



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

TEMA:

**Cambio cultural como método para el alcance de objetivos
en la empresa SAFELIFE**

AUTOR:

Cabrera Limongi Steffano Francisco

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

TUTORA:

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

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



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Cabrera Limongi Steffano Francisco**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cabrera Limongi Steffano Francisco**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Cambio cultural como método para el alcance de objetivos en la empresa SAFELIFE** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020

EL AUTOR

f. _____
Cabrera Limongi Steffano Francisco



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

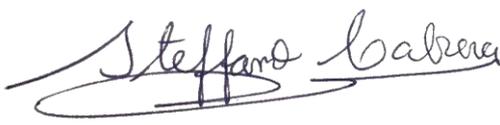
AUTORIZACIÓN

Yo, **Cabrera Limongi Steffano Francisco**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Cambio cultural como método para el alcance de objetivos en la empresa SAFELIFE**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020

EL AUTOR:



f. _____
Cabrera Limongi Steffano Francisco



Guayaquil, 2 de septiembre del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Cambio cultural como método para el alcance de objetivos en la empresa SAFELIFE.doc (D78137290)
Presentado	2020-08-24 23:00 (-05:00)
Presentado por	steffano_cl04@hotmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.urkund.com
	1% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Tema: Cambio cultural como método para el alcance de objetivos en la empresa SAFELIFE.

Estudiante:

- Cabrera Limongi Steffano Francisco

Docente Tutor:

- Psic. Ind. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psi. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Psi. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psi. Elba Bermudez Reyes

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO.....	4
Cultura Organizacional.....	4
Comunicación Organizacional.....	7
Comportamiento Organizacional.....	9
INTERVENCIÓN.....	11
Estructura.....	11
Procesos.....	14
Personal.....	17
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	21
Diagrama de Gantt.....	22
CONCLUSIONES.....	28
RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS.....	30

RESUMEN

El presente trabajo expone sobre la relación que tiene la cultura organizacional con el logro de las metas de la organización SAFELIFE una empresa de seguros fundada en Ecuador que lleva más de 40 años en el mercado. Actualmente ha experimentado por muchos cambios en las empresas de seguros, cambios tecnológicos, publicidad y numerosas empresas competidoras que empezaron a llegar al mercado, y como consecuencia SAFELIFE empezó a perder clientes y prestigio, teniendo como resultado que reducir costos y así tener empleados desmotivados y con un alto índice de rotación, esto hacía que la organización no alcance sus objetivos anuales, como solían hacerlo anteriormente.

La presente investigación se enfocará en alcanzar la meta principal de SAFELIFE, la cual es: “Ser la empresa de Seguros #1 del país.” Para lo cual, primero se hará un diagnóstico de cultura, comunicación y comportamiento, con la información levantada, se propondrá una intervención enfocada en rediseñar la cultura organizacional de SAFELIFE definiendo una estrategia que involucre la visión, misión, valores y competencias organizacionales y se especificará un objetivo anual por cada cargo de la empresa alineada a la meta principal de SAFELIFE, el cual será gestionado por una evaluación de desempeño.

Palabras Claves: Cultura, Objetivos, Valores corporativos, Competencias, Comportamiento, Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

SAFELIFE es una organización dedicada a brindar servicios de seguros fundada en el año 1978 en Guayaquil Ecuador, ha tenido excelentes resultados durante sus primeros 20 años, comenzó a tener inconvenientes a partir del año 2000 donde se presentaron nuevos retos que SAFELIFE no estaba preparada para afrontar; nuevas empresas competidoras llegaron al mercado, quedando en el ranking más bajo de empresas de seguros del Ecuador, sus métodos eran arcaicos en comparación a los demás y los clientes y empleados prefirieron por la competencia. Sin embargo, el Gerente General quiere que SAFELIFE vuelva a tener su posición de prestigio en las empresas de seguros, la cual es ser la empresa de seguros #1 del Ecuador. Para poder alcanzar la meta propuesta se propondrá una Evaluación de Desempeño por competencias que medirá la eficiencia al alcance de objetivos de los colaboradores, de esta manera en la medida en que se ajusten objetivos medibles, desafiantes y específicos de cada integrante de la organización y promuevan su consecución aportarán al logro de la meta organizacional.

Como parte de la estrategia de cumplir los objetivos por cargo se efectuará un rediseño de la cultura organizacional, ya que en la cultura están las creencias, comportamientos y costumbres que la organización ha normalizado; por lo tanto, la nueva cultura y todos sus aspectos como la misión, valores, comportamientos y políticas debe ir enfocada al alcance de los objetivos individuales alineados al éxito organizacional. La metodología de la evaluación de desempeño que SAFELIFE empleará es por competencias, se definirán las competencias organizacionales en base a sus necesidades y en relación con el cargo crítico de la organización que son los Asesores Comerciales, de esta manera los valores y las competencias serán la ponderación para evaluar el desempeño de la organización.

La metodología por utilizar en la siguiente investigación es el cambio planeado de Kurt Lewin, el cual consiste en tres fases, fase de descongelamiento, consiste en desaprender las prácticas anteriores y ser

consciente de lo que se espera cambiar, la siguiente fase es el Cambio, se plantean los nuevos procedimientos se rediseña la estructura y procesos y la última fase es el recongelamiento, que consiste en afianzar los cambios efectuados en la organización y hacerlos parte de la nueva estructura.

