



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

TEMA:

**Caso de estudio SAFELIFE: Desarrollo Organizacional como
proceso fundamental de transformación**

AUTORA:

Bajaña Idrovo, Mary Ann

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

TUTORA

Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
02 de septiembre del 2020**



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

CERTIFICACIÓN

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

TUTORA

f. _____

Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, 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 DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bajaña Idrovo, Mary Ann**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Caso de estudio SAFELIFE: Desarrollo Organizacional como proceso fundamental de transformación** 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

LA AUTORA:

Mary Ann Bajaña I.

f. _____
Bajaña Idrovo, Mary Ann



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Bajaña Idrovo, Mary Ann**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Caso de estudio SAFELIFE: Desarrollo Organizacional como proceso fundamental de transformación**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

LA AUTORA:

Mary Ann Bajaña I.

f. _____
Bajaña Idrovo, Mary Ann



Guayaquil, 17 de agosto de 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Caso de estudio SAFELIFE - Desarrollo Organizacional como proceso fundamental de transformación.docx (D77794228)
Presentado	2020-08-14 17:34 (-05:00)
Presentado por	marybajanai@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 24 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Caso de estudio SAFELIFE: Desarrollo Organizacional como proceso fundamental de transformación.

Estudiante:

- Bajaña Idrovo, Mary Ann

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 DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

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

DIRECTOR DE CARRERA O REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN DE CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, Mgs.

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
1. Diagnóstico Organizacional	4
1.1. Cultura Organizacional.....	4
1.2. Comunicación Organizacional	9
1.3. Comportamiento Organizacional	13
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	19
2. Intervención	19
2.1. Estructura.....	22
Evolución de la estructura de SAFELIFE hasta el 2017 vs Propuesta de estructura 2020.	22
Formalización y creación de políticas y prácticas de la compañía	27
2.2. Procesos.....	28
Reclutamiento, selección, inducción	29
Gestión de desempeño	30
Comunicación.....	32
Fidelización y Quejas	33
2.3. Personal.....	34
IMPLEMENTACIÓN	37
CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	40

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Los tres niveles de la cultura organizacional</i>	6
Gráfico 2: <i>Modelo de CO - Nivel Organizacional</i>	14
Gráfico 3: <i>Modelo de CO - Nivel Grupal</i>	16
Gráfico 4: <i>Modelo de CO - Nivel Individual</i>	17
Gráfico 5: <i>Modelo de cambio de Kurt Lewin</i>	21
Gráfico 6: <i>Organigrama SAFELIFE 1978</i>	22
Gráfico 7: <i>Organigrama SAFELIFE 1982 - Estudio de carga horaria</i>	22
Gráfico 8: <i>Organigrama SAFELIFE 1985 - Estudio de mercado</i>	23
Gráfico 9: <i>Organigrama SAFELIFE 2017</i>	24
Gráfico 10: <i>Propuesta de rediseño del organigrama SAFELIFE 2020</i>	25
Gráfico 11: <i>Incorporación de estrategias</i>	37

RESUMEN

SAFELIFE es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de seguros de vida. La compañía ha tenido presencia en el mercado nacional por 42 años. Con el paso del tiempo ha enfrentado diferentes situaciones comprometiendo su supervivencia por lo que ha pasado por momentos de cambio para poder mantenerse firme, sin embargo las medidas previamente implementadas no parecen resolver los inconvenientes que actualmente presenta. Para poder conocer las problemáticas se realizó un diagnóstico de procesos organizacionales como Cultura, Comunicación y Comportamiento Organizacional. Como resultado del diagnóstico se obtuvo que la compañía posee una cultura débil y no institucionalizada, procesos y procedimientos informales trayendo consecuencias significativas en el capital humano. De la información obtenida se procedió a desarrollar la propuesta de intervención, la misma que fue abordada desde el Desarrollo Organizacional, proceso que permitió diseñar estrategias mediante un modelo de cambio que posibilita que las medidas a incorporar perduren en el tiempo. Las estrategias de cambio para SAFELIFE fueron presentadas a través de tres variables: **estructura**, se presenta un rediseño del organigrama así como la formalización y creación de políticas y prácticas organizacionales; **procesos**, se propone el incremento de procesos como: reclutamiento, selección e inducción, gestión de desempeño, comunicación, y fidelización y quejas para de esta forma contar con un diseño organizativo que permita a la empresa responder a las contingencias del entorno; finalmente **personal**, donde se refleja el resultado, positivo o negativo, de los cambios realizados en los miembros de la compañía.

Palabras Claves: *Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Estructura y Diseño Organizativo, Cambio Organizacional, Comportamiento Organizacional*

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el ámbito organizacional de lo único que los directivos pueden estar seguros es del cambio. Con el paso de los años la tecnología, innovación de procesos, nuevas tendencias de *management*, entre otros factores han puesto a prueba a las empresas. Así mismo, la llegada a puesto directivos de los *millennials* ha generado un ambiente constante de sana competencia mostrándose como un inconveniente para aquellas empresas tradicionalistas dejando en el radar únicamente a aquellas que lograron ser fuertes adaptándose a la corriente del momento.

Una empresa es un sistema social, por lo tanto, tendrá influencia en el entorno y a su vez este influirá en ella. Todo lo anteriormente mencionado, tecnología – *management* – etc. son elementos de los que una organización depende para poder sostenerse en el tiempo, en consecuencia, cuando una empresa no logra acoplarse a las contingencias y se esfuerza por mantenerse en el mercado suele presentar desgaste, ese desgaste es conocido como entropía. Thomas (1993) señala que la entropía es cuando: “las contradicciones son más fuertes que los mecanismos reguladores, y los residuos del sistema, son lo suficientemente significativos para bloquear su funcionamiento, romper consiguientemente su estructura” (p. 128). Sin embargo, como sistema abierto está en sus posibilidades transformarse y tomar todo aquello que el entorno le ofrece y cambiar, este momento de regeneración es conocido como entropía negativa.

Para poder hacer efectivo este momento de cambio en las organizaciones, es necesario pasar por un proceso de Desarrollo Organizacional (abreviado como DO), campo que permitirá planear y llevar a cabo estrategias de cambio y que estas puedan durar en el tiempo y a su vez otorgar flexibilidad que la empresa necesita para poder responder a las futuras contingencias.

En el presente trabajo se expone la situación real de SAFELIFE, empresa comercial que se ha mantenido desde 1978 en el mercado ecuatoriano. Durante todos estos años ha permanecido en un estado de equilibrio con su entorno, por lo que actualmente pasa por un proceso de entropía. Dentro del desarrollo del caso de análisis se presentan diferentes fases o etapas que

harán posible que la empresa pueda transformarse y llegar al proceso de entropía negativa. Como primera etapa se desarrolla un diagnóstico organizacional, el mismo que se aborda mediante tres grandes variables como son: comunicación, cultura y comportamiento organizacional, producto del diagnóstico se estipulan cuáles son las raíces de los inconvenientes que SAFELIFE presenta y de esta forma abordar correctamente las problemáticas encontradas. Como segunda etapa se plantea cuales son las estrategias de intervención, las mismas que fueron propuestas desde el DO mediante tres dimensiones: estructura, proceso y personal, como entregable de esta etapa se encuentran los aspectos que deben ser modificados en la empresa para que la misma pueda responder de manera conveniente al entorno; Finalmente, en la etapa de implementación se muestra el tiempo estimado de la incorporación de estrategias, así como también cuál de ellas son de aplicación prioritaria y de esta forma llevar a cabo la implementación en diferentes momentos.

DESARROLLO

1. Diagnóstico Organizacional

Para poder tener una visión clara sobre la realidad de SAFELIFE es necesario realizar un diagnóstico organizacional, el mismo que tiene como propósito estudiar los procesos de la compañía con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora y que los mismos puedan ser optimizados. Para Bravo, Valenzuela, Ramos y Tejada (2019):

el diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, la evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales. (p. 3)

Partiendo de la afirmación de los autores citados anteriormente, el diagnóstico conlleva realizar un análisis de aspectos internos siendo en este caso de estudio los procesos de: cultura organizacional, comunicación organizacional y comportamiento organizacional. A través del análisis de estos procesos organizacionales se busca identificar qué parte del sistema está presentando flaquezas y así determinar, posteriormente, el abordaje de intervención pertinente para las problemáticas reales evidenciadas en el diagnóstico y así alcanzar un mayor grado de efectividad empresarial.

1.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los elementos claves que toda empresa posee, ya que hace referencia a aquellos aspectos diferenciadores de cada una de ellas. Esta cultura estará compuesta por atributos tangibles como intangibles, formales como informales y es por esto que su estudio y comprensión es uno de los factores más retadores para las organizaciones.

Chiavenato (2009) expresa que: “la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (pp. 176 - 177). Mediante la definición dada por Chiavenato se comprende que la cultura empresarial es un estilo de vida particular de un sistema social capaz de generar compromiso, establecer lineamientos en

cuanto a comportamientos y métodos de trabajo, así como también promover identidad a los miembros de una empresa.

Por otra parte, Robbins y Judge (2009) manifiestan que: “cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551). Ambas definiciones convergen en la premisa que la cultura está conformada por atributos compartidos los mismos que harán a una organización diferente de las otras, en síntesis: es la personalidad de un sistema social.

Ahora, ¿cómo nacen estos significados compartidos y de qué manera son socializados a los miembros de una empresa?. La responsabilidad de poner las bases de una cultura organizacional es atribuida a los fundadores de la empresa debido a que son ellos quienes determinan en primera instancia características como: misión, visión, valores, políticas, etc., y a su vez mediante su comportamiento y accionar se van articulando otros aspectos de la cultura como son: rituales, lenguaje, costumbres, etc., elementos que sirven como métodos de aprendizaje de la cultura. Los componentes anteriormente mencionados con el tiempo pueden ir mejorándose o transformándose según los cambios que haga la compañía.

