadores. De esta manera el comportamiento de los miembros de la organización estará alineados con los objetivos organizacionales que tiene la compañía.

Por otro lado, el flujo comunicación dentro de la compañía deberá ser de tipo transversal, es decir, que cruza diferentes niveles y funciones de la empresa permitiendo que la información llegue a todos los colaboradores. En cuanto a la comunicación externa se deberá generar un cambio comenzando desde la implementación del Departamento de Comunicación en donde el responsable de dicha área será el *Community Manager* el cual estará encargado de evolucionar de la comunicación 1.0 que era la que se manejaba hasta actualmente en SAFELIFE migrando a la comunicación de tipo 3.0, es decir, que su herramienta principal para poder llegar a su público externo sean los medios tecnológicos a través de la navegación por internet. Se crearán nuevos canales como páginas institucionales y redes sociales con la finalidad dar a conocer, comercializar el servicio, compartir información, contenido de la empresa y recibir un *feedback* de los clientes externos en cuanto al servicio ofrecido.

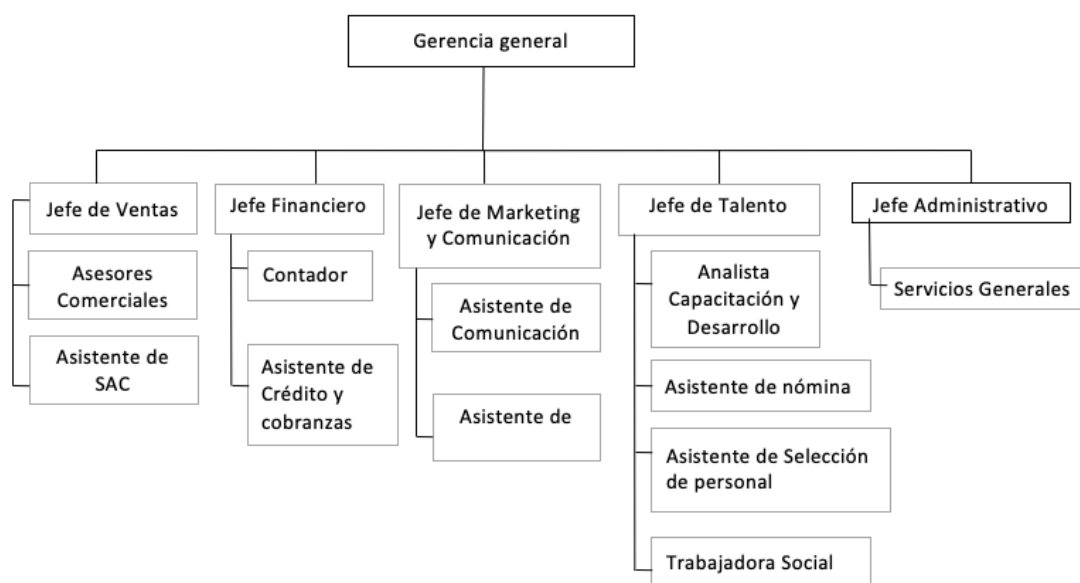


Gráfico 2: Propuesta de rediseño del organigrama SAFELIFE 2020

Fuente: Elaboración propia

La nómina se ampliará a 22 colaboradores y estará conformada de la siguiente manera: el área de Ventas estaría conformada por Jefe de ventas (1), Asesores comerciales (10), Asistente de SAC (1); el área financiera cuenta con Jefe Financiero (1), Contador (1), Asistente de crédito y cobranzas (1); en cuanto al área de Marketing y Comunicación está conformada por Jefe de Marketing y Comunicación (1), Asistente de comunicación (1), Asistente de Marketing (1), el área de Talento Humano está compuesta por Analista de capacitación y desarrollo (1), la cual inicialmente estará encargada de los procesos de reclutamiento y selección de personal hasta que la empresa se recupere económicamente y tenga la posibilidad de contratar a un Asistente de Selección de personal, Asistente de nómina (1), Trabajadora social (1); y por último el departamento Administrativo que está conformado por Jefe de administración (1), Asistente de mantenimiento (2), Guardia de seguridad (1).