DESARROLLO

DIAGNÓSTICO

SAFELIFE es empresa familiar de giro de negocio enfocada en seguros, fue fundada en 1978 por Don Jorge, él pertenece a la generación Baby Boomers, su cultura está orientada a los resultados, sus formas de trabajo son reactivas, no buscaban innovar e imitaban a la competencia. Para generar resultados cargaba a sus empleados de trabajo, reducía compensaciones y generaba incomodidades en sus empleados, en sus 40 años nunca innovaron sus cargos, funciones, sueldos y formas de trabajar.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Se define a la cultura organizacional como las costumbres, historia, hechos que marcan a una organización el cual es creada por el fundador, y puede ir variando a través del tiempo, le empresa SAFELIFE, se caracterizó por tener una cultura orientada a sus resultados, con el liderazgo de Jorge, a pesar de ser un liderazgo democrático-participativo la empresa buscaba posicionarse como la #1 de entre las organizaciones de seguros.

La cultura organizacional es un aspecto que caracteriza a cada organización, la cual es instaurada desde la fundación de cada organización y se construye a lo largo de su historia, la cultura es importante, ya que es la mejor herramienta para entender e intervenir en una organización porque los comportamientos de las personas que constituyen una empresa están determinados por los valores, creencias y costumbres que comparten el grupo organizacional en particular.

La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuánta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos. (Schein, 1992, p.26)

Dentro de los tres niveles que detalla Schein en la empresa SAFELIFE encontramos los artefactos, los cuales son aquellos elementos que se pueden percibir fácilmente, entre ellos se tiene que: Posee instalaciones que no utiliza y se considera una empresa pequeña con alrededor de 60 empleados. Por otro lado, entre sus valores compartidos nunca se definió una misión o visión y mucho menos objetivos claros que sirvan para alcanzar sus metas, la empresa tampoco posee normas ni políticas, se podría decir que el valor que se encuentra con mayor fuerza en SAFELIFE como la competitividad. Y por último en los supuestos básicos de la organización se hallan, la alta rotación, las metas anuales inalcanzables y posicionarse en último lugar en el ranking de empresas de seguros del Ecuador.

La cultura organizacional ha sido definida como el conjunto de valores, normas, actitudes y creencias compartidas por un grupo de personas (Schein, 1991), que éstas han desarrollado a partir de su experiencia en la solución de problemas de adaptación externa y de convivencia interna y que han funcionado de manera suficientemente aceptable como para ser propuestos a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar y sentir sobre la realidad. Desde una concepción interaccionista, la cultura es el resultado de las sucesivas renegociaciones de los miembros de un grupo que acaban compartiendo un conjunto de supuestos y de percepciones básicas (Hosking y Morley, 1991). De esto se desprende, por tanto, que no todos los grupos alcanzan el mismo nivel de acuerdo en tales percepciones y, por tanto, que no todos los grupos llegan a construir una cultura fuerte. (Chatman et al., como se citó en Pérez-Larrazabal, Aranda-Carmena, Topa, 2015, p.61)

Según los autores, en SAFELIFE se puede decir que sus principales problemas han surgido porque no han definido una estrategia, y peor aún una ruta para alcanzar sus objetivos que tienen trazados, queda claro que para la empresa SAFELIFE busca posicionarse como la mejor organización de seguros del país, sin embargo, la estrategia para poder alcanzar su meta primordial no la poseen.

En virtud de que la cultura de la organización puede limitar los esfuerzos renovadores de un líder, el cambio en ella es una parte fundamental del proceso del liderazgo (Bass y Avolio, 1990). Para Schein (1984), la cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado como aprendizaje, que le permite lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna; para considerarse como cultura, debe haber funcionado adecuadamente y

poder ser enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas que se presenten. (Vásquez, 2013, p.82)

De acuerdo con Vásquez el liderazgo juega un papel fundamental en la cultura organizacional, es el aspecto que logra definir la cultura de la empresa, ya que los líderes influyen en los trabajadores ya sea de forma positiva o negativa y depende de las necesidades de la organización el tipo de liderazgo que adopte, en el caso de SAFELIFE el liderazgo que ejercía el fundador funcionaba en el tiempo de su fundación pero hoy en día el mismo liderazgo no permite alcanzar los objetivos de la empresa, el cuadro a continuación se puede apreciar mejor la relación de la cultura con el liderazgo.

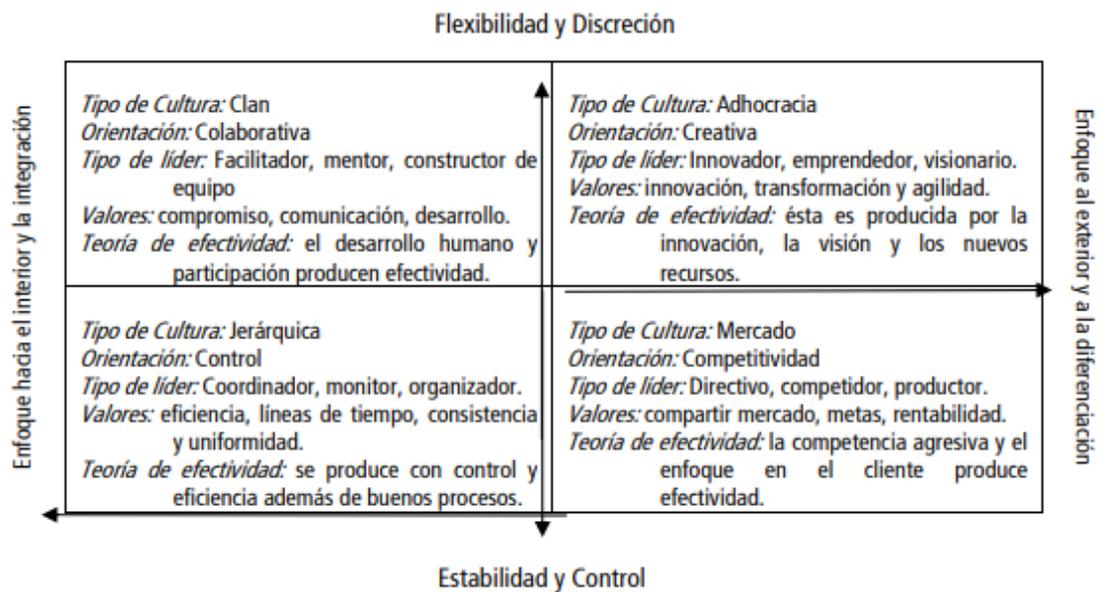


Figura 1. Marco de Valores Competitivos. Tomado de Cameron y Quinn (2006)