Partiendo de las definiciones de Robbins y Judge como de Chiavenato y de las interrogantes anteriormente mencionadas se establece que SAFELIFE no cuenta con una cultura organizacional instituida que permita que los colaboradores conozcan cuales son los objetivos como las directrices para poder alcanzar la meta común como organización. Por otro lado, se evidencia que su fundador no asentó las bases de la cultura durante la creación de la empresa avanzando sin una misión, visión, valores, objetivos, estrategias formalizados que sirvan de referente para sus miembros, por lo tanto, al hacer la transferencia de poder al actual gerente general, su hijo, se siguió obrando sin un horizonte claro. Por otro lado, la empresa desde su creación no determinó cuál sería su valor agregado por lo que corrobora una vez más que la personalidad de la empresa ha sido incierta desde 1978 trayendo como consecuencia que sus colaboradores no tengan compromiso ni sentido de pertenencia.

Para poder comprender de mejor manera la cultura, Edgar Schein en 1988 a través de su estudio de los componentes o niveles de la cultura organizacional plasmó cuales son los elementos tangibles como intangibles caracterizando a cada extremo por componentes formales e informales:

1. Nivel 1 - Artefactos: Este nivel se distingue por ser aquel que contiene los componentes visibles de una organización como son: espacios físicos, uniformes, productos o servicios que ofrece, estructura organizacional, tecnología, conocimientos, etc. Es decir, abarca todas las características que son fácilmente identificables por sus miembros y/o clientes.
2. Nivel 2 - Valores compartidos: Es constituido por características que responderán preguntas como ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cuál es nuestro propósito? por lo que sus respuestas corresponden a la razón de ser de la empresa, por lo tanto, en este nivel se encuentra la misión, visión, valores, estrategias, filosofía, normas, políticas, etc.
3. Nivel 3 - Supuestos básicos: Es la base de la pirámide, siendo el nivel más complejo de estudio y comprensión. Formado por suposiciones implícitas que no están formalizadas en ningún documento, sin embargo, orienta el comportamiento de los colaboradores de una compañía. En este nivel se encuentran las creencias, percepciones, pensamientos, y sentimientos (Franklin, Krieger y Vallhonrat, 2011).

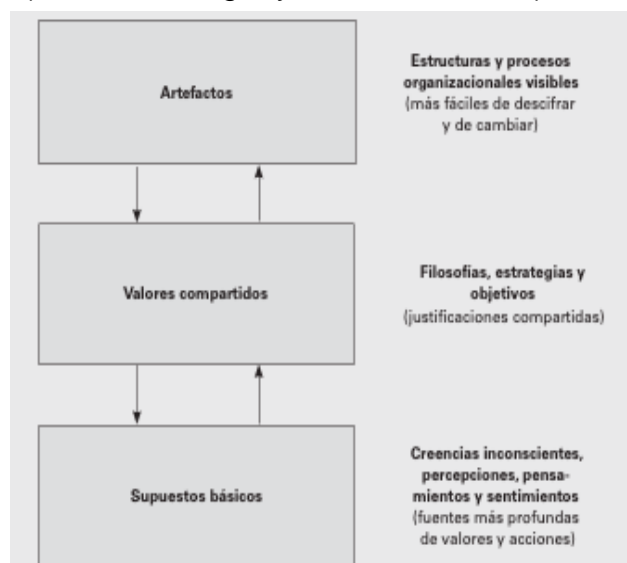


Gráfico 1: Los tres niveles de la cultura organizacional

Fuente: Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (2009, p. 180)

Al hacer un análisis según el modelo de los componentes de la cultura se evidencia que SAFELIFE presenta problemas en el nivel más visible de la pirámide, siendo esto solo el reflejo del efecto dominó de los inconvenientes que implícitamente están ocurriendo en los otros dos niveles. La compañía al no contar con un espacio físico adecuado para el correcto funcionamiento de las actividades de los colaboradores genera en estos insatisfacción; así mismo, se infiere que por la falta de manuales de procedimientos sobre la gestión de los diferentes cargos de las áreas de la empresa produjo una sobrecarga laboral, por lo tanto no existe claridad de funciones ni de metodologías a emplearse durante el desarrollo de las actividades llegando a la conclusión que no cuentan con un organigrama correctamente elaborado y/o formalizado; y finalmente, al no tener clara ni instituida su razón de ser no genera ni motivación ni sentido de pertenencia en sus colaboradores ya que no pueden compartir un objetivo en común que promueva el compromiso con la empresa.

Por otro lado, la cultura organizacional siempre pasa por un proceso de socialización hacia sus miembros, el mismo que comienza con un prearribo: momento donde se trabaja con el contrato psicológico tanto de la empresa como de la persona que formará parte de ella, ya que ambas partes crean expectativas, esta etapa está compuesta básicamente por ideas preconcebidas de la organización en el aspirante y viceversa; posterior se da el encuentro: espacio donde hay un choque con la realidad, en esta fase el contrato psicológico puede romperse como fortalecerse; y finalmente se encuentra la fase de metamorfosis que es cuando el miembro de la empresa se ajusta a todos los significados compartidos de la compañía visibilizándose los resultados en su productividad, compromiso y disminución de rotación (Robbins y Judge, 2009).

Evidentemente este proceso de socialización de la cultura se refleja en la realidad de la compañía de la siguiente manera: Se infiere que SAFELIFE realiza un proceso de reclutamiento bastante tradicional y cubre sus vacantes por medio de *headhunting* o mediante una base de referidos, ya que los procesos y procedimientos en la empresa son muy informales; la organización no cuenta con mayor presencia en redes sociales o plataformas digitales,

hasta la actualidad sólo posee una y no demuestra mayor movimiento o interacción, por lo que es probable que no genere ninguna expectativa en las personas que se les ofrece algún cargo, prearribo. Durante el proceso de selección se realiza el encuentro entre la empresa con sus aspirantes, por lo que se deduce que el mismo es poco prolijo y puede llegar a ser monótono y superficial debido que para un correcto proceso de selección es necesario contar con un descriptivo de cargos y de esta manera atraer al mejor talento por lo que es probable que el aspirante siga sin tener expectativas de la compañía, sin embargo acepta la oportunidad; finalmente al no haber transmitido absolutamente nada de la compañía en las instancias anteriores los resultados estarían expuestos en la baja productividad, poco compromiso, y rotación del aspirante que ingresó al no haber logrado la adaptación en la compañía.

Existen diferentes autores que han realizado estudios sobre los tipos de cultura organizacional, entre ellos se encuentra Quinn quien desarrolla un modelo para comprender según la postura de la organización qué tipo de cultura posee. Este modelo hace énfasis en dos factores: estudio interno y externo vs flexibilidad y control, la combinación de los dos factores produce 4 tipos de cultura empresarial:

1. Orientada a la innovación: comprende estudio externo + flexibilidad, este tipo de cultura es caracterizada por la apertura al cambio, apuntando a la creatividad.
2. Orientada al apoyo: comprende estudio interno + flexibilidad, esta tipología tiene como característica principal la promoción hacia la colaboración y cooperación.
3. Orientada a los objetivos: combina estudio externo + control, este tipo de cultura se encuentra centrada en los resultados y todo aquello que puede ser medible.
4. Orientada a las reglas: combina estudio interno + control, esta tipología hace énfasis en la estructura jerárquica y a la formalidad de procesos a partir de la misma (Cardozo, 2007).

En SAFELIFE se maneja, implícitamente, una cultura orientada a los objetivos. Durante años el enfoque de Don Jorge (fundador) como de su hijo Carlos (sucesor) ha estado puesto 100% en alcanzar los resultados que se proyectan, como llegar a ser los #1 en el mercado a como de lugar así esto implique reducir costos en aquellas cosas que son beneficios de sus colaboradores.

Dentro de la compañía no existen reconocimientos ni recompensas, su enfoque es netamente sobrepasar la expectativa de meta comercial y reducir sus costos operativos. Mediante el análisis de la tipología de la cultura de la empresa se puede llegar a la conclusión que el liderazgo que se ejerce es directivo / autocrático y el comportamiento que se promueve, inconscientemente, desde los niveles de cargos medios o gerenciales hacia los demás colaboradores es de competencia.

1.2. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso que actúa como piedra angular dando sentido a los otros procedimientos que se desarrollan en una organización como es la cultura organizacional permitiendo que la articulación de estas variables dé como resultado el óptimo desarrollo de una empresa.

Brandolini, González y Hopkins (2009) definen que:

la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. (p. 9)

Por lo tanto, para comprobar que existe un correcto proceso de comunicación se debe tener como resultado una respuesta por parte del receptor, esta respuesta puede ser expresada mediante actitudes, gestos, palabras; se puede decir que la finalidad de la comunicación es influir en las personas que reciben el mensaje.

Por otra parte, la comunicación organizacional aplica la misma definición llevándola al contexto empresarial. Brandolini, González y Hopkins (2009) mencionan que: “la comunicación organizacional asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa” (p. 24). A través de la declaración anteriormente citada se establecen las

vertientes que abarca la comunicación organizacional: interna y externa, presentando en cada una de ellas sus propios grupos de interés a los cuales debe llegar el mensaje que se transmite mediante los diferentes canales de comunicación.

Comunicación Interna

Según Brandolini, González y Hopkins (2009):

la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. (p. 19)

Es decir, la función principal de la comunicación interna es dirigir a sus grupos de interés (directivos, accionistas y colaboradores) a alcanzar una meta. Mantener un correcto proceso de comunicación interna (abreviado como CI) permite que los miembros de la empresa fortalezcan el vínculo con la compañía, así como también busca que los colaboradores mejoren su desempeño y produce que estos se muestren dispuestos a participar en los objetivos que la compañía se proponga, de manera que esta vertiente de la comunicación sostendrá y será la base de la cultura empresarial, ya que promueve fuertemente los significados compartidos.