En este rediseño de organigrama se incrementaron nuevas áreas como: Financiero, Talento Humano y Administración con la finalidad de realizar una distribución de las tareas equitativas equilibrando la carga laboral entre los colaboradores y jefe. En cuanto al área Financiera se incorporó un asistente de créditos y cobranza y un contador; en el área de Talento Humano se incrementaron un asistente de nómina, asistente de reclutamiento y selección, analista de capacitación y desarrollo y un trabajador social el cual estará encargado del bienestar del colaborador en la organización. Finalmente, el área de administración estará encargada de la gestión de servicios generales: mantenimiento, seguridad y limpieza.

Por otro lado, dentro del área de ventas se modificaron ciertos cargos para una mejor distribución de las tareas. Se incrementó un asistente de servicio al cliente y en cuanto a área comercial los asesores fueron segmentados de la siguiente manera: ventas canal tradicional y ventas *online*. La incorporación de las ventas en línea permitirá que la empresa tenga mayor alcance y demanda de su servicio puesto que en la actualidad y cada vez más frecuencia el *ecommerce* se acentúa como una nueva modalidad de adquisición a través de la navegación por diferentes plataformas digitales llegando a más consumidores de una manera fácil y rápida la adquisición del servicio de la empresa ofrece.

Por otro lado, dado el rediseño de estructura y sus diferentes procesos es importante que se realice nuevas políticas, normas y reglamentos internos que estén alineados a la nueva estructura organizacional en los cuales estén relatados con exactitud cuáles son los comportamientos deseados en la empresa y cuales es la misión, visión y valores de la empresa

con la finalidad de que en el proceso de inducción sean socializados a los nuevos trabajadores y a los empleados antiguos.

Finalmente, es de suma importancia que antes, durante y después de la implementación de las estrategias mencionadas anteriormente, estas sean socializadas con todos los colaboradores ya sean del área operativa, administrativa y jefaturas ya que la comunicación efectiva de los cambios que se van a realizar en pro a la organización deben ser informados para evitar que se genere resistencia en los empleados lo que va a incidir en el proceso de motivación, satisfacción y compromiso.

2.2 Procesos

La empresa sujeta a análisis desde su fundación hasta la actualidad se ha mantenido en un estado de *confort*, es decir, sus procesos no han tenido variaciones significativas a pesar de la existencia de nuevas tendencias e innovación en el mercado externo lo que ha provocado que la empresa poco a poco dejará de ser unas de las pioneras colocándose en las últimas posiciones del ranking de las compañías de seguros.

A través del diagnóstico realizado se determinó que existían procesos y procedimientos en donde prima la informalidad lo que dificulta y entorpece la gestión efectiva de la organización. Es por ello que, una vez elaborado y propuesto el organigrama pasamos al análisis de puesto y la descripción de cargos los cuales van a permitir que se gestione un buen reclutamiento y selección de personal, inducción, evaluación de desempeño, la administración de salarios equitativos, la capacitación y el entrenamiento de los colaboradores. Por lo tanto, primero se debe efectuar el análisis de puesto para luego realizar el levantamiento de los descriptivos de cada cargo con la finalidad de que cada uno de los empleados conozca cuáles son sus responsabilidades y funciones específicas que debe cumplir en la organización.

El análisis de puestos y la descripción de cargos compone el perfil de cargo que se requiere para la ocupación de una vacante permitiendo que la búsqueda de personal sea específica y supla la necesidad demanda el cargo. Por lo tanto, antes de realizar el reclutamiento de personal, es de suma importancia contar el descriptivo de cargo actualizado.

Proceso de reclutamiento y selección

El proceso atracción y selección de personal que se sugiere a la compañía está conformado por diferentes fases y se presenta a continuación:

En la fase 1 nos vamos a encontrar con el reclutamiento de hojas de vidas para la vacante a ocupar, la publicación se efectuará por diferentes anuncios en plataformas digitales de trabajo, luego se realiza una minuciosa revisión de los currículums que se han postulados para constatar quienes son los candidatos que cumplen con todos los requisitos para el cargo. La siguiente fase será la entrevista telefónica la cual nos va a permitir un primer acercamiento y levantamiento de información del candidato, esto nos permitirá confirmar a través de una serie de preguntas si el postulante se alinea a lo que el reclutador está buscando. de esta actividad se va a encargar el asistente de selección.