Fuente: Vásquez (2013). *Interdependencia entre liderazgo transformacional, cambio organizacional y cambio educativo: una reflexión.*

Por lo tanto, se puede definir la cultura de SAFELIFE como una cultura débil, porque no están claros sus misión, visión y objetivos, se debe definir una estrategia con objetivos claros en un tiempo determinado para alcanzar los mismos, acompañados de una actualización en sus normas y procedimientos, se considera que uno de los valores primordiales para

cambiar el modus operandi de la cultura anterior de SAFELIFE, es a través de la innovación y el liderazgo.

Más allá del concepto tradicional utilizado por los antropólogos, quienes hablan de un conjunto de tradiciones, costumbres y normas que son inherentes al conjunto social y humano, la cultura es un proceso dinámico que nos rodea y moldea nuestra conducta a través de reglas, estructuras creadas y normas escritas y no escritas generalmente emanadas de un líder o figura subyacente de autoridad. (Schein, 1992, p.40)

De acuerdo con Schein la cultura fue formada por Don Jorge el fundador de la compañía, la cual se ha caracterizado por su liderazgo democrático participativo, por lo tanto, es importante realizar un cambio de liderazgo dentro del proceso de cambio cultural en la organización, el liderazgo más acorde para las metas que se vayan a plantear en la organización. El líder es quien trasciende e influye en el comportamiento de sus seguidores.

Así mismo, para el correcto alcance de objetivos es imprescindible un buen liderazgo que ayude cumplir las mismas, el cual debe ser impartido desde la gerencia de la organización hacia los demás niveles.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados y los directivos deberá ser fluida. (De Castro, 2014, p.5.)

SAFELIFE maneja procesos de comunicación muy informales que hoy en día es una forma arcaica de trabajar, para las empresas del Siglo XXI la comunicación es fundamental, tanto para desempeñar las funciones de forma eficaz y eficiente (internamente) como para dar a conocer en el mercado el tipo de empresa que SAFELIFE es (externa). Hoy en día es necesario comunicar a los empleados de la organización en todo momento, es importante tener los canales de comunicación apropiados para los colaboradores, los cuales podrían ser intranet, correos institucionales,

cartelera o página web. La comunicación es importante porque sostiene la cultura de la organización y porque mantiene vivo el clima organizacional, las personas siempre necesitan comunicarse, por lo tanto, la organización que esta compuesta por personas debe hacerlo. Dentro de la dinámica organizacional cada colaborador desempeña una función en particular, gracias a una buena comunicación interna se puede impedir malentendidos y realizar cambios con rapidez que no permitan pérdida de tiempo y dinero. El equipo de Marketing en conjunto con el Área de Talento Humano son los más aptos para manejar un proceso de comunicación organizacional.

De esta forma, la empresa se comenzará a innovar y mantendrá a la organización comunicada de los cambios culturales y la toma de decisiones que se vayan a tomar en la organización SAFELIFE.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios. La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Guzmán, 2012, p.71-72)

El flujo de comunicación interna que tiene la empresa SAFELIFE es descendente, el gerente es quien realiza los comunicados y la comunicación desciende a todos sus empleados, los canales formales que utiliza SAFELIFE es el correo electrónico institucional y en muy pocas ocasiones y una cuenta de red social que es utilizada de manera irregular, toda la comunicación es informal, los empleados rumorean sobre la organización y hacia dónde se dirige.

De Castro (2014) afirma: "Así pues, si en toda comunicación el 45% de ella lo lleva la comunicación visual, quiere decir que podemos y debemos estar atentos a este lenguaje subyacente que se establece en toda expresión oral." (p.8). Todo comunica en las organizaciones y el aspecto visual es fundamental, factores como oficinas poco utilizadas dentro de la

organización, personal que tiene un alto índice de rotación, incumplimiento de las metas anuales, genera desaliento en los empleados.

De esta forma los cambios que se plantearán en la empresa SAFELIFE deberán estar debidamente comunicados con todo el personal de manera formalizada, plan de cambio y reprocesos para su respectiva revisión.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el comportamiento organizacional se puede notar muchos aspectos que han influido en la organización a lo largo del tiempo. Champoux (como se citó en Dailey, R. 2012) afirma que:

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva nuevamente). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un micro aspecto (al nivel individual del empleado) sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional. (p.2)

De acuerdo a Dailey, el comportamiento organizacional es la forma de actuar de un grupo de personas en un contexto específico denominado organización, si bien es cierto que en los últimos años la organización no ha alcanzado sus objetivos debido al comportamiento de sus propios trabajadores, SAFELIFE en cuanto a liderazgo se caracteriza por su liderazgo democrático-participativo, el cual ha sido inculcado por Don Jorge, dando paso a los trabajadores a que siempre expongan su opinión sobre asuntos de la organización, sin embargo, los colaboradores nunca propusieron alguna oportunidad de mejora debido a que no estaban empoderados. Carlos ha mantenido el mismo liderazgo de Don Jorge y con la misma dirección, pero gracias a los cambios que ha pasado la organización como: tecnológicos, competencia, y nuevas demandas no han podido alcanzar sus metas anuales.

