



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de grado para la obtención del título de:

Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

**Análisis de la cultura organizacional en empresas privadas del
Distrito Metropolitano de Quito. Caso: Grupo Oland Seguros**

Autor: María José Lucio Orellana

Director de Tesis: Juan Sebastián Gómez Navas

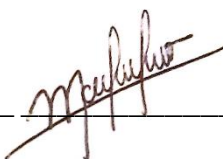
Quito-Ecuador Agosto, 2020

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1718320003
APELLIDO Y NOMBRES:	Lucio Orellana María José
DIRECCIÓN:	César Borja Y Albert Einstein
EMAIL:	majo_jo28@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	51120949
TELÉFONO MOVIL:	0995293166

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	Análisis de la cultura organizacional en empresas privadas del Distrito Metropolitano de Quito. Caso: Grupo Oland Seguros
AUTOR O AUTORES:	Lucio Orellana María José
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	12 agosto del 2020
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Juan Sebastián Gómez Navas
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>El presente trabajo de investigación es un estudio que aborda la cultura organizacional como elemento sustancial para el desarrollo efectivo de las organizaciones. Tomando como sujeto de análisis a Grupo Oland Seguros para efectuar el diagnóstico planteado como uno de los principales objetivos. Para ello se empleó una metodología de tipo cualitativa, tomando en consideración que el fenómeno en mención es un intangible, que incorpora un conjunto de aspectos arraigados en el comportamiento de quienes conforman la organización, el cual se basa en un conjunto de individuos y fenómenos en un determinado contexto. La metodología cualitativa permitió el desarrollo de un análisis inductivo, reflexivo e interpretativo de los diferentes fenómenos, explorando la perspectiva de todos los colaboradores, empleando entrevistas a profundidad como técnica para el levantamiento de información. Los datos recolectados fueron analizados mediante la técnica del análisis de contenidos, en la que se implementó una selección secuencial basada en diferentes criterios tales como: todos los participantes debían trabajar en grupo Oland Seguros, integrar a hombres y mujeres, diversidad en la experiencia de los participantes en la empresa tanto nuevos como antiguos y las diferentes áreas y rangos de los colaboradores, revelando la falta de cohesión y un nivel de intensidad cultural débil en Grupo Oland Seguros, confirmando la hipótesis inicial del proyecto.</p> <p>Siendo un referente no solo para la planificación estratégica de la compañía, sino también como guía académica y empresarial, puesto que integra diversas perspectivas de autores especializados a nivel comunicacional, que sirven como referente para el procesamiento de datos y e interpretación de resultados para futuros trabajos de investigación o diagnósticos empresariales.</p>
PALABRAS CLAVES:	Cultura organizacional, comunicación, Grupo Oland Seguros, empresa

ABSTRACT:	<p>This research work is a study that addresses organizational culture as a substantial element for the effective development of organizations. Taking Grupo Oland Seguros as the subject of analysis to make the diagnosis proposed as one of the main objectives.</p> <p>For this, a qualitative methodology was used, taking into consideration that the phenomenon in question is an intangible, which incorporates a set of aspects rooted in the behavior of those who make up the organization, which is based on a set of individuals and phenomena in a certain context. The qualitative methodology allowed the development of an inductive, reflective and interpretive analysis of the different phenomena, exploring the perspective of all the collaborators, using in-depth interviews as a technique for gathering information. The data collected was analyzed using the content analysis technique, in which a sequential selection was implemented based on different criteria such as: all participants had to work in a group Oland Seguros, integrate men and women, diversity in the experience of the both new and old participants in the company and the different areas and ranks of the collaborators, revealing the lack of cohesion and a weak level of cultural intensity in Grupo Oland Seguros, confirming the initial hypothesis of the project.</p> <p>Being a reference not only for the strategic planning of the company, but also as an academic and business guide, since it integrates various perspectives of specialized authors at a communicational level, which serve as a reference for data processing and interpretation of results for future research work. business research or diagnostics.</p>
KEYWORDS	Organizational culture, communication, Oland Seguros Group, company

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f:  _____

MARÍA JOSÉ LUCIO ORELLANA

1718320003

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **LUCIO ORELLANA MARÍA JOSÉ**, CI 171832003 autor/a del proyecto titulado: **Análisis de la cultura organizacional en empresas privadas del Distrito Metropolitano de Quito. Caso: Grupo Oland Seguros** previo a la obtención del título de **Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional** en la Universidad UTE.

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 graduación 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 BIBLIOTECA de la Universidad UTE a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 07 de octubre del 2020

f:  _____

MARÍA JOSÉ LUCIO ORELLANA

1718320003

Quito, 07 de octubre del 2020

CARTA DE AUTORIZACIÓN

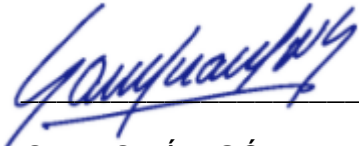
Yo, **María José Gallardo Quesada** con cédula de identidad N.- 1712365699 en calidad de Gerente General de Grupo Oland Seguros autorizo a **María José Lucio Orellana**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Análisis de la cultura organizacional en empresas privadas del Distrito Metropolitano de Quito. Caso: Grupo Oland Seguros", basada en la información proporcionada por la compañía.