A pesar de las diferentes dificultades que ha tenido la empresa a lo largo de su trayectoria ha mantenido la lealtad de algunos colaboradores que permanecen en ella desde su fundación, sin embargo, dichos colaboradores han permanecido durante todo este tiempo desarrollando el mismo cargo, limitando su oportunidad de crecimiento profesional. Esto se debe a la carencia de planes de carreras dentro de la organización.

Para poder implementar planes de carreras a los colaboradores de la empresa primero es necesario que realicen de manera periódica una evaluación de desempeño que permita conocer y medir los resultados de los mismos.

Capacitación

La capacitación del personal en las organizaciones se ha convertido en un factor clave para el éxito de las mismas, ya que al contar con un proceso continuo de formación permite que los colaboradores cuenten con sus conocimientos actualizados y puedan responder de manera inmediata ante los cambios que se presentan en el entorno. Es un proceso mediante el cual la organización estimula al colaborador con la finalidad desarrollar competencias y habilidades necesarias aportando al desempeño del trabajador y por ende a la ejecución de sus tareas.

La capacitación surge como respuesta ante la necesidad que tienen las empresas para mantener a su personal altamente calificado trabajando en conjunto con el área de recursos humanos. A su vez, impulsa a las organizaciones a mantenerse innovando continuamente y no caer en la obsolescencia. Es por ello que, las empresas se preocupan por la capacitación constante de sus empleados procurando que los conocimientos de sus empleados estén actualizados y a la vanguardia con las nuevas técnicas y métodos de trabajo garantizando la efectividad de la organización.

La capacitación es un programa que consiste en un conjunto de actividades que tiene como finalidad mejorar el rendimiento, desempeño y la capacidad de los colaboradores mediante el fortalecimiento de sus conocimientos, actitudes, competencias y habilidades con la

finalidad de que dichos conocimientos adquiridos durante la capacitación permitan que el trabajador desarrolle sus funciones y sean capaz de resolver inconvenientes que se presenten durante su desempeño. La capacitación debe brindarse al colaborador periódicamente reforzando los puntos específicos y necesarios para que se pueda desenvolver de una manera eficaz en su puesto de trabajo fortaleciendo sus conocimientos.

Chiavenato (2007), define que “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Por lo tanto, lo que se sugiere para los colaboradores de la empresa SAFELIFE y tomando en consideración el aporte del autor, es un entrenamiento aplicado de manera sistemática para que los empleados puedan aprender y fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en función a los objetivos estratégicos planteados por la organización. Este proceso de capacitación puede ser aplicado tanto a corto como a largo plazo dependiendo el desarrollo que el cargo lo amerite.

Evaluación de desempeño

Es importante que dentro de las organizaciones exista un método que evalúe a los colaboradores periódicamente con la finalidad de ir obteniendo información sobre el desempeño de los empleados y si estos están alineados y cumpliendo con los objetivos organizacionales trazados. Este método se basa en monitorear a los trabajadores por medio de un sistema de evaluación con la finalidad de emprender acciones orientadas a mejorar el resultado de la productividad de la compañía.

En el caso de SAFELIFE, se recomienda la implementación del método de evaluación de 360 grados ya que a través del mismo se va a poder lograr una evaluación integral del colaborador y su relación con jefes, compañeros, subordinados, clientes internos y externos. Esta evaluación va a permitir conocer de manera efectiva y objetiva como es el desempeño, comportamiento y actitud del trabajador desde diferentes perspectivas, incluso el proceso de autoevaluación lo que va a permitir que la persona se haga una introspección en cuanto a su desempeño.

La evaluación de 360 es una herramienta de gestión de talento humano que permite medir competencias y desempeño de los colaboradores de manera integral. Esta evaluación se realiza en función al cargo que desempeña y las relaciones que tiene el empleado, brindando

una perspectiva más amplia ya que se obtiene información del desenvolvimiento del trabajador con sus jefes, pares, subordinados, clientes internos y externos, quienes también participan en la evaluación completa del colaborador. Luego de la evaluación, se realiza un reporte de quienes conformaron la evaluación, es decir, los jefes, pares, subordinados, clientes internos y externos para poder obtener el resultado integral del evaluado.