Como consecuencia se percibe desmotivación en los empleados de SAFELIFE, muchos colaboradores que se incorporan a la organización llegan a desempeñar su puesto durante un año y buscan alguna mejor oportunidad de trabajo creando un alto índice de rotación, generando mayores gastos para la empresa en pérdida de tiempo en cubrir los puestos vacantes y dinero, de esta forma la alta rotación crea reprocesos en la empresa porque los procesos no están definidos y los trabajadores se llevan la información y el proceso de reincorporación de los empleados inician desde cero.

Para comenzar a entender el comportamiento en un grupo de trabajo, hay que considerarlo un subsistema inserto en un sistema mayor. No hay grupos de trabajo aislados, puesto que son parte de una organización. Por ejemplo, un equipo de investigación en la división de productos de plástico de Dow debe acomodarse a las reglas y normas dictadas por las oficinas centrales de la división y las oficinas corporativas de la empresa. Por tanto, todos los grupos de trabajo sufren la influencia de las condiciones que se les imponen desde fuera. (Robbins, 2004, p. 224)

Los pequeños grupos, en este caso los departamentos de la empresa SAFELIFE se veían afectados directamente por las decisiones que tomaba la organización: reducción de presupuestos, falta de inversión hacia la empresa, falta de dirección y estrategia y falla en el alcance de objetivos, adicional a la posición en último lugar en las empresas de seguros mantenía a los empleados de SAFELIFE desmotivados.

INTERVENCIÓN

La metodología por utilizar en la siguiente investigación es el modelo del cambio de Kurt Lewin, el cual consiste en 3 fases. Esta será de gran ayuda para lograr el cambio planeado de manera ordenada y sistemática, estos pasos estarán implícitos en toda la intervención.

Existen 3 fases que contribuyen al cambio planeado, las cuales son:

1.- Descongelamiento: Constituye en entender la necesidad del cambio y se comienza a desaprender prácticas anteriores que no favorecen a lo planteado.

2.- Cambio: Comienza el proceso de cambio paso a paso, se trabaja con los nuevos implementos que la organización ha aprobado, en este paso se adquieren nuevas prácticas, creencias, formas de trabajar y se pueden dar cambios estructurales y cambios tecnológicos.

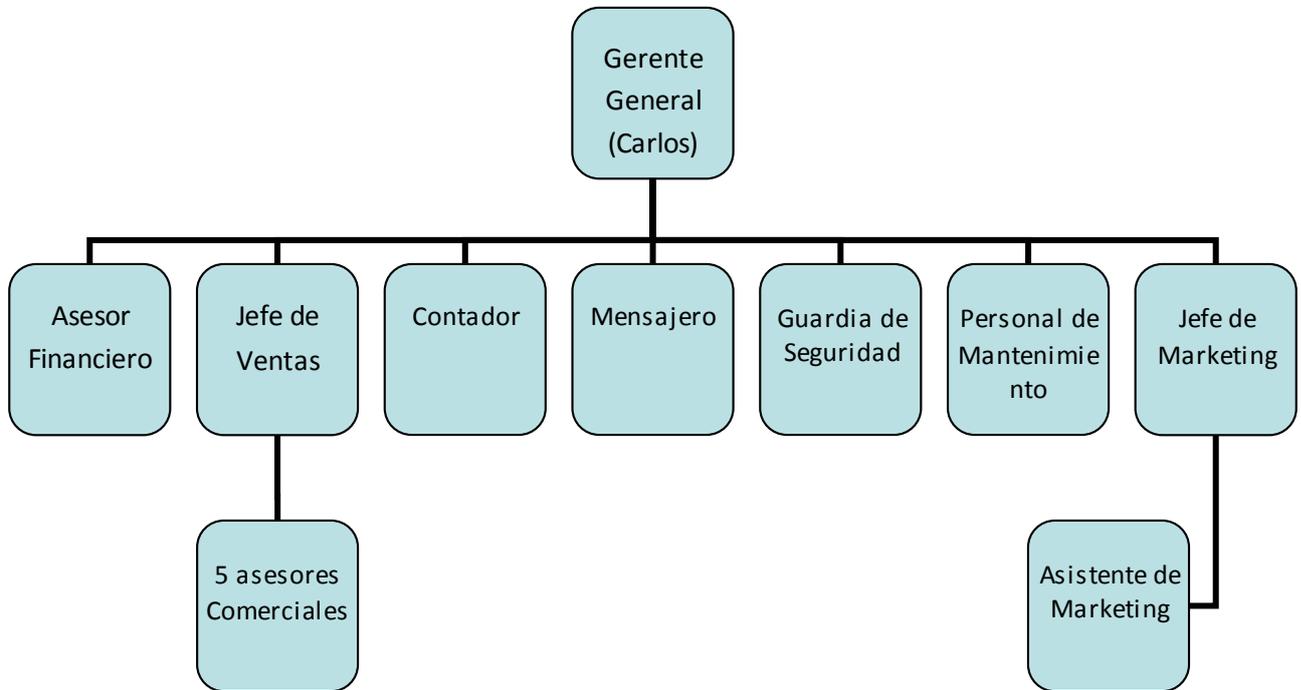
3.- Recongelamiento: Una vez ya implementado los nuevos procedimientos, el mismo debe ser parte de la cultura, todos los cambios adquiridos deben ser parte de la rutina para que de esta forma se afiance en la nueva cultura, el seguimiento forma parte de ésta última fase, el cual consiste en dar un acompañamiento que ayude a que el cambio pueda darse por completo y los involucrados lo hagan parte de su cotidianidad. Según Lewin (1951).

El modelo de Kurt Lewin es importante porque en un cambio de rediseño de cultura organizacional genera resistencias en las personas involucradas, esta metodología trata de minimizar las resistencias para que el cambio se genere de manera ordenada y sistemática en función a sus tres fases.