MARÍA JOSÉ GALLARDO QUESADA
1712365699 

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Yo Juan Sebastián Gómez Navas en mi calidad de tutor de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título Análisis de la cultura organizacional en empresas privadas del Distrito Metropolitano de Quito. Caso: Grupo Oland Seguros, para aspirar al título de Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional fue desarrollado por María José Lucio Orellana, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación; y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Sebastián Gómez Navas', written over a horizontal line.

JUAN SEBASTIÁN GÓMEZ NAVAS

DECLARACION JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, María José Lucio Orellana, portador(a) de la cédula de identidad N.º 1718320003, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en ese documento.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f:  _____

MARÍA JOSÉ LUCIO ORELLANA

1718320003

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'M. J. Lucio Orellana', written in a cursive style. The signature is positioned above a horizontal line.

MARÍA JOSÉ LUCIO ORELLANA

DEDICATORIA

En memoria de mi padre, quien fue el mayor ejemplo de lucha y amor.

Ahora cumplo mi promesa el día que decidiste ir al cielo.

Todos mis logros son y serán tuyos.

AGRADECIMIENTO

Quiero iniciar agradeciendo a mi abuelita Janeth quien desde pequeña me dio la posibilidad y los recursos para poder estudiar, gracias a su esfuerzo el día de hoy puedo culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A mi madre quien ha sido el pilar fundamental para salir adelante con sus consejos y dedicación

A mi hermana quien supo guiarme con todos sus conocimientos y me brindó la posibilidad de obtener experiencia laboral

A mi tutor de tesis, Juan Sebastián por su esfuerzo y dedicación, quien con su experiencia, supo guiarme para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

Finalmente, a Renato quien fue mi mayor soporte emocional durante toda la carrera, por estar a mi lado cada día y ayudarme a alcanzar mi meta

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un estudio que aborda la cultura organizacional como elemento sustancial para el desarrollo efectivo de las organizaciones. Tomando como sujeto de análisis a Grupo Oland Seguros para efectuar el diagnóstico planteado como uno de los principales objetivos.

Para ello se empleó una metodología de tipo cualitativa, tomando en consideración que el fenómeno en mención es un intangible, que incorpora un conjunto de aspectos arraigados en el comportamiento de quienes conforman la organización, el cual se basa en un conjunto de individuos y fenómenos en un determinado contexto. La metodología cualitativa permitió el desarrollo de un análisis inductivo, reflexivo e interpretativo de los diferentes fenómenos, explorando la perspectiva de todos los colaboradores, empleando entrevistas a profundidad como técnica para el levantamiento de información. Los datos recolectados fueron analizados mediante la técnica del análisis de contenidos, en la que se implementó una selección secuencial basada en diferentes criterios tales como: todos los participantes debían trabajar en grupo Oland Seguros, integrar a hombres y mujeres, diversidad en la experiencia de los participantes en la empresa tanto nuevos como antiguos y las diferentes áreas y rangos de los colaboradores, revelando la falta de cohesión y un nivel de intensidad cultural débil en Grupo Oland Seguros, confirmando la hipótesis inicial del proyecto.

Siendo un referente no solo para la planificación estratégica de la compañía, sino también como guía académica y empresarial, puesto que integra diversas perspectivas de autores especializados a nivel comunicacional, que sirven como referente para el procesamiento de datos y e interpretación de resultados para futuros trabajos de investigación o diagnósticos empresariales.

PALABRAS CLAVE:

Cultura organizacional, comunicación, Grupo Oland Seguros, empresa

ABSTRACT

This research work is a study that addresses organizational culture as a substantial element for the effective development of organizations. Taking Grupo Oland Seguros as the subject of analysis to make the diagnosis proposed as one of the main objectives.

For this, a qualitative methodology was used, taking into consideration that the phenomenon in question is an intangible, which incorporates a set of aspects rooted in the behavior of those who make up the organization, which is based on a set of individuals and phenomena in a certain context. The qualitative methodology allowed the development of an inductive, reflective and interpretive analysis of the different phenomena, exploring the perspective of all the collaborators, using in-depth interviews as a technique for gathering information. The data collected was analyzed using the content analysis technique, in which a sequential selection was implemented based on different criteria such as: all participants had to work in a group Oland Seguros, integrate men and women, diversity in the experience of the both new and old participants in the company and the different areas and ranks of the collaborators, revealing the lack of cohesion and a weak level of cultural intensity in Grupo Oland Seguros, confirming the initial hypothesis of the project.

Being a reference not only for the strategic planning of the company, but also as an academic and business guide, since it integrates various perspectives of specialized authors at a communicational level, which serve as a reference for data processing and interpretation of results for future research work. business research or diagnostics.