Entre la clasificación de la CI se encuentra la comunicación formal e informal; cuando se habla de CI formal se refiere al uso de canales establecidos por la empresa para poder transmitir alguna información, mientras que la CI informal aborda canales no instituidos por la organización donde regularmente se realiza en espacios de encuentro de los colaboradores haciendo que la información se propague con mayor rapidez lo que puede dar apertura al rumor. En cuanto a la direccionalidad que puede tener la CI se encuentran: descendente, ascendente y oblicua o transversal; cuando la información es difundida desde el área directiva a través de los canales instituidos por la empresa se trata de comunicación descendente; cuando el mensaje es generado por los niveles más bajos hacia el nivel gerencial hace referencia a una comunicación ascendente; y cuando el mensaje fluye entre áreas se emplea la comunicación oblicua o transversal (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

Según lo mencionado anteriormente, se evidencia que en SAFELIFE se maneja casi que en su totalidad un proceso de CI informal. La compañía no cuenta con canales de comunicación formalizados. Su manera de informar es cara a cara y como fue descrito antes los procesos de este modo llevan a los miembros de la empresa a generar rumor lo que promueve un clima laboral de tensión y malestar; pocas veces utilizan el correo electrónico para dejar por sentado los mensajes transmitidos. Así mismo, la empresa no genera espacios de información para que el personal conozca periódicamente los resultados de la compañía por lo que aprovechan en exponer el cumplimiento o incumplimiento de su meta comercial durante la celebración de Navidad y fin de año. La direccionalidad de este proceso de comunicación descrito es claramente descendente, los niveles de mandos medios y de apoyo solo reciben ordenes, no existe el *feedback* ni vías o espacios para que estos mandos expresen sus inconformidades o sugerencias por lo que es aún más difícil crear un vínculo de confianza entre la empresa y sus miembros.

Comunicación Externa

Casado (2015) manifiesta que: “la comunicación externa de una organización consiste en transmitir contenidos de diversa índole, desde el interior hacia los públicos con los que tienen relación fuera de ella” (p. 209). Para poder impartir esta información hacia los grupos de interés extraorganizacionales (clientes, proveedores, competencia, entre otros) se encuentran diferentes vías: tradicionales y digitales, y a su vez cada una de estas vías utiliza diferentes canales que permiten establecer una comunicación bidireccional como unidireccional cada una con un propósito; cuando se trata de un proceso bidireccional es cuando el objetivo es crear un vínculo con los *stakeholders* mediante la interacción y traspaso de información; cuando el proceso de comunicación es unidireccional regularmente la finalidad es únicamente informar.

Entre los canales tradicionales unidireccionales más comunes se encuentran: televisión, radio, revistas, publicidad en vías públicas e internet, vídeos de difusión. Los canales digitales principales que hacen posible la interacción con los grupos de interés son: *websites*, redes sociales, *blogs*, *emails*. De una forma u otra la comunicación externa genera múltiples beneficios a las

organizaciones, ya que permite fortalecer la marca e imagen de la compañía en el mercado y generar mayor información en cuanto a la empresa y lo que esta ofrece produciendo en los usuarios consumidores de la marca sentido de pertenencia con la compañía al contar con información constante y permitirles la expresión de sus ideas o comentarios (Cervera, 2015).

En SAFELIFE se evidencia un problema que ha perdurado durante años. Con la aparición de competencias en el mercado ha tenido indudablemente pérdida de clientes, estas competencias han sido bastante astutas con el manejo de su comunicación, sobre todo externa, lo que ha consolidado su posición en el mercado.

Según menciona Franklin, Krieger y Vallhonrat (2011): “La comunicación con el contexto, y su adecuada retroalimentación, proporciona a la organización valiosa información para su actividad, y le ayudan a identificar oportunidades y desafíos que le permiten desarrollar estrategias de cambio e innovación” (p. 239). La organización durante los últimos 13 años le ha atribuido un 10% de su presupuesto a publicidad ATL (por sus siglas en inglés *above the line*), es decir a través de canales tradicionales unidireccionales como son: televisión y radio. Este factor ha producido que en la compañía disminuya notablemente su presencia en el mercado dejándola en las últimas posiciones en los rankings empresariales debido a que actualmente se vive la era de la digitalización siendo el mayor foco de captación de clientes y de confiabilidad de la marca las plataformas digitales y sociales. La empresa posee únicamente una cuenta en una red social y el uso que le dan a la misma es casi nulo, lo que responde considerablemente el porqué sus clientes prefieren las marcas competidoras que la de esta empresa.

La ausencia de la organización en estos canales de comunicación no solo ha desfavorecido en cuestión de pérdida de clientes y ser una empresa poco preferida por la audiencia, sino que también le ha imposibilitado saber cómo llegar al mercado, ya que el beneficio de la comunicación externa expresada anteriormente por Franklin, Krieger y Vallhonrat es conocer qué camino se puede tomar para realizar cambios e innovación.

Durante 42 años SAFELIFE se ha mostrado a su público exactamente de la misma manera, no ha insertado en su marca ningún valor agregado lo que afecta indudablemente a su imagen organizacional, ya que no solamente sesga la visión de sus clientes sino también genera poca atracción de talento. La escasa transmisión de información de la compañía sobre quienes son hasta lo que ofrecen a sus consumidores, en el siglo XXI, produce desconfianza e incertidumbre debido a su poco reconocimiento y recomendación.

1.3. Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional, abreviado CO, para Robbins y Judge (2009):

es un campo de estudio (...) estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. (p. 10)

Según la definición expresada por Robbins se comprende que los tres niveles de comportamiento organizacional tienen impacto uno en el otro. Es importante mencionar que ese impacto o influencia puede darse de manera bidireccional, es decir los factores del nivel individual pueden producir consecuencias en el nivel grupal como organizacional, así como pueden los factores del nivel organizacional impactar a los otros dos niveles mencionados previamente. Por lo tanto, para poder realizar un correcto diagnóstico se debe hacer un análisis prolijo sobre los componentes de cada uno de los niveles y así determinar en cuál de ellos se encuentra la oportunidad de mejora o problemas para emplear una intervención adecuada.

Para poder comprender de mejor manera qué atributos conforman cada nivel y de este modo identificar en cuál de ellos se encuentra el/los problema/s en una realidad organizacional se presenta a continuación mediante el Modelo de CO, desarrollado por Robbins y Judge, los componentes de cada uno de ellos comenzando por el nivel organizacional y terminando por el individual.



Gráfico 2: Modelo de CO - Nivel Organizacional

Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento Organizacional* (2009, p. 33)

A través de lo detallado en el **gráfico 2** se reúnen seis elementos de salida humana, los mismos serán considerados como variables dependientes, ya que la producción de uno de ellos será resultado de la influencia del nivel organizacional.

SAFELIFE durante los últimos años ha presentado como uno de sus mayores problemas la rotación en cuanto al personal del nivel de apoyo. Según Robbins y Judge (2009) rotación es: “el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario” (p. 29). Este problema repercute significativamente en el éxito y avance de la empresa debido a que de trasfondo implica costos e inversión de tiempo, así como también el ingreso constante de personal nuevo sin lograr retener por lo menos un año a los colaboradores desacredita la imagen de la empresa.

Por lo tanto, es importante hacer la ruta del modelo de comportamiento organizacional para llegar a conocer cuál de las variables independientes produce constantemente que la salida humana sea únicamente la rotación. El personal que sale de la compañía expresa que se encuentran insatisfechos ya que poseen una gran cantidad de trabajo y perciben una baja

remuneración, adicional la informalidad de los procesos produce un clima de malestar y tensión constante.

Entre los componentes del nivel organizacional, indicados en el **gráfico 2**, se encuentra la cultura organizacional, la misma que presenta influencia recíproca en la estructura y diseño de la organización y a su vez de este componente se alimentan las políticas y prácticas de recursos humanos. En secciones anteriores se hizo un análisis sobre la Cultura Organizacional de la empresa llegando a la conclusión que SAFELIFE posee una cultura muy débil, la gran mayoría de los elementos que hacen a la cultura no se encuentran institucionalizados y únicamente son inferidos por el personal.

En cuanto a su estructura organizacional Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) mencionan que: “la estructura es patrón de puestos y grupos de puestos que existe en una organización; es causa importante de la conducta individual y de los grupos” (p. 388). Es decir que la estructura alude al organigrama, esqueleto de una compañía, el mismo que permite dar lectura, a través de sus componentes, cómo se están desarrollando otros aspectos de la empresa a partir de su diseño. El diseño de la estructura se realiza mediante cuatro propiedades:

1. División de trabajo: Responde a la especialización de actividades según la complejidad de las tareas y esta división puede ser alta como baja, en SAFELIFE se cree que la división de trabajo es baja.
2. Departamentalización: Tributa a la particularidad por la que se asocian los puestos de trabajo, existen diversas formas de departamentalización entre ellas se encuentran: por funciones, por clientes, por productos y por geografía. Se infiere que en la empresa la departamentalización es funcional.
3. Tramo de control: Tiene que ver con el número de personas que reportan a un superior y este puede ser amplio o estrecho. La organización cuenta con un tramo de control estrecho.
4. Autoridad: Hace referencia al grado de delegación de la toma de decisiones y puede ser centralizada o descentralizada. Se deduce que en la compañía la autoridad se encuentra centralizada.

Este análisis de la estructura, permite tener una visión de cómo se desarrolla la organización y también da oportunidad de asignar la estructura a un modelo de diseño: mecánico u orgánico. Estos modelos son diferenciados por su interés. El modelo mecánico es caracterizado por su interés por alcanzar siempre la máxima productividad, mientras que el orgánico se interesa por alcanzar la flexibilidad (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001). De acuerdo a las diferencias de los modelos de diseños organizacionales se puede ubicar a SAFELIFE como una compañía con estructura mecánica = burocrática, aspecto que dará apertura a comprender cómo se efectúan los procesos del nivel grupal y el impacto que deja en el nivel individual.



Gráfico 3: Modelo de CO - Nivel Grupal

Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento Organizacional* (2009, p. 33)

En el **gráfico 3** se muestran aquellos elementos que conforman el nivel grupal, el mismo que recibe influencia del nivel organizacional. Entre los procesos que enuncia este nivel en el modelo de CO se encuentran: liderazgo, comunicación, conflictos, toma de decisiones en grupo, equipo de trabajo. Mediante la identificación del modelo de estructura organizacional se infiere que en los grupos / departamentos de la empresa:

- El liderazgo no es legitimado, lo que significa que los miembros del grupo no lo consideran creíble ni confiable.
- La comunicación, como fue mencionado anteriormente, se transmite en dirección vertical descendente con el único propósito de informar.