ESTRUCTURA

La estructura de SAFELIFE es simple, porque se encuentra dividida por departamentos en donde cada departamento tiene definidas sus funciones; la toma de decisiones se encuentra centralizada en el Gerente General y sus puestos de trabajo no se encuentran estandarizados.

La estructura simple no es elaborada. Tiene poca departamentalización, tramos de control amplios, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo regular tiene sólo dos o tres niveles verticales, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad para tomar decisiones. (Robbins, 2004, p.433)



*Figura #1. Organigrama actual de SAFELIFE
Fuente: Elaboración propia*

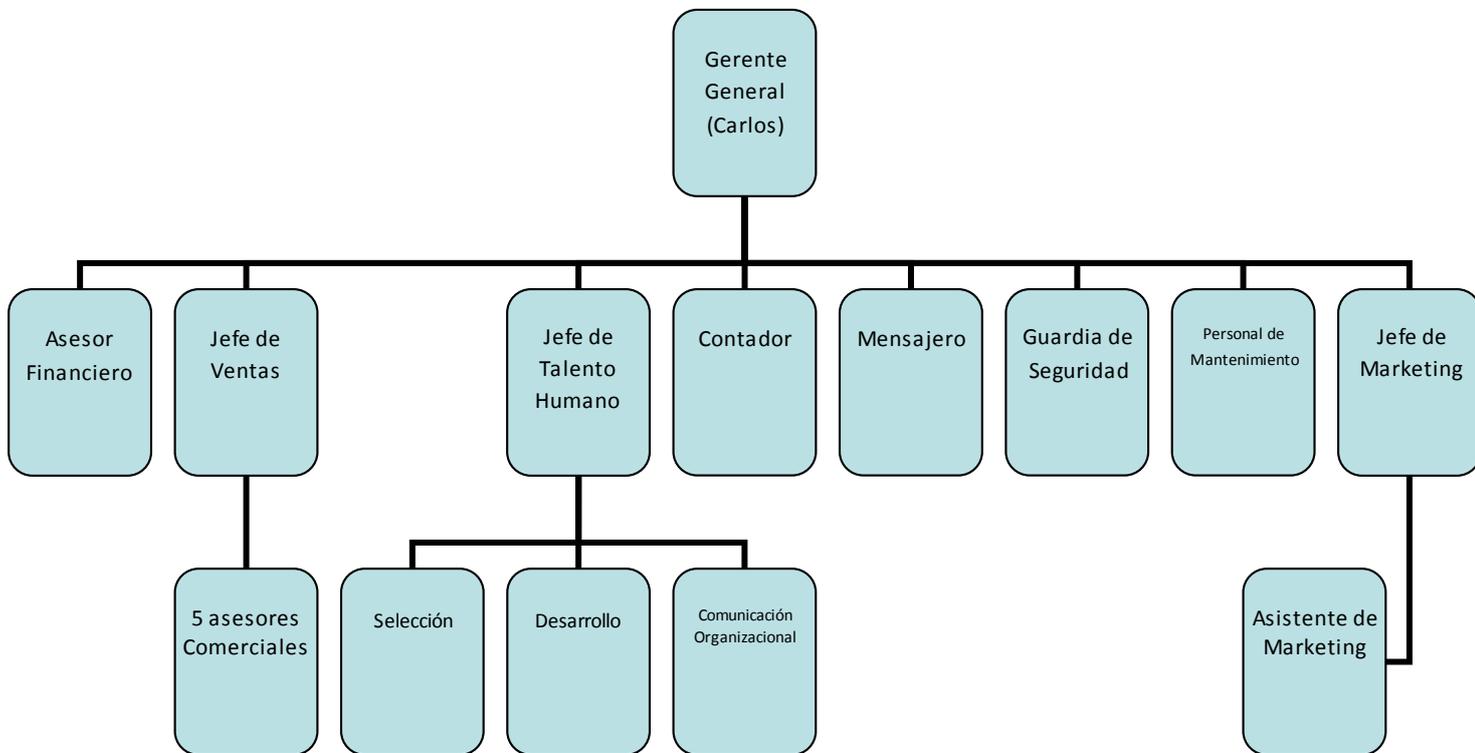


Figura #2. Nuevo Organigrama de SAFELIFE (Propuesta)

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el cambio de estructura, se propondrá las siguientes políticas que complementaran el rediseño de la estructura para definir las nuevas áreas del departamento de Talento Humano y Ventas para que apoye en la toma de decisiones a las necesidades de SAFELIFE.

- Políticas:
 - Políticas de ventas
 - Política de evaluación de desempeño
 - Política de selección de personal
 - Política de capacitación y entrenamiento

Se establecerán cambios en aspectos de la cultura organizacional a través de una campaña denominada “Alcanzando mis metas”, se definirán normas, objetivos, cambio de liderazgo, políticas, reglamentos, competencias institucionales, valores organizacionales, misión y visión.

En función a la estructura propuesta en la **figura #2**, se creará un Departamento de Talento Humano con ciertos cargos nuevos, el cual estará

compuesto por tres áreas: Selección, Desarrollo y Comunicación Organizacional. El departamento de Talento Humano se encargará de: realizar el levantamiento de información para definir los objetivos de cada cargo de la empresa, los procesos de selección externos y el plan de sucesión, realizar del cambio de cultura organizacional, establecer objetivos por cada cargo de la organización, así como de las capacitaciones que necesitará la organización para el cumplimiento de metas y trabajar en conjunto con el área de marketing para definir la estrategia de la comunicación interna y externa de SAFELIFE, como comunicación interna socializará efectivamente los cambios a efectuarse en la empresa, así como establecer canales de información institucionales, y como comunicación externa su objetivo será crear una marca empresarial que se haga a conocer al mercado de los seguros a través de redes sociales y conseguir alianzas estratégicas.