KEYWORDS:

Organizational culture, communication, Oland Seguros Group, company

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Tabla de contenido

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	8
IDEA A DEFENDER	9
OBJETIVOS	9
a) Objetivo General	9
b) Objetivos Específicos	9
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1 Comunicación en las organizaciones.....	10
1.1.1 Definición	10
1.1.2 Tipos de comunicación organizacional.....	11
1.1.3 Redes de comunicación en las organizaciones.....	14
1.1.4 Direccionalidad de la comunicación.....	15
1.1.5 Herramientas	16
1.2 Cultura Organizacional.....	16
1.2.1 Cultura	17
2.2.2 Cultura en las organizaciones.....	17
2. MARCO CONTEXTUAL	30
2.1 Entorno empresarial actual.....	30
2.2 Sector Asegurador	32
2.3 Grupo Oland Seguros.....	33
2.3.1 Filosofía empresarial	34
2.3.2 Evolución histórica	34
3. METODOLOGÍA.....	35
3.1 Tipo de investigación: cualitativo	35
3.2 Técnicas de Investigación.....	35
3.3 Muestreo Cualitativo	36
3.4 Procedimiento del análisis.....	37
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	38
4.1 Percepción de la alta dirección	38
4.1.1 Manejo de la comunicación	38
4.1.2 Empatía	40
4.2 Tensiones culturales.....	41
4.2.1 Filosofía empresarial	41
4.2.2 Hábitos y comportamientos.....	42

4.2.3 Clima laboral	43
4.2.4 Integración.....	44
4.2.5 Liderazgo	45
4.2.6 Comunicación	47
4.2.7 Recursos	47
4.3 Apreciación desfavorable de la empresa	48
4.3.1 Nivel de identificación.....	48
4.3.2 Personalidad	49
4.3.3 Crecimiento	49
4.3.4 Reconocimiento.....	51
4.3.5 Motivación	52
4.3.6 Imagen de la empresa a sus colaboradores	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS.....	62
Guía entrevistas	62
Respaldo fotográfico.....	63
Transcripciones.....	63

INDICE DE TABLAS:

Tabla No.1.....	17
Tabla No.2.....	24
Tabla No.3.	37
Tabla No.4.	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico No.1.....	14
Gráfico No.2.....	22
Gráfico No.3.....	23
Gráfico No.4.....	27
Gráfico No.5.....	30
Gráfico No.6.	31
Gráfico No.7.....	32
Gráfico No.8.	

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el crecimiento de las empresas privadas es exponencial. En el último periodo se ha registrado un incremento de 130.361 nuevas compañías. Actualmente a nivel nacional se registran 884.236 empresas, 23,40% de Pichincha, siendo la principal provincia con mayor número de concentración según el Directorio de Empresas y Establecimientos, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018)

En base a la evolución empresarial en el país AVAL (2018) plantea que: “la tasa de supervivencia de una empresa en Ecuador en diez años después de ser creada es del 48%. Es decir, el 52% de empresas que se constituyen en el 2018 van a cerrar en los próximos 10 años”. Por ende, la implementación y optimización de diversos mecanismos son necesarios para incrementar el índice de supervivencia.

Las organizaciones han ido evolucionando, la noción de productividad se basa en el nivel de calidad y diferenciación entre empresas. La implementación de la cultura organizacional fomenta la participación de los miembros, su compromiso con la empresa, influye en el aprendizaje y permite la comunicación dentro de la misma, aumentando su estabilidad como un sistema social y siendo una guía de comportamiento, logrando consolidar su identidad para obtener una ventaja competitiva. Por tal motivo trabajar la cultura debe ser un aspecto esencial en la gestión empresarial (Guerrero,2017)

El presente proyecto de investigación se encargará de buscar teorías y conceptos sobre la cultura organizacional para entender el contexto ecuatoriano. Posteriormente por medio de un estudio de campo se determinará el estado de la cultura organizacional de Grupo Oland Seguros, como estudio de caso aplicado para entender la importancia de este elemento dentro de las organizaciones.

JUSTIFICACIÓN

La comunicación es inevitable e irreversible, el uso correcto de la información puede evitar errores, resolver problemas y mejorar los resultados de una organización. En una sociedad altamente competitiva, teniendo en consideración el incremento de empresas a nivel nacional, se presenta la necesidad de generar un grado más alto de conciencia sobre el rol que desempeña la cultura organizacional y la afectación positiva de su implementación para su desarrollo efectivo.

El proyecto contribuye de manera directa a la identificación cultural y toma decisiones de estrategias del grupo Oland seguros. Además, mediante su implementación, análisis y desarrollo sirve como marco referencial para futuras investigaciones de pequeñas, medianas o grandes empresas que requieran comprender el contexto para realizar sus respectivos estudios de cultura.

Finalmente representa una fuente académica para otros investigadores o incluso estudiantes que busquen una guía para abordar el tema, denotando una utilidad teórica que justifica las formas en las que la cultura podría aportar tanto a la empresa privada como a la formación de nuevos comunicadores organizacionales.

IDEA A DEFENDER

La cultura forma parte de manera inherente de la sociedad, en el ámbito empresarial representa un elemento generador de valor para toda empresa, siendo un eje fundamental para su desarrollo, cuya gestión efectiva permite la obtención de resultados que logran potencializar la productividad. Lamentablemente, la mayoría de las organizaciones no son conscientes de su cultura, no notan su importancia y la manejan de forma implícita dentro de sus distintas áreas, funciones o actividades.