Una vez se obtenga la información, se identifican cuáles fueron sus fortalezas y debilidades para luego proceder a realizar la respectiva retroalimentación con el empleado y comunicarles sus logros en base a los resultados y cuáles son sus oportunidades de mejora para poder trabajar en ellas. De esta manera se podrá mantener al empleado comprometido con su trabajo y se logrará elevar su grado de desempeño, productividad y competitividad. Cabe recalcar que la retroalimentación se la debe realizar de manera confidencial a fin que el colaborador no se desmotive ante sus demás compañeros de trabajo.

Plan de carrera

El plan de carrera es un proyecto de formación individual que tiene como finalidad trazar una ruta de desarrollo de la carrera profesional del colaborador ejecutada de manera conjunta con la organización. Es considerado como una inversión hacia los colaboradores ya que permite fortalecer las destrezas y habilidades de los empleados aspirando a obtener las posiciones de sucesión a fin que consiga cargos claves en la empresa y, por otro lado, satisface las necesidades y requerimiento de la organización. Esto a su vez genera motivación al trabajador ya que perciben a la empresa como un lugar que les aporta apoyo a su evolución profesional.

En la actualidad, el desarrollo profesional es considerado por las empresas como un componente clave y estratégico para la atracción y retención de los colaboradores. Es por ello que, se propone como estrategia en SAFELIFE crear planes de carrera para sus empleados a fin que atraiga y retenga a los empleados talentosos dándoles la posibilidad de desarrollarse profesionalmente mediante una planificación establecida. A su vez también permitirá que la rotación disminuya y se convierta en una fuente de reclutamiento interno ya que permite darles la posibilidad a los colaboradores de aspirar a otra posición obteniendo un crecimiento laboral.

Por otro lado, los planes de carreras son estructurados con la finalidad de formalizar la ruta de desarrollo de los colaboradores. Estos serán medidos periódicamente para llevar un control sobre el progreso y desarrollo a través de las evaluaciones de desempeño, lo que permitirá conocer las competencias técnicas del cargo al que se aspira y las habilidades para su desempeño.

Para una planeación adecuada es importante considerar los siguientes puntos: en primera instancia se deben identificar los cargos claves de la organización, cuáles son sus competencias técnicas y gerenciales que se requiere para luego poder diseñar una planificación de la carrera ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta ruta profesional valora el talento del empleado y está estrechamente ligado con los objetivos estratégicos del negocio. La empresa por su lado deberá fomentar los espacios de retroalimentación entre los empleados y líderes que estén a cargo de la planificación reforzando una cultura de desarrollo en el transcurso del proceso.

En cuanto al plan de sucesión, es el proceso por el cual se identifican en que tiempo un colaborador clave podrá sustituir a otro empleado que se retira o sale de la compañía para llevar a cabo las funciones de manera estratégica. En el caso de SAFELIFE, los cargos claves en la organización son el área de ventas y el área de Marketing y Comunicación. Es por ello que, en los colaboradores internos se debe buscar y analizar cuál es el colaborador que en base a su desarrollo y desempeño cumple con los requisitos necesarios para poder ser tomado en consideración para un plan de sucesión.

Proceso de comunicación

Inicialmente, la empresa SAFELIFE era reconocida como una de las compañías líderes en el mercado de Seguros, sin embargo, la organización presentaba una serie de inconvenientes en cuanto al tipo de comunicación que se manejaba dentro de la misma ocasionando una serie de inconvenientes en cuanto respecta al flujo de información y la informalidad en los procesos.

La comunicación en las organizaciones es unos de los pilares fundamentales y claves para el buen funcionamiento de la empresa. Como se pudo evidenciar a lo largo del análisis, la empresa durante muchos años fue reconocida como una de las principales compañías de Seguro en el país posicionándose como una de las mejores. No obstante, dentro de la organización existían varios inconvenientes en cuanto respecta al tipo de comunicación que

se manejaba: era ineficiente, informal y no tenían establecidos canales de comunicación formales. Es por ello que, se constata que existía un déficit en la comunicación entorpeciendo el flujo de información entre los colaboradores, el Comité t la directiva.

La comunicación interna ineficiente, disminuye el compromiso de los colaboradores dificultando el alcance de los objetivos tanto a nivel individual como a nivel grupal y organizacional creando desmotivación en lo empleados y ocasionando resistencia al cambio ya se al no tener una comunicación formal por parte de la directiva de la empresa los empleados sienten incertidumbre y se crean los rumores e información falsa. Es por ello que se recomienda formalizar los canales de comunicación internos en la empresa y establecer la comunicación de tipo transversal para poder obtener agilidad en cuanto al flujo de información.