PROCESOS

Todos los nuevos procedimientos que se implementarán en SAFELIFE se basan en la metodología del cambio de Kurt Lewin, junto con el proceso de socialización que involucrará a toda la organización, el cual la campaña se denominará: “Alcanzando mis metas”.

Como primer paso del procedimiento se diseñará el departamento de Talento Humano, el cual guiará y acompañará durante todo el proceso de cambio. Este estará compuesto por 3 subsistemas: Selección, Desarrollo y Comunicación Organizacional.

Selección:

- El área encargada de la vacante comunica la necesidad del puesto a necesitar y se realiza el requerimiento con la aprobación de la Gerencia.
- Publicación de la vacante en las redes sociales establecidas por el área de comunicación
- Análisis de las hojas de vida, se efectúan los primeros filtros, años de experiencia y nivel académico.

- Entrevista telefónica, en el cual se evaluará conocimientos y experiencia, aspiración salarial
- Primera prueba psicológica, prueba de integridad, la cual va a medir comportamientos a futuro de los candidatos, aspectos que refieran a honestidad.
- Segunda prueba psicológica, prueba de competencias, la cual va a medir competencias que la persona a necesitar para desempeñar el puesto que está postulando.
- Para el caso de los cargos de ventas se tomará también la prueba de IPV para medir la disposición de los candidatos hacia las ventas.
- Presentación de la terna para el puesto vacante, donde el jefe del área escogerá la persona mas idónea para el puesto.
- Proceso de contratación: se receptorán documentos de ingreso del nuevo colaborador.
- Proceso de inducción: Se le dará la bienvenida al nuevo empleado por parte del gerente, se explicará la cultura de la empresa, firma de contrato, recorrido por las instalaciones y presentación con los compañeros de trabajo.

Desarrollo:

- Se realizará anualmente el diagnóstico de necesidades para las capacitaciones que la organización necesite.
- Para el mismo se realizará una encuesta para conocer en que se quisieran capacitar los empleados y que oportunidades de mejora identifican los encargados de cada área.
- Establecerán los objetivos de cada cargo de la organización y los valores organizacionales de la empresa para la Evaluación de Desempeño al final de cada año.
- Se planteará un plan de sucesión de esta manera todo colaborador que participe debe cumplir los siguientes requisitos:
 - Tener un año en la organización
 - Tener buena calificación en la evaluación de desempeño

- Cumplir con las competencias del cargo a aplicar, para constatar la siguiente información se realizará una prueba psicológica.
- Se establecerán competencias organizacionales y competencias por cada cargo, para que el mismo sea desempeñado de la forma más eficaz. Según Martha Alles (2009) afirma. “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p.18).
- Programas de capacitación: Liderazgo Transformacional, Formación en las 4 competencias cardinales, capacitación de ventas para los asesores comerciales y el jefe de ventas.
- Inducción laboral y entrenamiento inicial para asesores comerciales.
 - Durante el proceso de inducción se capacitará por dos semanas a los nuevos empleados de la organización, sobre conocimientos y competencias de ventas.

Comunicación Organizacional:

- Se diseñará el plan de comunicación dividido en comunicación interna y externa.
- Interna: Los canales a utilizar por la organización son el correo institucional y carteleras.
- Todos los cambios que se realicen en la organización estarán acompañados de su socialización a través de reuniones con los jefes encargados de cada área.
- Externa: en conjunto con el área de Marketing, se establecerá los canales de redes sociales para creación de la marca.
 - Creación del logo y slogan de la empresa
 - Se publicarán novedades de la organización e información importante para los clientes a través de sus correos electrónicos y pagina institucional.

Como estrategia al proceso de cambio se propondrá un procedimiento de socialización llamado “Alcanzando mis metas” que permitirá comunicar mejor los cambios a realizarse en la empresa SAFELIFE, la cual tiene los siguientes pasos:

1. Comunicación de inicio de la campaña a todos los empleados a través de los correos institucionales.
2. Reunión con el gerente y los jefes encargados de las áreas para establecer una misión, valores corporativos y competencias organizacionales que acompañe a la visión que SAFELIFE siempre se ha establecido. “Ser la empresa de Seguro #1 del país”
3. Entrevista con todos los empleados de la organización, la cual tiene como objetivo:
 - a. Recoger información de los empleados, percepción de la organización y motivación personal.
 - b. Definir objetivos en función a los perfiles del cargo.
 - c. Establecer objetivos de cada cargo en la organización.
 - d. Explicar la finalidad de la campaña.
 - e. Conocer que aspectos los empleados se quisieran capacitar para su desarrollo personal.
4. Resultados con la información levantada:

Se mantendrá la misma visión que SAFELIFE ha tenido: “Ser la empresa #1 de seguros en el Ecuador”.

Valores corporativos: Orientación al cliente, Innovación, Transparencia y Proactividad.

PERSONAL

Una vez efectuados los cambios en la organización a lo que refiere a estructura y procesos, en el apartado de Personal se intervendrá de la siguiente manera:

Inicio de la campaña “Alcanzando metas”: Se comenzará con la socialización de la campaña a través de un comunicado personalizado desde la gerencia a todos los cargos indicando la finalidad de la campaña,

se hará énfasis en que cada colaborador contribuirá a la meta de la organización desde su puesto de trabajo, cada procedimiento de la campaña se comunicará de manera efectiva con anticipación a los correos electrónicos de los colaboradores.