El estudio parte de la idea, de que el Grupo Oland Seguros forma parte de este tipo de empresas que generan pocas acciones vinculadas a la construcción de una cultura organizacional sólida.

OBJETIVOS

a) Objetivo General

Analizar la cultura corporativa en la empresa privada Grupo Oland Seguros en el Distrito Metropolitano de Quito.

b) Objetivos Específicos

- Investigar las teorías y conceptos vinculados a la cultura organizacional, desde la mirada de autores especializados en comunicación.
- Examinar el sector de las empresas privadas y de seguros en el Ecuador.
- Implementar una metodología que permita la comprensión de las percepciones y opiniones del personal de Grupo Oland Seguros en relación a la cultura organizacional
- Analizar las acciones vinculadas a la cultura organizacional en Grupo Oland Seguros.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Comunicación en las organizaciones

La comunicación es un fenómeno social que se caracteriza por el intercambio de información y conocimiento, cuyo proceso ha contribuido a la conformación de la sociedad. Por ende, toma un rol protagónico en las diversas áreas y actividades que desempeñan los distintos grupos humanos. El surgimiento de nuevos retos derivados de procesos como la globalización, establecimiento de economías, políticas y modelos administrativos, ha derivado el incremento a nivel competitivo lo que ha impulsado a la comunicación como un eje trascendental en toda forma de relación e interacción humana. (Lovato, 2011)

1.1.1 Definición

Su presencia en el ámbito empresarial, se denomina comunicación organizacional o corporativa, misma que se caracteriza por su influencia en la actividad organizativa. Existen diversas concepciones entorno al término donde se lo concibe como: un modelo de mensajes compartidos, un enfoque integrado de comunicación, la actividad total para alcanzar objetivos, entre otros.

Ante los múltiples enfoques y aproximaciones, Horacio Andrade hace una recopilación y engloba a la comunicación organizacional bajo tres premisas: como un proceso social, debido a la naturaleza e injerencia de la comunicación en este ámbito, como una disciplina donde se percibe como un objeto de estudio en el campo del conocimiento humano, sobre todo a nivel empresarial y finalmente como un conjunto de técnicas y actividades, que permite la implementación de estrategias encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se da entre sus miembros, la organización y los diferentes públicos de su entorno (Andrade, 2005)

Por otro lado, Valle (2005) concibe a las organizaciones como un sistema cuya fuerza vital impulsora es la comunicación, para lo cual plantea una analogía donde la comunicación representa el flujo que canaliza la vida, así como lo hace la sangre en el cuerpo humano. “Si el flujo de la comunicación solo irriga a ciertos miembros de la organización seguro que sobrevendrán daños significativos” (pág.97). Ramos (2007) respalda el enunciado de Valle e identifica a una organización como un sistema y menciona: “Para su sobrevivencia, una organización debe intercambiar información permanentemente con su ambiente, si no será absorbida por él y se someterá al aislamiento y bancarrota” (pág.23)

En una primera aproximación, podemos concluir que la comunicación organizacional es una herramienta de la gestión empresarial, que permite el intercambio oportuno de información mediante diversas herramientas y métodos que fusionan y catalizan las actividades de la empresa, de tal forma que su desempeño se relaciona con los éxitos o fracasos de la misma, siendo un componente vital para su funcionamiento efectivo. A partir de este enfoque se divide en dos grandes categorías: externa e interna.

1.1.2 Tipos de comunicación organizacional

1.1.2.1 Comunicación Externa

En el anterior enunciado se estableció que la organización puede ser concebida como un sistema, en base a ese manifiesto, Arras (2010) menciona la complejidad de su inmersión, en un ambiente del cual recibe información en términos de oportunidades o amenazas, mismas que deben ser aprovechadas o enfrentadas de forma adecuada, para manejar con éxito los cambios que se generan en el exterior. “A la conexión que promueve el contacto continuo de la organización con el medio ambiente se le denomina comunicaciones externas, las cuales se definen como todos aquellos mensajes que la organización envía o recibe de aquel” (pág.157).

Para Montoya (2018) la empresa se configura como un ente social, donde la comunicación externa es el proceso de interacción e influencia en la construcción de mensajes hacia sus públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, administración pública, competidores, distribuidores, ONG, etc.) que determina el mantenimiento o generación de relaciones que impulsen la proyección de una imagen favorable que promueva sus productos o servicios.

Aguirre (2008) enfatiza su importancia y señala que para poder lograr una relación ganar-ganar es necesario que se dedique tiempo y esfuerzo, en desarrollar estrategias comunicativas que permitan conocer a los públicos externos prioritarios vinculados a la empresa. Esta identificación posibilita la estructuración adecuada de los mensajes de manera que reciban información pertinente y oportuna acerca de la entidad.

En este contexto, es indispensable recalcar la tipología que configura a la comunicación externa propuesta por Bartoli (1992) entre ellas, la operativa, misma que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial efectuándose con todos los públicos externos ya antes mencionados en la definición de Montoya. En segundo lugar, se encuentra la estratégica, consiste en adquirir la mayor cantidad de datos entorno a la competencia que pueden ser relevantes para determinar su posición competitiva en el mercado y finalmente la comunicación externa de notoriedad, busca comunicar sus

productos y mejorar su imagen, mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, RSE, entre otras.