- Los conflictos regularmente son causados por la búsqueda de responsables de errores cometidos y este factor imposibilita llegar a acuerdos entre los diversos grupos.
- La toma de decisión es poco usual, ya que la misma se encuentra centralizada en la máxima autoridad lo que retrasa significativamente el avance de actividades.
- Los equipos de trabajo son estrictamente especializados en una determinada tarea o función, lo que no da apertura a la colaboración conjunta.

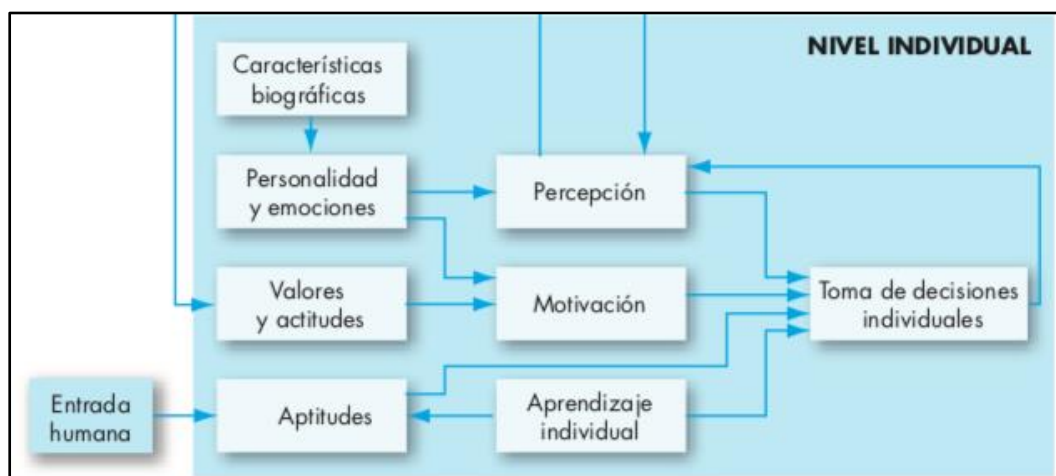


Gráfico 4: Modelo de CO - Nivel Individual

Fuente: Robbins y Judge, *Comportamiento Organizacional* (2009, p. 33)

Por último, en el **gráfico 4** Robbins y Judge dan a conocer que en el nivel individual básicamente se encuentran características personales, las mismas que pueden ser modificadas por consecuencia de problemas en los niveles anteriormente analizados. Entre las variables que pueden verse afectadas por anomalías en el nivel grupal como organizacional se encuentran: percepción, motivación, aprendizaje individual, toma de decisiones individuales, y actitudes.

Por medio del discurso de los colaboradores como ex colaboradores de SAFELIFE se identifica que la compañía no les produce motivación ya que la misma no ofrece las herramientas o espacio necesario para desarrollar sus actividades, así como tampoco ofrece una remuneración justa, beneficios o recompensas que puedan promover de alguna forma esta motivación por el

cumplimiento de las metas comerciales generando inconformidad e insatisfacción.

Por otro lado, esta situación de inconformidad e insatisfacción fomenta actitudes negativas como falta de compromiso, poco interés por mejorar el desempeño, entre otras que van afines a la resignación. Finalmente, la percepción que tienen sobre la empresa es de poca reciprocidad hacia su esfuerzo y cantidad de trabajo llevándolos a que la toma de decisión individual sea la de dar por concluida la relación laboral con la empresa.

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

2. Intervención

Hoy en día las organizaciones pueden alcanzar el éxito y mantener el mismo sin realizar cambios respectivos en su forma de gestión, aprendizaje, comportamientos, comunicación, entre otros. Este estado de supuesto éxito sin que los procesos internos de la compañía hayan sido reinventados o modificados es conocido como *status quo*. Para Pinto (2012): “el *status quo* puede considerarse como un estado de equilibrio” (p. 62). Este nivel de estabilidad no garantiza realmente el verdadero éxito, ya que en la actualidad las empresas deben transformarse conforme a las demandas o necesidades del mercado, así como también transformar aquellos procesos internos que permitan optimizar tiempo como recursos generando resultados más efectivos permitiéndoles no solo ir a la vanguardia sino ofrecer un valor agregado a su cliente interno y externo consiguiendo ser la compañía preferida entre las opciones existentes.

Se conoce que en SAFELIFE durante sus años de constitución se han venido realizando cambios, para poder sobrevivir en el mercado de venta de seguros, los mismos que se infiere que se ejecutaron de manera superficial puesto que desde la aparición de sus dos principales competencias en 1982 estudian las estrategias que estas empresas emplean garantizándoles su éxito para posteriormente aplicarlas también, por lo que estas modificaciones no contienen un fundamento sólido que asegure a los directivos de la empresa de estudio que aquellas estrategias son efectivas para su gestión.

Cabe recalcar que la incorporación de estas estrategias en la organización ha producido modificaciones en cuanto a la creación de departamentos y/o cargos (estructura); sin embargo estos cambios nacen posterior a una intervención, por parte de consultores especializados en uno u otro proceso, en síntomas notables, por ejemplo: campañas de publicidad, mercadeo, etc., por lo que no se realiza un diagnóstico organizacional completo y profundo para determinar verdaderamente si esas modificaciones generarán un cambio positivo holístico en la empresa.

Un proceso ideal para poder realizar una correcta toma de decisiones con respecto a cambios en aspectos internos de la compañía es el Desarrollo Organizacional (abreviado como DO). Según Pinto (2012): “El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno” (p. 22). Por lo tanto, para poder realizar estas modificaciones es imprescindible comenzar con un proceso diagnóstico, puesto que esto revelará aquellos asuntos que requieren de intervención.

Por otra parte, es fundamental conocer que “el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar” (Pinto, 2012, p. 22). Es decir, el DO interviene en aspectos claves que manifestará progresos en otras variables de la compañía como son: estilos de liderazgo, procedimientos, flujos de comunicación, productividad y otros elementos atribuidos tanto al nivel grupal como individual.

El cambio que se realice en la estructura y/o cultura requiere a una gestión planeada, debido a que ambas vertientes organizacionales, metafóricamente, representan el corazón e identidad de una compañía, por lo tanto, requiere de trabajo paulatino debidamente planificado, ya que el efecto de estos componentes se reflejará, de manera positiva o negativa, en el funcionamiento completo de una empresa. Para poder llevar a cabo el cambio organizacional a través del DO se requiere escoger un modelo de cambio y conocer de manera detallada los pasos o fases necesarias para poder implementar aquellas modificaciones que tendrán implicación en la estructura y/o cultura empresarial.

Kurt Lewin, pionero en proponer un modelo de cambio, expone en 1951 tres fases de incorporación de estrategias de cambio.

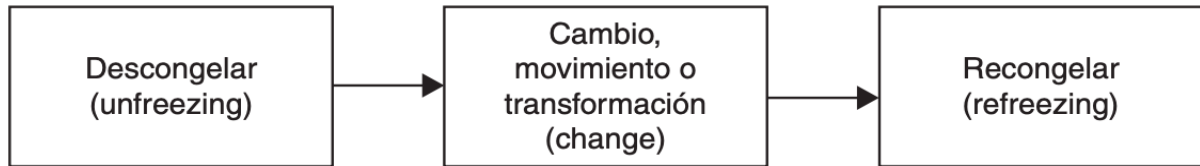


Gráfico 5: Modelo de cambio de Kurt Lewin

Fuente: Sandoval, *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor* (2014, p. 167)

En el **gráfico 5** se evidencia mediante un diagrama el proceso de cambio. Este comienza por la fase de descongelar, la misma que se caracteriza por insertar en los colaboradores el chip de cambio. El rol del agente de cambio es el de comunicar qué procesos o aspectos organizacionales serán modificados y sembrar en los colaboradores sensibilidad o necesidad de realizar los cambios planeados concientizando que lo que conocen o saben ya no se hará de la misma manera. En esta etapa se da el desaprendizaje de los hábitos que aún están presentes en la empresa, esta fase generalmente produce en los involucrados mucha ansiedad, angustia e inseguridad ya que los obliga a salir de la zona de equilibrio; sin embargo se transmite la idea de que toda esta transición producirá en ellos como en la compañía resultados positivos.

Una vez que se rompe el *status quo* se pasa a la fase de cambio. Esta etapa es la más compleja del proceso de transformación, puesto que muchas veces en este punto se presenta la resistencia por parte de los implicados debido a que esta fase es puramente incorporación de la estrategia de mejora. El rol del agente de cambio en esta etapa es el de dar acompañamiento a los miembros que están formando parte del proceso, ya que se debe llevar a cabo el seguimiento y control de los nuevos hábitos para identificar si los mismos están siendo rechazados o aceptados y de esta manera poder realizar los ajustes pertinentes. Es importante conocer que la resistencia es un efecto producto del choque entre las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsoras generando desconfianza en las personas y produciendo deseo de mantenerse o regresar en su zona de confianza por lo que en esta fase la incertidumbre, ansiedad y el estrés serán mucho más notables.

Finalmente se presenta la fase de recongelar, última etapa del diagrama de Lewin. Esta fase comprende la consolidación de los cambios realizados en la

organización, sus miembros logran dominarlos y en su día a día aplican lo aprendido siendo interiorizado el cambio (Proulx, 2014).

2.1. Estructura

Evolución de la estructura de SAFELIFE hasta el 2017 vs Propuesta de estructura 2020.

SAFELIFE fue fundada en 1978 en Ecuador, la empresa desde su fundación hasta el 2017 ha pasado por múltiples momentos decisivos en lo que respecta al organigrama. La compañía inicia con el propósito de comercializar seguros en el país y para poder llevar a cabo esta gestión contó con un equipo de trabajo de 5 personas, se infiere que la estructura que informalmente tenía era funcional (**gráfico 6**).