Evaluación de Desempeño: Talento Humano junto a al jefe inmediato de cada cargo se reunirá con el personal para definir un objetivo de cada cargo, los cuales serán medidos en función de los valores y las competencias organizacionales. Él mismo es monitoreado en dos momentos en la mitad del año y al final del año con la finalidad de poder gestionar de manera eficaz el talento y poderlo mapear, realizar planes de sucesión, e identificar trabajadores potenciales que se puedan desarrollar y desempeñar cargos ejecutivos.

Capacitación: Se procederá a realizar un plan de capacitación con el objetivo de desarrollar habilidades y conocimientos primordiales que el personal necesitará conocer para su mejor adaptación al cambio en la empresa y poder realizar mejor los procedimientos indicados por la consultora, las cuales serán las siguientes:

- **Capacitación sobre las competencias organizacionales:** En el levantamiento de información para el rediseño de cultura organizacional se definieron competencias organizacionales, las cuales serán de ayuda para evaluaciones de desempeño, las competencias son: Adaptabilidad a los cambios del entorno, Innovación y creatividad, Gestión y logro de objetivos, Orientación al cliente interno y externo.
- **Entrenamiento a los evaluadores:** Para poder llevar a cabo los objetivos de cada cargo en la organización se definió un plan de evaluación del desempeño, el personal encargado de evaluar a su personal debe ser capacitado en la herramienta a utilizar y el feedback para sus empleados.
- **Liderazgo Transformacional:** Se realizará una charla para los colaboradores con personal a cargo para que puedan acompañar a su personal de manera objetiva.

Socialización de la campaña: Una vez levantada toda la información de la nueva cultura organizacional, con los objetivos de cada cargo, Talento Humano realizará una charla para dar a conocer los nuevos aspectos y como se procederá a realizar las evaluaciones de desempeño.

Encuesta de clima laboral: Se realizará una encuesta al final del proceso para medir la satisfacción de los trabajadores con los cambios empleados de esta forma saber que tan conformes se perciben con los cambios que la organización ha planteado.

Establecimiento de un nuevo tipo de Liderazgo: Se plantea establecer un nuevo tipo de liderazgo que fomente el desarrollo del personal y cumpla con las metas de la empresa, el mejor tipo de liderazgo para cumplir los siguientes requisitos es el liderazgo transformacional, según:

Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006a), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (Bracho, O. y García, J., 2013, p. 166)

Según lo que menciona Bracho y García, el liderazgo transformacional se enfoca en las personas y en la organización como un sistema integrado, se considera que para un eficaz proceso de gestión del desempeño se necesitan líderes objetivos que evalúen de la mejor manera a su personal, enfocado en el desarrollo de estos y en el alcance de las metas organizacionales.

Determinación de Competencias: se establecerán competencias generales para la organización según el cargo crítico: asesor comercial, debido a que es el cargo más importante en el giro de negocio de una empresa de Seguros, las competencias seleccionadas para SAFELIFE son:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la

organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

2. Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
3. Orientación al cliente interno y externo: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
4. Perseverancia en la consecución de objetivos: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

Estos elementos del personal ayudarán a que el personal pueda adaptarse a la nueva estructura de la organización, la definición de competencias ayudará al alcance de objetivos que se espera, las capacitaciones a la integración del nuevo diseño de la cultura y por ultimo la campaña es el acompañamiento de socialización que permitirá que los colaboradores de SAFELIFE entiendan y sean parte del proceso de cambio y rediseño.

IMPLEMENTACIÓN

En la implementación se detallará las actividades que se estima realizar durante todo el proceso de intervención, en ellas se especificará a que fase de la metodología de Kurt Lewin pertenecen y su duración. Se estima que la duración de la intervención es de seis meses aproximadamente. Los principales responsables del proyecto de investigación será la consultora de Talento Humano, sin embargo, se creará un nuevo departamento de Talento Humano que se empoderará de los nuevos procedimientos que se establecerán en SAFELIFE.

En la fase de implementación se dividirá por 5 etapas, cada una de ellas con la metodología de Kurt Lewin para poder garantizar una mejor adaptación de todo el proceso de cambio, estructurado de la siguiente forma:

1. Creación de la nueva área de Talento Humano.
2. Definición de la nueva estructura organizacional.
3. Implementación de la Evaluación del desempeño.
4. Inserción al Liderazgo Transformacional.
5. Seguimiento y adaptación al proceso a través de una encuesta de clima laboral.

En el diagrama de Gantt se especificará una letra para identificar a que proceso interviene de las 3 fases de la metodología de Kurt Lewin, con la siguiente simbología:

D: Descongelamiento.

C: Cambio.

R: Recongelamiento.

DIAGRAMA DE GANTT

FASE DE KURT LEWIN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																							
			Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
D	Socialización inicial del proceso de cambio organizacional: se comunicará finalidad y metodología en una reunión con la compañía empezando por la estructura	Consultora de Talento Humano, Gerencia General.																								
D	Establecer las políticas y nuevos requerimientos del nuevo departamento del área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano																								
C	Socialización y aprobación de las políticas y nuevas plazas en la empresa SAFELIFE.	Consultora de Talento Humano, Gerencia General.																								

R	Interpretar los resultados para una mejor adaptación al nuevo diseño estructural y procedimientos	Talento Humano																										
---	---	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CONCLUSIONES

SAFELIFE se enfrentó a los cambios modernos que padecen muchas organizaciones, sin embargo, en la investigación presente se lograron establecer medidas claras para que la empresa de estudio pueda mantenerse en el mercado, se definieron acciones claves para que SAFELIFE pueda cumplir su visión.

Se levantó la información y se estableció una nueva estructura organizacional, la organización creció, y se establecieron las nuevas funciones del nuevo departamento, el cual está empoderado con los nuevos procesos que dirigen con la finalidad de que los empleados se sientan motivados en la empresa SAFELIFE.