De acuerdo con lo planteado este tipo de comunicación hace referencia a lo “externo”, valga la redundancia. Es el conjunto de estrategias comunicacionales empleadas “hacia afuera” de la organización cuyo fin es el establecimiento de una red de relaciones interdependientes entre la empresa y su entorno. Permite establecer, fortalecer y fidelizar los lazos de la organización, donde la calidad de la información juega un rol fundamental para proyectar una imagen favorable y gestionar mecanismos de diálogo que permitan la retroalimentación, otorgando una serie de beneficios que contribuyen a la consecución de objetivos. A su vez permite la conservación y confiabilidad de clientes tanto actuales como potenciales.

1.1.2.2 Comunicación Interna

Cada vez son más las compañías que generan mayor importancia a su funcionamiento interno. Brandolin y González (2008) ratifican su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad. Desde esta perspectiva las acciones están orientadas a establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización, para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. La comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece. “una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral” (pág.12)

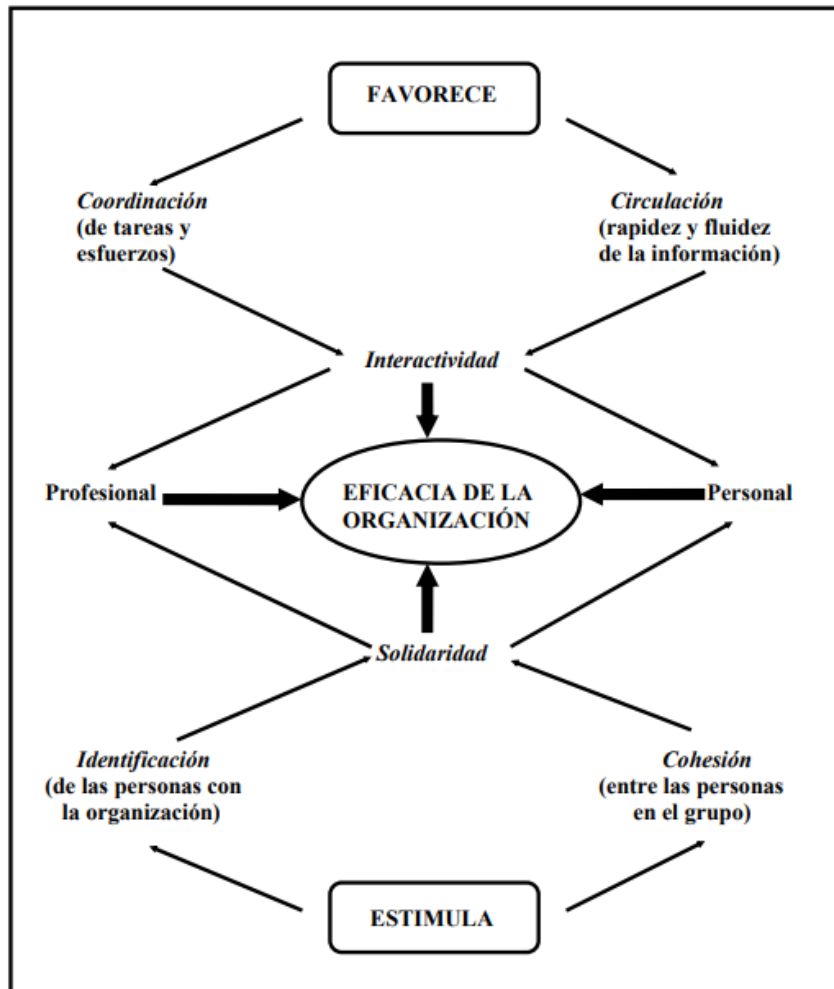
Se puede definir a la comunicación interna como:

...conjunto de actividades efectuadas por la 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 (Andrade, 2005, pág,17)

Capriotti (1998) amplía la aportación de Andrade y conceptualiza a la comunicación Interna como un *contar con la organización para lo que la organización está haciendo*, esta noción, implica la participación de todos los miembros fomentando un intercambio bidireccional, que facilita la interacción por medio del diálogo adoptando así un verdadero carácter comunicativo. Esta perspectiva entorno al término es mucho más completa ya que reconoce la interactividad entre las personas, ya sea a nivel profesional como a nivel personal, lo que favorece no solo a una circulación de información más

rápida y fluida sino también a la coordinación de las tareas entre las diferentes áreas o unidades, lo que le permitirá a la organización adaptarse con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten, tal como se expresa en la siguiente gráfica.

Gráfica N1. Funciones de la comunicación interna



Fuente: Capriotti (1998)

En base a lo expuesto el factor humano es el eje trascendental de toda organización, por ende, la necesidad de comunicación es un componente inherente a la misma. El uso correcto de la información a nivel interno puede evitar errores, resolver problemas y mejorar los resultados, siendo un instrumento indispensable para la competitividad de la organización, puesto que un mayor compromiso e identificación por parte del personal que la conforma se traduce en productividad y en una mejor proyección hacia los públicos externos.