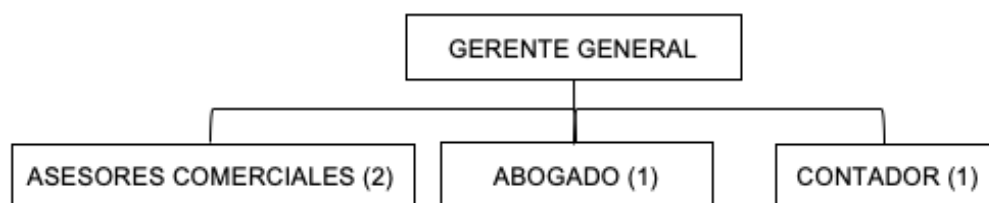


Gráfico 6: Organigrama SAFELIFE 1978

Fuente: Elaboración propia

Hasta el año 1982 la compañía tuvo una impecable racha en el mercado, siendo preferidos por los clientes, sin embargo los colaboradores percibieron sobrecarga de actividades y funciones para la cantidad de miembros, por lo tanto la empresa optó por acceder a una intervención de una consultora especializada en realizar análisis de carga horaria, el diagnóstico corroboró que lo que los colaboradores manifestaban era real por lo que produjo que la empresa amplíe su estructura, pasó de 5 a 8 colaboradores (**gráfico 7**).

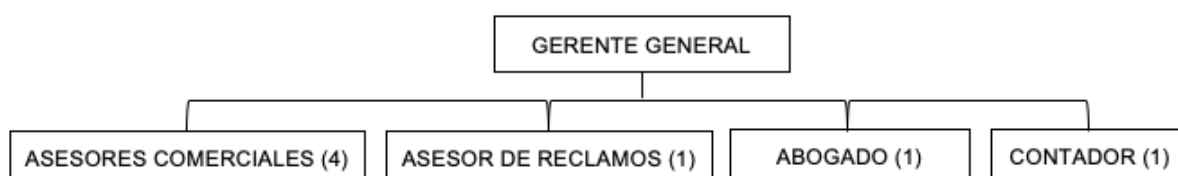


Gráfico 7: Organigrama SAFELIFE 1982 - Estudio de carga horaria

Fuente: Elaboración propia

En el año 1984 llegó a Ecuador dos compañías de la misma naturaleza que SAFELIFE y a pesar de tener poco tiempo en el mercado ecuatoriano una de las empresas competencia estaba teniendo muy buena acogida, manejaba una cartera de servicios más amplia y a su vez aplicaba estrategias de comunicación bastante novedosas para la época. Este hecho fue motivo para que se realice en la empresa un estudio de mercado que permita que Don Jorge, gerente general, conozca qué modificaciones debía aplicar. Como resultado del informe de estudio de mercado la estructura organizacional pasó de 8 colaboradores a 15 puesto que se creó el departamento de Marketing, el mismo que se conformó con un jefe y un asistente, así mismo se contrató a un asesor financiero, guardia, mensajero y alguien para el mantenimiento de la oficina de la organización (**gráfico 8**).

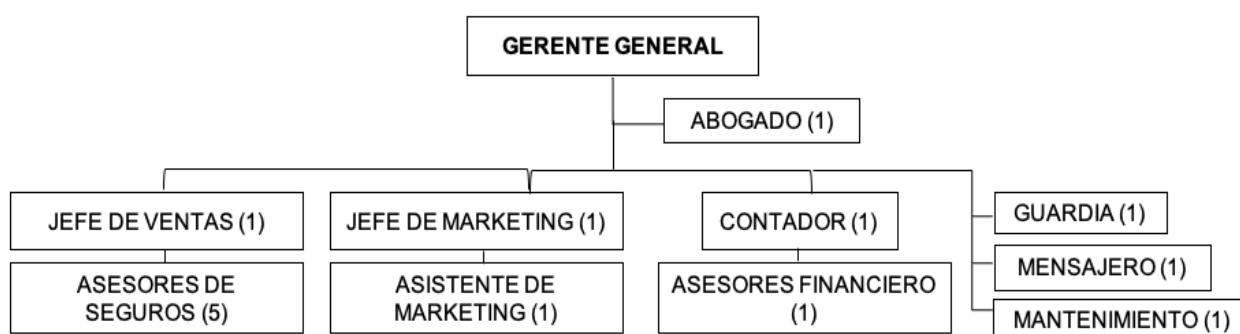


Gráfico 8: Organigrama SAFELIFE 1985 - Estudio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Para el 2017 SAFELIFE había atravesado altibajos entre aspectos propios de la organización como del contexto económico y normativo del país. Durante el último año la compañía no logró alcanzar la meta comercial, la informalidad de la gestión y la percepción de poco reconocimiento por las funciones desempeñada por parte del personal de apoyo generó una rotación crítica la cual fue una de las muchas razones por lo que no se logró el objetivo, para esta fecha la empresa contaba con 60 colaboradores. El aumento de personal evidentemente era para el Área de Ventas puesto que el objetivo de la compañía desde su fundación fue ser la #1 en el mercado de venta de seguros, además el único cargo creado, durante todos estos años, fue el de jefe de recursos humanos (**gráfico 9**).

Como fue mencionado en el diagnóstico anteriormente desarrollado, la compañía notablemente maneja una autoridad centralizada teniendo 100% el poder de toma de decisiones la máxima autoridad de empresa. Cuando la autoridad es centralizada muchas veces se puede dar una ligera delegación de este poder sin embargo no es algo que ocurra en SAFELIFE. Este análisis reafirma que el estilo de liderazgo del gerente general es autocrático. Durante los últimos 10 años uno de los inconvenientes más evidentes ha sido la poca efectividad de la toma de decisiones por parte de Carlos, actual gerente general e hijo de Don Jorge, esto repercute en las actividades de la compañía, puesto que no facilita el progreso de la misma y retrasa la gestión de las diferentes áreas ya que cada jefe independiente no posee el suficiente grado de autoridad y confianza como para decidir sobre su equipo de trabajo.

Por otra parte, un tramo de control estrecho genera inconvenientes en temas de comunicación, a pesar que este proceso es bastante informal dentro de la empresa, el flujo de información debe ser muy lento en aspecto de recibir una respuesta por parte del superior (direccionalidad vertical descendente) debido a que el único jefe de ventas debe atender los múltiples problemas o dudas de un equipo grande de asesores de seguros, así mismo el liderazgo de este jefe se infiere, por el diseño de la estructura, que es directivo o autocrático, no hay espacios para el diálogo o la búsqueda conjunta de estrategias de venta por tal motivo los colaboradores muestran un comportamiento apático hacia el trabajo en equipo entre otras actividades.

Finalmente, por la creación de dos áreas y diferenciándose mediante actividades, tareas y responsabilidades se corrobora que la departamentalización utilizada es por funciones y la división de trabajo es baja.

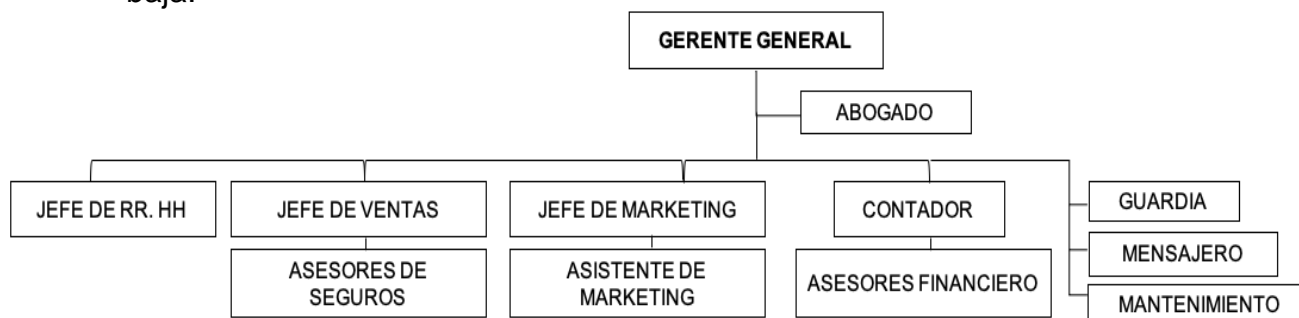


Gráfico 9: Organigrama SAFELIFE 2017

Fuente: Elaboración propia

A pesar de los cambios realizados durante esos años ni los procesos, funciones y estructura se formalizaron lo que produjo que la compañía entre en un proceso de entropía. Para poder intervenir en las otras anomalías que SAFELIFE presenta es necesario comenzar por darle un orden visual que permita plasmar de manera formal cargos y jerarquías, ya que realizar el diseño de la estructura organizacional de una empresa abre el camino para poder mejorar desde los procesos hasta la productividad y satisfacción del colaborador.

En el rediseño de la estructura de la empresa se encuentran áreas y cargos que a lo largo de la historia de la compañía ya han existido, sin embargo, es necesario ampliar e incluir otros cargos adicionales que generarán cambios positivos y a su vez que permitan iniciar un proceso de entropía negativa en la organización debido a que actualmente existen nuevos medios o formas de gestión que posibilitan la reinención de una marca y a su vez agilizar procesos como captar nuevos mercados.