El nuevo liderazgo establecido por SAFELIFE aportará a que la organización pueda desarrollar a sus trabajadores y al mismo tiempo garantizar el alcance de las metas con el acompañamiento de sus líderes, se convertirán personas competentes en sus puestos de trabajo.

La evaluación de desempeño se podrá mapear y gestionar de mejor manera el talento de toda la organización, ayudará a poder identificar los colaboradores potenciales y a aquellos que necesiten un mejor acompañamiento por parte de sus propios líderes.

Por último, se debe realizar seguimiento de forma periódica al personal sobre los nuevos procedimientos realizados en SAFELIFE, para que puedan adaptarse de una manera más eficiente a la nueva estructura propuesta por SAFELIFE.

RECOMENDACIONES

1. Actualización en innovación en sus formas de trabajo, temas tecnológicos que hoy en día son fundamentales para impulsar la marca empleadora y llevar un mejor control de las ventas como atención inmediata y personalizada a través de aplicaciones o páginas webs. También se recomienda invertir en automatización de procesos para reducir los costos.
2. Se recomienda continuar con el entrenamiento de los líderes para que incidan en sus seguidores y mapear el talento de la organización gracias a los resultados de la evaluación de desempeño para de esta forma potenciar el talento, y en consecuencia generar un buen ambiente de trabajo, esto ayudará a que los trabajadores perciban los resultados de los cambios realizados.
3. Por último, es importante mantener siempre espacios para escuchar al personal por dos razones, primero para realizar un diagnóstico del alcance de objetivos que la organización le ha propuesto y como poder ayudarlo y segundo evaluar su nivel de adaptación con la nueva estructura y procesos organizacionales.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. Granica. Buenos Aires.
Obtenido de: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Martha_Alles -
_Diccionario de Competenci.pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competenci.pdf)
- Bracho, O y García, J. (2013). Algunas consideraciones sobre el liderazgo transformacional. Universidad Rafael Bellosó Chacún. Marcaibo.
Obtenido de: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-
AlgunasConsideracionesTeoricasSobreELiderazgoTran-4451074.pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-AlgunasConsideracionesTeoricasSobreELiderazgoTran-4451074.pdf)
- Dailey, R. (2013). Comportamiento Organizacional. Escuela de Negocios de Edimburgo. Gran Bretaña. Obtenido de:
<https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- De Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional Técnicas y Estrategias. Universidad del Norte. Barranquilla. Obtenido de:
<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicacion+organizacional+pdf&ots=edtBVSy6KY&sig=TnrUSfkvBbxAYmhMTuLaH5u4A6l#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20pdf&f=false>
- Guzman, V. (2012). Comunicación Organizacional. Red de Tercer Milenio. Estado de México. Obtenido de: <https://n9.cl/ib7cu>
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright.
- Perez, J., Aranda, M., Topa, G. (2015). Influencia de la cultura organizacional de las unidades de enfermería en la intención de pertenencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimuestra. Acción Psicológica. Obtenido de:
https://www.researchgate.net/publication/290212246_Influencia_de_la_cultura_organizacional_de_las_unidades_de_enfermeria_en_la_inte

ncion_de_permanencia_y_las_conductas_de_ciudadania_un_estudio
_multimuestra_Influence_of_Nursing_Units'_Organizational_Cu

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.

México. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes. Obtenido de:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94453640006/html/index.html>

Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre liderazgo transformacional, cambio organizacional y cambio educativo: una reflexión. REICE. Madrid. Obtenido de:

Madrid. Obtenido de:

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>



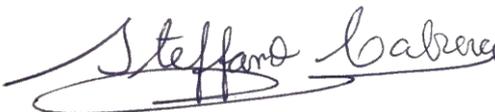
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cabrera Limongi Steffano Francisco** con C.C: # 0920288313 autor del **componente práctico del examen complejo: Cambio cultural como método para el alcance de objetivos en la empresa SAFELIFE** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020

f. 

Nombre: **Cabrera Limongi Steffano Francisco**

C.C: **0920288313**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Cambio cultural como método para el alcance de objetivos en la empresa SAFELIFE.		
AUTOR(ES)	Steffano Francisco Cabrera Limongi		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía Ciencias y Letras de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	40
ÁREAS TEMÁTICAS:	Evaluación del Desempeño, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura, Objetivos, Valores corporativos, Competencias, Comportamiento, Liderazgo.		
RESUMEN/ABSTRACT: El presente trabajo expone sobre la relación que tiene la cultura organizacional con el logro de las metas de la organización SAFELIFE una empresa de seguros fundada en Ecuador que lleva más de 40 años en el mercado. Actualmente ha experimentado por muchos cambios en las empresas de seguros, cambios tecnológicos, publicidad y numerosas empresas competidoras que empezaron a llegar al mercado, y como consecuencia SAFELIFE empezó a perder clientes y prestigio, teniendo como resultado que reducir costos y así tener empleados desmotivados y con un alto índice de rotación, esto hacía que la organización no alcance sus objetivos anuales, como solían hacerlo anteriormente. La presente investigación se enfocará en alcanzar la meta principal de SAFELIFE, la cual es: "Ser la empresa de Seguros #1 del país." Para lo cual, primero se hará un diagnóstico de cultura, comunicación y comportamiento, con la información levantada, se propondrá una intervención enfocada en rediseñar la cultura organizacional de SAFELIFE definiendo una estrategia que involucre la visión, misión, valores y competencias organizacionales y se especificará un objetivo anual por cada cargo de la empresa alineada a la meta principal de SAFELIFE, el cual será gestionado por una evaluación de desempeño.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2447863	E-mail: steffano_cl04@hotmail.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):			