1.1.3 Redes de comunicación en las organizaciones

En este sentido, cabe afirmar que todas las empresas están configuradas por aspectos de carácter formal e informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación, en base a las relaciones derivadas de la propia integración y configuración de la unidad de trabajo. Esto se debe al ámbito de interrelación existente entre personas en un determinado espacio, que generan formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes (Brandolin & González, 2008)

La comunicación formal está definida por la dirección, se aplica dentro de las organizaciones que siguen las líneas del organigrama institucional, donde los roles o líneas de autoridad están bien definidos, expresa la manera en que los colaboradores deben actuar para garantizar el desarrollo de las relaciones internas de una manera planificada y eficiente (Lovato, 2011)

La comunicación informal surge de las relaciones sociales. Es toda información que se crea y se emite de forma no oficial, la cual puede tener relación o no con las actividades de la organización. Se caracteriza por ser espontánea y está motivada en su mayor parte por las percepciones de cada individuo, lo que promueve la circulación vaga y confusa de fuentes no identificadas, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización (Lovato, 2011). Por medio de este canal surgen los rumores cuyo alcance puede ocasionar un retroceso en todas las estrategias comunicacionales tal como afirman Brandolin y González (2008):

... la circulación de mensajes informales –sin confirmación oficial– contribuye a erosionar la identidad de la empresa, desgastando su credibilidad. En este contexto, el rumor corre de boca en boca y como una bola de nieve crece y se apropia de todos los espacios de comunicación dentro de la empresa (pág.19)

En términos generales la presencia de ambos configura la dinámica comunicacional en una organización, por un lado su carácter informal se ve implícito debido a su esencia relacional, por tal motivo su implementación suele ser más usual, sin embargo el exceso de confianza y distensión de la empatía debe ser manejado de manera adecuada puesto que la circulación de información poco fehaciente trae consigo una serie de consecuencias que afectan el desenvolvimiento oportuno de las actividades de la compañía. Kreps (1990) asegura que la comunicación formal rara vez satisface las necesidades de información que tienen los empleados y por eso se crea el rumor para completar los datos, por tal motivo es la responsabilidad de la compañía establecer un equilibrio que proporcione vías y protocolos de comunicación formales que abastezca la necesidad de sus colaboradores tal como lo afirman

1.1.4 Direccionalidad de la comunicación

El ordenamiento de la circulación de los mensajes en el interior del ámbito empresarial se caracteriza por el flujo que atraviesa las distintas áreas de una organización, la cual se categoriza en descendente, ascendente y horizontal

Comunicación descendente hace referencia a la información que proviene de la alta dirección hacia sus subordinados, de tal forma que conozcan todos los aspectos necesarios para que tengan un buen desenvolvimiento. Del mismo modo aporta sobre el qué, cómo deben hacerse las cosas y lo que se espera de cada persona (Cabaniña, 2005)

Para Ramos (2007) este flujo es el fiel reflejo de la sociedad en la que vivimos debido a la esencia de su contenido autoritario, “el empleado tiene cierta predisposición a recibir comunicación de este flujo, porque casi siempre son llamados de atención, castigos o amenazas” (pág. 48)

Comunicación ascendente surge de la base de la organización (los trabajadores) y llega hasta la alta dirección pasando por niveles intermedios. Trae consigo múltiples beneficios como el reconocimiento de los acontecimientos dentro de la empresa para la toma de decisiones, posibilita el acceso a sus superiores, permite comprobar si la comunicación descendente es eficaz o no, entre otras (Freijeiro, 2006)

Comunicación Horizontal o lateral es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff, cuyo objetivo se centra en facilitar el funcionamiento de la organización, se establece para propiciar el intercambio de información entre departamentos, lograr la cohesión interna de la empresa y fomentar la agilización de los procesos de gestión (Freijeiro, 2006)

A pesar de que cada flujo comunicacional posee una orientación diferente todas coexisten, por ende, es indispensable la sinergia entre cada una de ellas. García (1998) sostiene que la comunicación descendente no es tal, si, al mismo tiempo, no se da comunicación ascendente en forma de réplica. Ninguna información proveniente de la jerarquía debería concluir sin buscar la reacción de sus destinatarios. La jerarquía y el poder son barreras, por eso es mucho más fácil informar hacia abajo que comunicar hacia arriba.

De acuerdo con lo mencionado cada empresa es única, por ende, la configuración de su estructura y actividades varía en función de sus necesidades, mismas que con el tiempo van siendo modificadas. Es responsabilidad de cada compañía identificar constantemente el desarrollo de los factores comunicacionales mencionados para lograr su convergencia con la finalidad establecer los mecanismos y estrategias adecuadas, las cuales a su vez necesitan de soportes o herramientas que permitan que funcione correctamente, de forma dinámica y sustentable.

1.1.5 Herramientas

El problema de muchas de las organizaciones es que no logran adaptarse a las nuevas tendencias, muchos profesionales usan las mismas herramientas de siempre para operativizar sus estrategias dejando de lado el abanico de posibilidades que existentes tanto para el público interno como externo.