A continuación, se presenta la propuesta de organigrama, el mismo que facilitará la corrección de problemas de comunicación, toma de decisiones, productividad y rentabilidad:

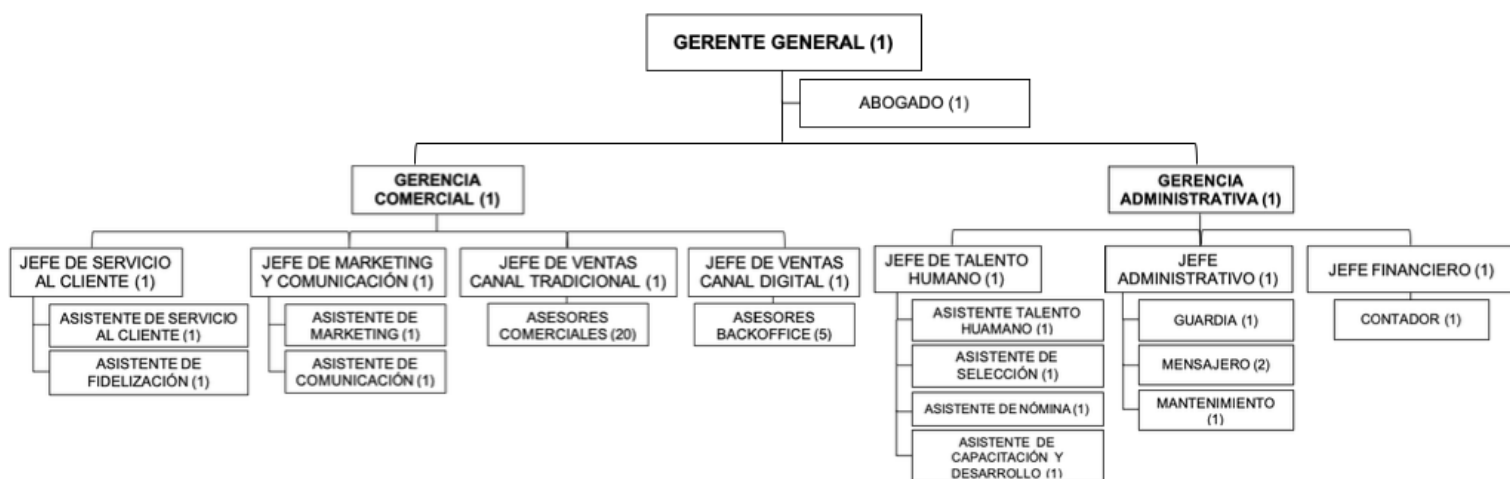


Gráfico 10: Propuesta de rediseño del organigrama SAFELIFE 2020

Fuente: Elaboración propia

A través de la estructura propuesta se pretende acceder, a esa ligera delegación de toma de decisiones hacia las gerencias que estarán frente a diferentes equipos de trabajo para de esta forma afianzar la gestión de esos departamentos y áreas. La clarificación de cargos de nivel medio y alto

facilitarán la comunicación de los cargos del nivel de apoyo, por lo que sería evidente el progreso de la misma en los resultados.

La lectura de esta propuesta de organigrama sería de la siguiente manera: la división de trabajo es **alta**, ahora presenta una mayor especialización de actividades lo que disminuye la sobrecarga laboral en los colaboradores así como también evita los conflictos de roles o duplicidad de funciones; la departamentalización sigue siendo **funcional**, a diferencia de las estructuras anteriores de la compañía se propone la creación de departamentos y áreas claves para una buena gestión de la compañía en el mercado del siglo XXI, los tramos de control se volverían **amplios** debido a la aparición de figuras de autoridad, jefaturas y gerencias, lo que facilita el flujo de información en cualquiera de sus direccionalidades, y finalmente la autoridad sigue siendo **centralizada** sin embargo como se detalló previamente este diseño da apertura a la delegación de poder a las nuevas gerencias, confiando en ellos el 100% de la administración de sus áreas.

En el **gráfico 10** se muestra que los departamentos dentro del Área Comercial son: Servicio al Cliente, Marketing y Comunicación, Ventas Canal Tradicional y Ventas Canal Digital. De las cuatro áreas dos fueron incorporadas: Servicio al Cliente y Venta Canal Digital.

En la actualidad, las organizaciones tienen la obligación de tener presencia en internet, el *ecommerce* o venta en línea es una de las mayores demandas del mercado, facilita y mejora la experiencia de adquirir un producto o servicio en la audiencia, incluso permite conocer que otras necesidades presentan. Así mismo, la generación que hoy en día ocupan responsabilidades que requieren de la adquisición de seguros de vida, *millennials*, son naturalmente *smart consumer*, término que define a aquellos clientes que se informan de todo sobre la empresa y producto o servicio que quiere adquirir, razón por la cual es fundamental contar con presencia digital que permita a SAFELIFE llegar a un target distinto al que es captado mediante el canal tradicional. Por otra parte, servicio al cliente es un área esencial en una compañía, puesto que permite conocer cuales son las quejas o reclamos frecuentes de los clientes y de este modo mejorar, así mismo son ellos los encargados de fortalecer el

lazo de los consumidores con la organización y de ese modo contar con su fidelidad.

Por otra parte, dentro de la gerencia administrativa se encuentran áreas como: Talento Humano, Administración y Financiero. En el Área de Talento Humano era necesario incrementar cargos que se dediquen netamente a un proceso de TH y así alivianar la carga laboral del jefe. Se consideró incorporar un asistente de talento humano: el mismo que dará soporte en actividades propias del área, así como también en la gestión de comunicación interna; un asistente de selección: el ocupante de este cargo debe concentrarse en realizar funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; un asistente de nómina: encargado de realizar actividades que respecta al pago de sueldos, liquidaciones, prestaciones sociales, etc.; y un asistente de capacitación y desarrollo: quien estará a cargo de gestionar las capacitaciones que se vayan a brindar a los demás colaboradores así como también será quien lleve a cabo los planes de carrera y/o sucesión.

Finalmente, un diseño de estructura como la presentada en el **gráfico 10** permitirá que la organización sea mucho más flexible, permitiendo reaccionar de manera efectiva a los cambios que se presenten en el entorno que sostiene a la organización, así mismo promoverá un trabajo en equipo sano y habrá una mayor interacción entre los miembros de las diferentes áreas.

Formalización y creación de políticas y prácticas de la compañía

Una vez realizado el rediseño de la estructura es necesario estipular de manera oficial políticas y prácticas de la organización y de este modo pasar de un modelo de gestión informal a uno preciso y oficial. Estos elementos son primordiales para llevar a cabo procedimientos de manera ordenada, transparente e imparcial dentro de una compañía.

Entre las políticas y prácticas que se propone incluir en SAFELIFE se encuentran:

- Políticas de Comité de Empresa
- Políticas Organizacionales:
 - Políticas de comportamiento: código de ética y conducta

- Políticas de permisos, vacaciones, días de descanso: reglamento interno
- Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional
- Políticas Comerciales
- Políticas de Servicio al Cliente:
 - Políticas de fidelización
- Políticas Administrativas
- Políticas de Talento Humano:
 - Políticas salariales
 - Políticas de no tolerancia (*mobbing*)
 - Políticas de confidencialidad
 - Políticas de Formación y Desarrollo: sanciones en caso de: no acudir a una capacitación, desvincularse de la compañía posterior a un entrenamiento o formación en algún tema en particular.

2.2. Procesos

SAFELIFE es una empresa que durante sus 42 años ha mantenido sus procesos intactos, sin embargo, desde su fundación hasta la actualidad los modelos de *management* han cambiado, aparecieron nuevas tendencias de dirección, nuevos campos de desarrollo, entre muchos otros procesos que, aunque mantengan el mismo nombre, se llevan a cabo de una forma muy diferente.

Por otro parte, según el rediseño del organigrama propuesto se incrementaron nuevos procesos a la empresa que corresponden a las diferentes gerencias de la empresa como son la gerencia comercial y administrativa. Los procesos que se han aumentado son: 1). Reclutamiento, Selección, Inducción 2). Gestión de desempeño 3). Comunicación 4). Fidelización y Quejas.

Reclutamiento, selección, inducción

Como se mencionó anteriormente el proceso de selección en la compañía no es una gestión estructurada o efectiva. Por lo tanto, es necesario estipular un correcto procedimiento. Para poder hacer eficiente el proceso se debe primeramente conocer cuál es el descriptivo de cargo del perfil que se está buscando y de esta manera filtrar correctamente a los candidatos.

Hoy en día uno de los medios efectivos de reclutamiento es el uso de herramientas digitales y redes o portales profesionales como lo son: LinkedIn, multitrabajos, Hiringroom, Google Form, Evaluar, entre otros. Estos recursos posibilitan una ágil difusión de la vacante disponible, así como generar base de datos sobre ese perfil, en especial si la búsqueda de ese cargo es frecuente y de esta forma optimizar tiempo, incluso muchos de estos instrumentos permiten configurar pruebas psicométricas o psicológicas que se anexará a la hoja de vida del candidato. Una vez que los candidatos hayan postulado el asistente de reclutamiento y selección debe filtrar las hojas de vida según el perfil de cargo de la vacante y quienes se ajusten al requerimiento podrán pasar al siguiente proceso.

Se da inicio al proceso de selección, en esta etapa las personas que hayan sido filtradas y se hayan ajustado al perfil del ocupante de cargo deben pasar por instancias como entrevistas y *assessment center*. El instrumento tradicional es la entrevista y la misma regularmente abarca aspectos propios de competencias duras, se usa este espacio para poder conocer aquellas cosas que no muestran la hoja de vida. En otras ocasiones cargos como asesores de ventas o atención al cliente son evaluados mediante *assessment center* con la finalidad de conocer las competencias blandas de los postulantes.

Luego de conocer a los candidatos y haberlos evaluado con uno o más instrumentos se procede a hacer la toma de decisión sobre quién ocupará la vacante, cuya elección da paso a la contratación, momento en el cual el candidato pasa a ser parte de la empresa.

Finalmente, como última fase, el asistente de reclutamiento y selección será el encargado de realizar la inducción pertinente al grupo de nuevos

colaboradores. Este proceso es fundamental ya que siembra en el trabajador sentido de pertenencia. En esta etapa se transmite toda la información referente a la empresa de esta forma el colaborador conocerá cuál es el propósito de la compañía y cuán importante es su gestión para el cumplimiento de estos objetivos. La inducción debe contener temas como: misión, visión, historia, estructura organizacional y explicación de las líneas de reporte, presentación a los miembros del área y departamento, entre otros.

Gestión de desempeño:

- Análisis y Valoración de cargos

Esta herramienta es primordial para muchos procesos de Talento Humano puesto que con la información que recoge el perfil de cargos se hace posible reclutar y seleccionar, evaluar el desempeño y diseñar un plan de carreras, por lo tanto, es necesario incorporarlo en los procesos de SAFELIFE.

El perfil de cargos está compuesto por dos partes: análisis de puesto y descripción de cargo, el primero tributa a describir todos aquellos elementos que configuran un cargo como tal: responsabilidades, posición en el organigrama, funciones, actividades, beneficios, riesgos, etc., el segundo, por lo contrario, describe todas aquellas características que debe cumplir el ocupante del cargo, por ejemplo: formación académica, experiencia, competencia, etc.