Por lo que se sugiere implementar un plan de comunicación externo en donde el jefe de Marketing y el *Community Manager* trabajen en conjunto para lograr establecer los canales de comunicación externos para lograr obtener mayor acogida del público externo, así mismo, crear una página de la compañía en donde los consumidores interesados puedan ingresar para obtener más información sobre los servicios que ofrece la empresa y poder fomentar el *ecommerce* por medio de las plataformas digitales brindando un servicio personalizado, y a su vez se podrá publicitar los servicios de la compañía a través de estrategias de mercadeo en las diferentes redes sociales trasladando y evolucionando la comunicación a la 3.0 la cual está centrado no solo en el consumidor sino también en mostrar un interés social teniendo mayor cercanía con los consumidores.

2.3 Personal

El capital humano en las organizaciones es la base fundamental para el funcionamiento y la gestión de los procesos de la misma a fin que las metas organizacionales se cumplan con efectividad. Es por ello que las empresas deben invertir en su personal en cuanto a desarrollo y capacitación.

En cuanto al capital humano en SAFELIFE, los colaboradores han sido desplazados colocándolos en un segundo plano, es decir, la empresa no velaba por los intereses y necesidades de los trabajadores, por lo que no existía compromiso hacia con la organización por parte de los mismo. Es por ello que, las estrategias propuestas en los ítems anteriores van a repercutir de manera directa sobre el personal de la empresa en mención.

En primera instancia, al rediseñar el organigrama los colaboradores podrán identificar con facilidad la división de las áreas a las que pertenecen y cuáles son sus líneas de reportes. A su vez, también va a permitir la formalización de los procesos y distribución de las tareas y actividades mediante los descriptivos de cargos. De igual manera, los colaboradores tendrán el conocimiento de cuáles son los mecanismos que deben llevar a cabo para cumplir el objetivo del cargo, por otro lado, la implementación de los manuales de funciones los colaboradores tendrán sus tareas y responsabilidades definidas evitando la sobrecarga laboral.

En cuanto al tipo de liderazgo que se sugiere implementar el tipo de liderazgo situacional, es decir, que los líderes que ajustan a la situación para poder orientar a su equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo ayuda a mantener las buenas relaciones con sus subordinados realizando la respectiva retroalimentación del desempeño de su empleado. Es por ello que, es importante establecer los canales de comunicación, que será la intranet para poder comunicar información de manera formal y así evitar rumores y desinformación. en la organización. Por otro lado, los programas de capacitación van a tener un papel relevante en la gestión del cambio ya que los colaboradores se van a sentir motivados al ser instruidos con nuevos conocimientos y a su vez se los prepara para que se pueda adaptar a entornos cambiantes que exige el mercado, esto va a influir de manera positiva hacia los colaboradores creando sentido de pertenencia en ellos. Por otro lado, la compensación emocional va a permitir que se logre un alto desempeño en los colaboradores a través de reconocimientos y refuerzos positivos que motiven a los empleados a desarrollar su trabajo con mayor efectividad.

Finalmente, contar con un plan de carrera motiva al empleado a mejorar su desempeño con la finalidad de ser tomado en consideración para ocupar cargos claves dentro de la empresa desarrollando su talento, habilidades y conocimientos.

3. IMPLEMENTACIÓN

A continuación, luego de haber desarrollado y presentado las estrategias para la problemática detectada, se despliega a continuación una planificación en donde estará detallado cuales son las actividades que se deben realizar, las cuales estarán dirigidas por diferentes áreas de la empresa para que las mismas puedan ser implementadas con efectividad. El tiempo aproximado que tomará la

intervención será de 6 meses en donde según la teoría de K. Lewin, los 2 primeros meses será la etapa de descongelamiento, en donde la primera instancia es la socialización del cambio, luego el de desaprendizaje los procesos y procedimientos que se utilizaban para aprenden lo nuevo. La siguiente fase es la del cambio, en donde se ponen en marcha las estrategias y todo aquello que se quiere modificar en la empresa; la última fase es el recongelamiento, es decir la etapa en donde los procesos y procedimientos implementados ya son interiorizados por los colaboradores y se vuelven parte de su rutina.