Frente a esta situación Diego Apolo, Hernán Murillo y Gabriela García Moreno presentan en su libro Comunicación 360, setenta herramientas que pueden ser aplicables por las instituciones, en base a una investigación previa que determine cuáles de estas podrían beneficiar la ejecución de las estrategias y por ende la consecución de los objetivos, las cuales han dividido en tres soportes: Soporte Multimedia que hace referencia a los medios escritos, visuales y sonoros. Soporte Web son los instrumentos que permitirán el aprovechamiento de las tecnologías para la efectividad de las estrategias y de Contacto directo, son aquellas que se desarrollan en la institución bajo un nuevo enfoque. (Apolo, Murillo, & García, 2014)

Tabla N.1 Herramientas de comunicación

SOPORTE MULTIMEDIA	SOPORTE WEB	CONTACTO DIRECTO
Notas informativas Cartelera Briefing Buzón de sugerencias Carta al personal Carta directa Manual del empleado Manual de funciones Memorando Carpeta de bienvenida Dossier Publicación Institucional Rotación de revistas Flashes informativos Folletos Revista o periódico interno Radio interna Tablones de anuncios Matriz de seguimiento Reportes semanales de trabajo Informes rápidos de gestión Hojas de registro de logros y actividades Informativos en LCD Protectores de pantalla Notas de respuesta inmediata Infotrans Mesas corporativas Política de comunicación	Moxtra www.moxtra.com Microblogging Go to meeting Wunderlist Yammer Basecamp WordPress Edublog WebEx Chat Interno Blog Departamental E-Book Google Analytics Newsletter Mailchimp Sala de prensa virtual JotForm	Encuesta a los colaboradores Retiros Reuniones Reuniones de ciclo Comunicaciones informales Reuniones individuales Circulos de calidad Seminario Capacitaciones Workshops Cambio de roles Debates Jornadas de trabajo Sesión Solemne Paneles Jornadas de puertas abiertas Comidas de trabajo Focus Group Convenciones Encuestas de desempeño y clima laboral Jornadas de despacho abierto Red de facilitadores Grupos multidisciplinarios Reuniones de seguimiento Realidad virtual

Fuente: (Apolo, Murillo, & García, 2014)

1.2 Cultura Organizacional

1.2.1 Cultura

Según Megale (2001) la cultura hace referencia al: perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales del hombre, es decir, es el conjunto de maneras de pensar y de vivir cultivadas en un periodo de tiempo determinado; en el que están comprendidos el lenguaje, ciencia, gobierno, la moral la religión, entre otros.

Mientras que para Harris (2004) es: “el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta)” (pág.4)

La importancia de su aplicación ha trascendido en el tiempo, actualmente es un elemento intangible pero indispensable que le permite al hombre conservar, reproducir, crear nuevos conocimientos y valores, convirtiéndose en una de las fuentes esenciales para el progreso de la sociedad, ya que propicia la igualdad de oportunidades para el desarrollo de las potencialidades de cada ciudadano. Considerado como un factor fundamental de la calidad de vida, una dimensión esencial no sólo para la preservación de la identidad, sino también para la gobernabilidad, la ciudadanía, la cohesión social y la creatividad de los diferentes grupos humanos (González, 2012)

Teniendo en cuenta las posturas citadas se establece que la sociedad, está conformada por varios grupos de individuos que poseen su propia identidad en un conjunto de valores, rasgos, filosofías, costumbres, creencias, que los define y distingue unos de los otros; estos criterios compartidos condicionan el estilo de vida, de quienes se relacionan entre sí en el marco de una comunidad, la cual funciona con una serie de elementos al igual que con una amplia clasificación, ya que no solo se constituye de las actividades que se realizan en la cotidianidad sino que también es el resultado de un conjunto de normas que fomentan la convivencia

2.2.2 Cultura en las organizaciones

2.2.2.1 Definición

Para brindar un respaldo teórico a la premisa expuesta se toma en consideración la conceptualización de diversos autores sobre el término que se pretende analizar.

Robbins & Judge en su libro Comportamiento Organizacional (2009) definen a la cultura organizacional como: “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (pág.551)

Por otro lado, García (2005) define a la cultura organizacional como una variable externa e interna. Influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional, es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad y cotidianidad de la empresa; por otro lado también es considerada como una variable interna, puesto que entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura, desde esta perspectiva la cultura organizacional es vista como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por sus miembros; mismos que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado, operatividad y actividades de la cotidianidad.

Esta es una aportación relevante tomando en cuenta que cada ser humano es un mundo distinto y cada uno posee su propia identidad, del mismo modo opera una empresa, por lo cual se debe potencializar la personalidad de la organización, a través del involucramiento no solo de factores internos sino también de los externos, puesto que el individuo que ingresa a desempeñar un determinado cargo laboral trae consigo todo un conjunto de experiencias previas que van a converger con los principios organizacionales; lo cual evidencia la importancia de establecer una cultura organizacional dentro de las compañías e incluso lograr institucionalizarla para que el proceso de adaptación y sentido de pertenencia sea mucho más ágil.