Para poder armar un descriptivo de cargo hay diferentes instrumentos que permiten recolectar la información del cargo como del ocupante del mismo. Entre los más usuales están la observación, entrevista, encuesta y cuestionario. Estos instrumentos deben ser aplicados tanto al superior del cargo vacante como a un colaborador que esté o haya ocupado el cargo para así contar con información veraz y real.

- Evaluación de Desempeño

SAFELIFE ha contado con la lealtad de muchos colaboradores que han desempeñado el mismo cargo por más de 20 años, este tipo de colaboradores deben tener la oportunidad de formar parte de un plan de carrera o sucesión y que estas personas con su *expertise* sean aquellas que ocupen puestos gerenciales sintiendo que crecen juntamente con la compañía.

Para poder considerar a este tipo de colaboradores es necesario aplicar una evaluación de desempeño. Es recomendable aplicar esta evaluación en 360° ya que permite conocer 4 ángulos del desempeño de un trabajador: evaluación del superior, de un par, de un cliente externo y la autoevaluación.

Para poder evaluar el desempeño de un colaborador es necesario determinar competencias a calificar, mismas competencias que vienen descritas en el perfil de cargos. Esta herramienta de gestión de desempeño muestra según el cargo que competencias son necesarias para desempeñar un puesto, competencias específicas, como aquellas que son necesarias e importantes para laborar en una empresa, competencias organizacionales. La calificación de estas competencias se realiza según su grado de desarrollo (entre la A, muy desarrollada, y la D, poco desarrollada) para esto es fundamental elegir un autor que haya desarrollado un diccionario de competencia y de este modo conocer los comportamientos de desarrollo. La autora más reconocida y recomendada es Martha Alles.

- **Plan de carrera / sucesión**

Entre los procedimientos más importantes de la gestión de desempeño está el desarrollo de planes de carrera y sucesión. Este proceso se vale de aspectos organizacionales como: el descriptivo de cargos, las evaluaciones de desempeño, políticas empresariales, estructura, etc.

El departamento de formación y desarrollo es quien se encarga de delimitar juntamente con la gerencia qué puestos son claves para la compañía, para la creación del plan de sucesión, y en base a esa elección deberán trabajar tanto en competencias blandas como duras en aquellos colaboradores que cuenten con el potencial de desarrollo, los mismos que son elegido en base a sus resultados de evaluación de desempeño, participación en capacitaciones, antigüedad, entre otros aspectos, de esta forma cuando el ocupante del puesto clave deba retirarse o decida salir de la compañía a través de la formación de estos colaboradores se puede hacer la sustitución del ocupante de manera interna y de forma justa.

En cuanto al plan de carrera, cuya naturaleza es diferente al plan de sucesión, se considera a aquellos colaboradores cuyo desempeño es excelente y a los

mismos se los forma, en conocimientos y competencias, para promociones internas de manera vertical u horizontal y de esta forma retenerlos dentro de la compañía dándoles un crecimiento profesional en base a su misma rama de profesión o alguna afín, promoción horizontal, o en base a su nivel jerárquico y autoridad, promoción vertical.

Comunicación:

Durante el proceso diagnóstico quedó bastante evidente que la comunicación es el proceso que más falencias presenta debido a que la compañía quedó anclada a canales de comunicación que actualmente no agregan valor y no atraen al público adecuado. En cuanto la parte interna el proceso es bastante informal y no poseen canales institucionalizados, por lo que la transmisión de información es ineficiente.

- Comunicación Interna

El proceso de comunicación interna debe comenzar por instituir canales formales de comunicación. Para poder transmitir de manera efectiva y oficial información laboral los medios que SAFELIFE debería emplear son: correo institucional, boletines o *newsletter*, *flyers* informativos y buzón de sugerencias online. Estos canales son de bajo costo ya que la compañía no debe invertir para incorporar los mismos, todos son de naturaleza digital para de esta forma ahorrar presupuesto evitando hacer *house organ*, carteleras físicas, trípticos, revistas ya que hay que elaborarlos de manera periódica y los gastos de impresión serían excesivos. Este proceso generalmente se lleva a cabo por parte del Área de Talento Humano.

- Comunicación Externa

Esta vertiente del proceso de comunicación, a diferencia de la comunicación interna, es efectuada por el Área de Marketing y Comunicación. En la organización durante años han dedicado una parte del presupuesto a estrategias de marketing y publicidad, sin embargo, los canales en los que invierten actualmente no son los más efectivos. El siglo XXI es netamente digital, por lo tanto, el uso de canales *above the line* en la actualidad representan gastos más que inversión, ya que se centra netamente en un mercado más tradicional.

- **Comunicación Digital**

Esta sección de la comunicación externa hoy en día es la que tiene mayor demanda. Actualmente las generaciones convergen en un mismo punto que es el internet y las redes sociales. Desde el recelo de los *baby boomers* hasta la extrema confianza de los *centennials* en cuanto a las consultas sobre una marca, producto o servicio antes de realizar una elección sobre qué y en dónde comprar ha obligado a las empresas, nuevas y antiguas, a incorporarse en las redes sociales y *websites* mostrando la mayor información sobre quiénes son y qué ofrecen. Este tipo de canales son bastante efectivos para atraer y retener clientes debido a que la interacción es una de las principales características de este modelo de comunicación.

Es por esto que el Área de Marketing y Comunicación debe trabajar en iniciar la presencia de SAFELIFE en redes sociales más utilizadas como son LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook y a su vez crear una página web que transmita la información completa sobre el propósito y razón de ser de la empresa, esta misma página web sería el canal oficial para poder realizar el *ecommerce* y a su vez generar un espacio de *blog* dejando que los consumidores puedan generar sus comentarios que fortalezcan la confianza de aquellos que vendrán a SAFELIFE por primera vez, a este tipo de consumidores se los conoce como *prosumer*.

Servicio al cliente:

Fidelización y Quejas

Un proceso primordial de servicio al cliente es el de retención y satisfacción del usuario, es por esto que es necesario contar con cargos que permitan cumplir estas funciones. Uno de los medios por las cuales los ocupantes de los cargos de esta área obtendrán la información de mejora en la experiencia o complacencia de la misma es mediante los comentarios de los clientes en las redes sociales o en el *blog* del *website*, esta información no solo permite conocer qué está fallando o haciéndose bien sino también permite recoger y conocer nuevas necesidades que nacen en los consumidores. Entre otra de las principales actividades que se deben realizar en este proceso de fidelización se encuentra el *email mkt* (abreviación de marketing), es una

forma de seguir informando a los clientes sobre los servicios, así como también hacerle llegar de manera personalizadas boletines, más sociales y amigables, como felicitaciones por cumpleaños, descuentos, promociones, entre otros. Este tipo de gestos, interacción, consideración de opiniones y personalización de comunicados, crea en el consumidor sentido de pertenencia consolidando su lealtad con la empresa.

A manera de conclusión en cuanto a los procesos que SAFELIFE debe implementar para garantizar su supervivencia en el mercado de venta de seguros es perceptible que los mismos están alineados y correlacionados. En Talento Humano los procesos propuestos para Reclutamiento y Selección como de Capacitación y Desarrollo dependen de todos aquellos procedimientos de gestión de desempeño como son: análisis y valoración de cargos y evaluación de desempeño, a su vez estos harán posible la ejecución de planes de carrera. Es así como toda la gestión del área se vuelve armónica y efectiva. Por otro lado, en la Gerencia Comercial los procesos modificados y añadidos fueron: mediante la transición de Área de Marketing a Marketing y Comunicación se corrige temas de comunicación, externa y digital, resultados que tendrán incidencia e influencia en Área de Ventas Canal Digital, Talento Humano y Servicio al cliente, y finalmente se incorporó el proceso de fidelización y quejas el mismo que, adicional a su gestión independiente, se alimenta de ciertos datos o información del Área de Marketing y Comunicación.

2.3. Personal

La intervención realizada en la estructura como en los procesos se refleja también a nivel del personal, es decir que las modificaciones pueden favorecer o no al comportamiento de los miembros de una empresa. Para que los cambios generen resultados positivos y puedan perdurar en el tiempo es necesario partir con un proceso de **socialización**, por lo tanto, es importante primeramente trabajar cada idea de cambio con los directivos de la empresa y una vez que ellos estén totalmente convencidos proceder a comunicar y trabajar cada estrategia de intervención con los demás miembros de la empresa.

Este proceso es fundamental en un espacio de transformación debido a que como se mencionó anteriormente las primeras fases de cambio generan incertidumbre, estrés y en muchas ocasiones resistencia en los involucrados es por esto que cada etapa o momento de cambio debe ser comunicada y explicada a los colaboradores para que puedan sentirse confiados y seguros de que las estrategias son el camino correcto, por otra parte, produce en los miembros de la empresa mayor implicación al sentir acompañamiento durante el reaprendizaje de nuevos procesos y procedimientos para la correcta gestión de SAFELIFE.

Además de eso, la incorporación de los diferentes subsistemas de Talento Humano como de los procesos de los mismos trabajará en aquellos procesos individuales como son: satisfacción, motivación, compromiso e incremento en el desempeño.

Mediante la clarificación y diferenciación de funciones de cada cargo y áreas de la empresa, logrado a través de los descriptivos de cargo creados para los diferentes procedimientos de gestión de desempeño, los miembros no tendrán conflictos de roles ni sobrecarga de actividades con funciones que no corresponden a su cargo facilitando y mejorando la gestión de cada departamento ya que cada colaborador sentirá identificación, responsabilidad y autonomía con las actividades entregadas, de esta forma producirá **satisfacción** en ellos. Robbins y Judge (2009) afirman que: “la satisfacción es un sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (p. 79). Así mismo, la incorporación de canales de comunicación institucionalizados fortalecerá esta satisfacción ya que estarán más informados sobre logros, estado y mejoras de la compañía.