Planificación					
		Estrategia	Responsable	Recursos	Metodología
Etapa de Descongelamiento	Estructura	Crear planificación para un cambio efectivo	Gerente general y jefes de áreas	Instalaciones de la organización	Mesa redonda
		Socializar a todos los miembros los cambios que se van a generar y sus beneficios	Jefes de área	Instalaciones de la organización	Socialización
		Actualización del organigrama	Directivos de RRHH	Instalaciones de la organización	Revisión documental, entrevista con jefes de área.
		Establecer misión, visión, reglamento interno para alinear a la organización	Gerente general y jefes de áreas	Instalaciones de la organización	Mesa redonda
		Socialización de las políticas y reglamentos internos	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Socialización
Cambio en sí	Procesos	Análisis y valoración de puestos	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Revisión documental
		Levantamiento de manuales de funciones	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Entrevistas
		Reuniones periódicas con directivos y jefes de áreas	Jefe de RRHH	Instalaciones de la organización	Mesa redonda
		Elaboración del Plan de carrera y plan de sucesión	Jefes de RRHH y jefes de áreas	Instalaciones de la organización	Mesa redonda
		Elaboración del programa de evaluación de desempeño	Directivos de RRHH	Instalaciones de la organización	Indicadores de gestión
		Elaboración del proceso de reclutamiento y selección	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Mesa redonda

		Socialización e inducción de la utilización de los canales de comunicación interno	Jefe de RRHH y <i>Community Manager</i>	Instalaciones de la organización	Socialización
		Elaboración del programa de capacitación	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Revisión de indicadores de gestión, mesa redonda
Recongelamiento	Personal	Establecer las líneas de reporte a partir de la nueva elaboración del organigrama	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Socialización
		Difusión de las políticas, normas y reglamentos internos.	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Socialización
		Difusión de los manuales de funciones	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Socialización
		Elaboración de programas de capacitación periódica	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Socialización
		Inducción sobre el uso de los canales de comunicación internos	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Socialización
		Difusión de métodos de compensación	Área de RRHH	Instalaciones de la organización	Socialización

CONCLUSIONES

En la actualidad las empresas deben enfrentarse a los cambios constante que el entorno exige y que les permita evolucionar e innovar ante el mercado que se desenvuelven. Es por ello que, es necesario realizar planificaciones periódicas que permitan llevar a cabo cambios internos los cuales ayuden a enfrentar las nuevas tendencias o retos emergentes del mercado. Los cambios estructurales es un factor relevante a considerar puesto que, si no se cuenta con una base estructural sólida, se desarrollará informalidad dentro de la misma ya que está estrechamente ligado a los demás procesos claves que maneja la organización como es el tipo de comunicación, el comportamiento organizacional, la cultura organizacional entre otros.

A partir del diagnóstico organizacional efectuado en la empresa SAFELIFE y detectar la problemática que afectaba al funcionamiento de la misma se pudo evidenciar que la gestión del cambio para el desarrollo organizacional es un factor clave en las organizaciones ya que impulsa a la empresa a mantener sus procesos y procedimientos innovados ante los cambios constantes que exige el mercado. Es importante recalcar que todo cambio va acompañado de una planificación con la finalidad de que al momento de modificar e implementar lo que se desee, siga una secuencia la cual no afecte a la productividad de la organización ni a los miembros que la componen.

Gestionar de manera continua estrategias que permitan que exista un desarrollo organizacional y que sus colaboradores se sientan comprometidos con la misma a través de cambios programados son factores importantes para la retención de los empleados, la motivación y la satisfacción ya que para mantener a una empresa en constante desarrollo es necesario que su personal este altamente calificado y con sus conocimientos actualizados para afrontar los nuevos retos. Por lo tanto, el desarrollo del capital humano es otro factor que debe ser considerado para el buen funcionamiento y la productividad de la empresa.