Por otro lado, la organización al incorporar la gestión de formación y desarrollo transmitirá a los colaboradores expectativas de crecimiento produciendo **motivación** generando que los mismos realicen cada vez mejor su trabajo. Robbins y Judge (2009) mencionan que: “la motivación es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (p. 175). Los miembros de SAFELIFE percibirán y sentirán que su permanencia en la empresa y su esfuerzo por ser los mejores en realizar sus funciones tendrá su recompensa

a mediano y largo plazo al tener posibilidades de ser considerados en planes de carrera o sucesión.

Todas estas acciones finalmente sembrarán en los colaboradores sentido de pertenencia y **compromiso** hacia la organización. “El compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (Robbins y Judge, 2009, p. 79). De esta forma habrá retención de talento en SAFELIFE, puesto que durante los últimos años la informalidad de los procesos produjo rotación en el personal de manera excesiva alimentando cada vez más un clima laboral hostil e inestable.

IMPLEMENTACIÓN

Se prevé que el tiempo de implementación de estrategias propuestas será de un año. Sin embargo, fue necesario evaluar cuál de las medidas detalladas anteriormente en cuanto a estructura, procesos y personal requieren de una incorporación inmediata para de esta forma dar apertura a las demás estrategias.

A continuación, se detalla a través de las etapas de cambio propuestas por Kurt Lewin las actividades, tareas, involucrados y los tiempos estimados de trabajo de las primeras medidas a aplicar en SAFELIFE.

ETAPA	ACTIVIDAD	TAREAS	INVOLUCRADOS	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
DESCONGELAR	Diagnóstico Organizacional	Levantamiento de información: Determinación del situación actual, perspectiva de Directivos (grupo focal).	Consultor externo Directivos																	
		Levantamiento de información: Determinación del situación actual, perspectiva de colaboradores (grupo focal).	Consultor externo Colaboradores																	
		Revisión de Misión, Visión, Objetivos y Estrategias Organizacionales	Consultor externo Directivos																	
		Diseño de estructura organizacional funcional.	Consultor externo																	
		Diseño de descriptivos de cargos: Creación a cargos existentes e incrementados.	Consultor externo																	
		Creación de políticas y prácticas organizacionales: Reglamento interno, Código de ética y conducta.	Consultor externo Directivos																	
		Creación de políticas y prácticas organizacionales - TH: Políticas salariales, confidencialidad, formación y desarrollo.	Consultor externo Jefe de TH																	
	Socialización de cambios a implementar a miembros de la compañía.	Consultor externo Directivos																		
CAMBIO	Implementación Seguimiento	Incorporación de canales de comunicación interna: correo institucional	Consultor externo Asistente de TH Colaboradores																	
		Formalización, socialización y aprendizaje del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción (estipulación de procedimiento de Gestión de Talento a cargo de este subsistema)	Consultor externo Jefe de TH Asistente de Reclutamiento y Selección																	
		Formalización, socialización y aprendizaje del proceso de Formación y Desarrollo (estipulación de procedimiento de Gestión de Talento a cargo de este subsistema)	Consultor externo Jefe de TH Asistente de Formación y Desarrollo																	
		Formalización, socialización y aprendizaje del proceso de Comunicación	Consultor externo Jefe de TH Asistente de TH																	
		Adaptación a realizar actividades y funciones únicamente detalladas en el descriptivo de cargos	Consultor externo Colaboradores																	
RECONGELAR	Monitoreo y Control	Reajustes a descriptivos de cargos	Consultor externo Directivos																	
		Reajustes de políticas y prácticas organizacionales	Consultor externo Directivos																	
		Seguimiento de actividades de subsistemas de TH (selección, formación y comunicación)	Consultor externo TH																	
		Seguimiento de interiorización de políticas y prácticas organizacionales	Consultor externo Directivos																	

Gráfico 11: Incorporación de estrategias

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. A manera de síntesis de lo expuesto anteriormente se determinó que en la organización objeto de estudio se presentan situaciones que requieren de intervención inmediata. Entre las variables analizadas se señaló que en cuanto a la **Comunicación Organizacional** SAFELIFE presenta un proceso deficiente al no contar con canales de comunicación interna y externa que permitan una concurrencia de flujo de información tanto de clientes internos como externos y a su vez entre los directivos y colaboradores. En cuanto a **Cultura Organizacional** se indicó a través de un diagnóstico de los artefactos de la cultura que la empresa posee una cultura débil - no institucionalizada, sin embargo, a través de su accionar demostró que la tipología que posee es orientada a los objetivos. Finalmente, en cuanto al **Comportamiento Organizacional** se evidenció que aquellas ausencias e informalidades en el nivel organizacional presentaron reacciones contraproducentes en el nivel grupal como individual dando como resultado insatisfacción, rotación y baja productividad en los colaboradores y ex colaboradores.
2. Para poder realizar una correcta intervención de las problemáticas expuestas se tomó como base teórica el modelo de cambio de Kurt Lewin, el mismo que forma parte del Desarrollo Organizacional. Este modelo y campo de estudio permitió demostrar con mayor precisión que actualmente las empresas deben promover el cambio y estar preparadas para el mismo garantizando su sobrevivencia en el mercado y permitiendo a las mismas reaccionar de manera correcta ante las contingencias del entorno.
3. Por otra parte, una vez identificadas las etapas del modelo de cambio de Kurt Lewin (descongelamiento, cambio, recongelamiento) se procedió a determinar estrategias en tres dimensiones: **Estructura**, en este apartado fue necesario abordar las estrategias en dos puntos claves que permitan la institucionalización de procedimientos de la empresa y fueron: rediseño de la estructura organizacional y la formalización de políticas y prácticas organizacionales. **Procesos**, en esta dimensión se propuso el desarrollo de los procesos que facilitarán a la empresa a reaccionar frente a los

cambios y contingencias del entorno, así como también a mejorar su experiencia actual, estos procesos forman parte de las áreas claves de la empresa como son: Talento Humano y Comercial. En cuanto a **personal** se expuso como aquellos cambios propuestos influirán en los colaboradores.

4. Finalmente, se indicó que la implementación de las estrategias desarrolladas tomará un año aproximadamente, por lo tanto, fue necesario evaluar aquellos elementos que son prioritarios y que permitan, a futuro, la implementación de las demás estrategias. A través de un diagrama de Gantt se señaló aquellas actividades y tareas de la primera fase de implementación (elementos prioritarios) donde se desarrollará el rediseño del organigrama, la formalización de políticas y prácticas organizacionales como de los procesos de Gestión de Desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. 1era ed. [Ebook] Argentina: DIRCOM, pp. 1 – 245. Obtenido de: <http://sedici.unlp.edu.ar/discover?query=comunicaci%C3%B3n+interna&submit=>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(88), pp. 1 - 11. DOI: 10.37960/revista. v24i88.30182. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/29062051021>
- Cardozo, A. (2007). *Administración empresaria*. 1era ed. [Ebook] Argentina: Temas Grupo Editorial, pp. 263 - 300. Obtenido de: <https://vdocuments.mx/download/administracion-empresaria-cardozo-ed-uadepdf>
- Casado, S. (2015). *Identidad, comunicación e imagen organizacional*. 1era ed. Argentina: Dunken, pp. 209 – 245.
- Cervera, Á. (2015). *Comunicación Total*. 5ta Ed. ESIC, pp. 143 – 173.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. 3era ed. [Ebook] México: McGraw Hill, pp. 176 - 198. Obtenido de: <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Franklin, E., Krieger, M., y Vallhonrat, A. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México, DF: Pearson Education.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones: comportamiento estructura y procesos*. Santiago: McGraw-Hill.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. 1era ed. [Ebook] México. Obtenido de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. 1era ed. [Ebook] Perú: Asociación para el Mejoramiento de la Educación

Básica de Piura. Obtenido de:
<http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, DF: Pearson Education.

Sandoval, J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 162-171. ISSN: 0123-5923. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21231108008>

Thomas Bohórquez, J. (1993). *La Teoría de Sistemas*. Cuadernos De Geografía: *Revista Colombiana De Geografía*, 111 - 137. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6581658>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bajaña Idrovo, Mary Ann**, con C.C: # **093161089-3** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Caso de estudio SAFELIFE: Desarrollo Organizacional como proceso fundamental de transformación** 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**

MARY ANN BAJAÑA I.

f. _____

Nombre: **Bajaña Idrovo, Mary Ann**

C.C: **093161089-3**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Caso de estudio SAFELIFE: Desarrollo Organizacional como proceso fundamental de transformación		
AUTOR(ES)	Mary Ann Bajaña Idrovo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de 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 de 2020	No. DE PÁGINAS:	52 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Estructura y Diseño Organizativo, Cambio Organizacional, Comportamiento Organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>SAFELIFE es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de seguros de vida. La compañía ha tenido presencia en el mercado nacional por 42 años. Con el paso del tiempo ha enfrentado diferentes situaciones comprometiendo su supervivencia por lo que ha pasado por momentos de cambio para poder mantenerse firme, sin embargo las medidas previamente implementadas no parecen resolver los inconvenientes que actualmente presenta. Para poder conocer las problemáticas se realizó un diagnóstico de procesos organizacionales como Cultura, Comunicación y Comportamiento Organizacional. Como resultado del diagnóstico se obtuvo que la compañía posee una cultura débil y no institucionalizada, procesos y procedimientos informales trayendo consecuencias significativas en el capital humano. De la información obtenida se procedió a desarrollar la propuesta de intervención, la misma que fue abordada desde el Desarrollo Organizacional, proceso que permitió diseñar estrategias mediante un modelo de cambio que posibilita que las medidas a incorporar perduren en el tiempo. Las estrategias de cambio para SAFELIFE fueron presentadas a través de tres variables: estructura, se presenta un rediseño del organigrama así como la formalización y creación de políticas y prácticas organizacionales; procesos, se propone el incremento de procesos como: reclutamiento, selección e inducción, gestión de desempeño, comunicación, y fidelización y quejas para de esta forma contar con un diseño organizativo que permita a la empresa responder a las contingencias del entorno; finalmente personal, donde se refleja el resultado, positivo o negativo, de los cambios realizados en los miembros de la compañía.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9- 89574619	E-mail: marybajanai@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):		