Para esto, se han establecido una serie de estrategias orientadas a atender las necesidades que tiene la empresa con la finalidad de que sean implementadas a través de la planificación anteriormente redactada para así solucionar la problemática que enfrenta la empresa y pueda afrontar con efectividad el cambio organizacional mediante las diferentes etapas.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que, luego de las evaluaciones de desempeño, se realicen reuniones periódicas entre los líderes de áreas y sus subordinados con la finalidad retroalimentar al colaborador e indicarles cuales sus fortalezas y debilidades. Esto a su vez va a reforzar la comunicación y va a generar confianza entre jefe y empleado.
- Es importante considerar también el reconocimiento en los colaboradores. Al momento de evidenciar el cumplimiento de metas luego de la evaluación de desempeño se deberá reconocer y compensar al colaborador por el objetivo logrado a través de incentivos monetarios, como bonos e incentivos que permitan mantener al colaborador motivado.
- Es importante considerar la constante transformación digital en la empresa que permite optimizar recursos, tiempos y aumentar la calidad de servicios y productos a través de las plataformas digitales.

REFERENCIAS

- Aguirre, B. (2012). La cultura de la empresa. *Rev. Mal-Estar Subj.* 2(2), 86-122.
- Andrade, H. (2010). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y
- Boisnier, A., y Chatman, J. (2003). Culturas y subculturas en organizaciones
- Brandolini, A. (2009). Comunicación Interna. Editorial La Crujía. Argentina.
- Casado, S. (2015). Identidad, comunicación e imagen organizacional. Argentina. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 61-72. dinámicas. En Mannix, E. y Petersen, R. (Eds.), *The dynamic organization*. Lawrence Erlbaum Associates: Editores de América Latina. Educación. Estudios
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial
- Garay, M. (2010). Comunicación y Liderazgo: Sin Comunicación no hay Líder. *Gerenciales*, vol. 30. Universidad ICESI. Colombia. Ximhai, 11(4), 161-170.
- Lewin, K. (1951). *La teoría de campo en la ciencia social*. Mahwah, Nueva Jersey. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005
- Portantiero, J. (2004) “La sociología clásica: Durkheim y Weber”. Buenos Aires, Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson
- Sánchez, J. & Barranza, L. (2015). Percepciones sobre el liderazgo. *Revista Ra*
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.
- Soto, B. (2012). “La elaboración de un plan de carrera”. *Gestión organizacional. técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..> Pdf Trillas.
- Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes son diferentes. *Harvard Business Review*.



**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, **Chiriguaya Freire Annamaria**, con C.C: # 0925546962 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en 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, **02 de septiembre de 2020**

f. _____

Nombre: **Chiriguaya Freire Annamaria**

C.C: **0925546952**



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



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

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la empresa SAFELIFE.		
AUTOR(ES):	Chiriguaya Freire, Annamaria		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova, Belén		
INSTITUCIÓN	Universidad Católica Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN	02 de septiembre del 2020	PÁGINAS:	27
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión del cambio, Comunicación Interna, Estructura organizacional		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Gestión del cambio, Estructura del cambio, Comportamiento organizacional, Desarrollo organizacional, Satisfacción laboral, Comunicación interna.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras)	<p>El presente trabajo de intervención trata del análisis y desarrollo del caso “Gestión del cambio para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la empresa SAFELIFE”, en donde por medio de un diagnóstico organizacional se evidencian una serie de problemáticas que deben ser resueltas con la finalidad de que la empresa en mención no perezca. Es por ello que, a través de las teorías y metodologías aprendidas durante la formación académica universitaria se ponen en marcha diferentes estrategias a considerar para la intervención en la misma. Las variables que se consideran oportunas analizar son: cambio organizacional, estructura organizacional, comunicación organizacional y satisfacción laboral. Por medio del diagnóstico organizacional se pudo constatar que las gestiones de las variables anteriormente mencionadas son deficientes o inexistentes creando una serie de inconvenientes dentro de la compañía lo que está afectando de manera directa a la productividad de la misma. Es por ello que, las estrategias propuestas van encaminadas hacia la gestión del cambio con la finalidad de fortalecer el desarrollo de la empresa y que de esta manera aumente el desempeño de los empleados, se cree un sentido de pertenencia y se logre la eficiencia organizacional.</p>		
ADJUNTO PDF	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
CONTACTO AUTOR/ES:	Teléfono: +593- 99616920	e-mail: annamariachiriguayaf@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			
DE REGISTRO (en base a datos):			
DE CLASIFICACIÓN:			
DECCIÓN URL (tesis en la web):			