Teniendo en cuenta la esencia de la cultura organizacional (Arribas, 2006) afirma que su gestión es uno de los retos más importantes que se les plantean a los responsables de comunicación. Al ser un intangible resulta más difícil de gestionar, más que los productos, sistemas o la propia estructura organizativa y es precisamente a raíz de esta dificultad que resulta de gran interés para los directivos.

De acuerdo con lo mencionado la cultura organizacional es un intangible que incorpora un conjunto de aspectos arraigados en el comportamiento de quienes conforman la organización, tales como percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción los cuales se manifiestan y caracterizan a cada empresa de manera diferente. Genera una influencia e impacto significativo en el desarrollo de una empresa, ya que permite la cohesión de intereses y conductas individuales con las organizaciones cuya implementación ha ido tomando fuerza debido al impacto positivo que se refleja en los resultados productivos e incluso económicos.

Finalmente juega un rol fundamental para el desarrollo efectivo de una empresa, ya que representa un instrumento normativo que contempla la idiosincrasia e identidad de todos los miembros. El establecimiento de una cultura bien orientada no solo aporta sentido de pertenencia y una serie de beneficios a nivel interno, sino que también genera una ventaja competitiva.

2.2.2.2 Niveles

En base al modelo implementado por Scheinsohn (1988) en su libro la cultura empresarial y el liderazgo, Baztán (2002) propone un esquema admitiendo igualmente, “tres niveles” pero desde un estudio etnográfico:

- Nivel exterior (productos): Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc
- Nivel organizador (valores y comunicación): Permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados
- Nivel fundante (etnohistoria y creencias): Hace referencia al nivel más profundo donde los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno

La identificación oportuna de cada uno de los niveles permite el establecimiento de estrategias que permitan generar cambios reales, ya que están agrupados de tal forma que pueden ser visualizados por la compañía como macro indicadores, los cuales pueden ser analizados de manera cualitativa y cuantitativa para detectar los aspectos negativos que deben ser trabajados y potencializar los aspectos positivos que deben ser mantenidos, de esta forma se aportan medidas sostenibles que impulsan una cultura organizacional estable.

2.2.2.3 Funciones

Scheinsohn (1998) afirma que la cultura corporativa cumple tres funciones generales:

- Función de integración: Impulsa el consenso de los colaboradores hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y los medios necesarios para alcanzarlas, integrando a todos los grupos profesionales con formaciones diversas (ciencias económicas, humanísticas, técnicas, etc.) orienta el establecimiento de criterios para medir resultados y, en gran medida, da forma a las estrategias correctoras convirtiéndose en la base del proyecto empresarial.
- Función de cohesión: La cultura es el mecanismo autor regulador del poder mediante un conjunto de acciones coherentes al conjunto de valores que la empresa representa, generando un sentido de pertenencia mediante una cultura corporativa cohesionada, esta regulación del garantiza el consenso en cuanto a los resultados.

- Función de implicancia de la persona: Surge cuando existe cierta compatibilidad y correspondencia entre: el sistema de valores de la persona, su percepción de éxito, análisis intrínseco sobre sistema de valores de la empresa y la cultura corporativa

La cultura juega un rol fundamental en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa cuyas funciones son el mecanismo que guiarán las actitudes y comportamientos de quienes conforman la empresa, quienes a su vez la transmitirán a los nuevos integrantes, facilitando la introducción de nuevos equipos de trabajo hacia la consolidación de un solo grupo que camine hacia la misma dirección.

2.2.2.4 Clasificación

Al igual que existen múltiples conceptos desarrollados entorno a la cultura organizacional, del mismo modo se han generado distintas clasificaciones de tipologías, sin embargo, para la utilidad teórica del trabajo se abordará una de las más completas elaborada por Scheinsohn (2011) quien propone una matriz de clasificación donde las culturas se dividen en fuertes o débiles y de cierre o de apertura y define cuatro cuadrantes correspondientes a cuatro tipos de culturas genéricas

- Fuertes o débiles: Se clasifican así respecto al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores así como también en base al grado de cohesión cultural entre los implicados
- Cierre o apertura: Es el grado de sensibilidad que poseen y la actitud frente a los cambios
- Vegetativa: Hacen referencia al tipo de empresa que posee un bajo grado de conciencia cultural a falta de un proyecto, cohesión o falta de conocimiento. A no ser que efectúen un cambio rápido en torno al tema están condenadas a desaparecer.
- Auto clausura: Aquellas empresas que poseen un proyecto corporativo compartido pero no toman en consideración los cambios de su entorno.
- Pasivo adaptativas: Son las empresas que poseen una excesiva preocupación por la plasticidad, entiéndase por plasticidad a la adaptación de los requerimientos del entorno. Por lo cual enfoca todos sus esfuerzos y recursos en adaptarse que pierde de vista sus propósitos por ende su cultura es débil.
- Activo adaptativa: posee un alto sentido de proyecto corporativo y es consciente de su entorno por lo que toma lo necesario del contexto para aprender y optimizar tanto su actuación como su proyecto. Este modelo de cultura es el que debe querer alcanzar cualquier empresa que se proponga subsistir o progresar.

Gráfica N2. Clasificación cultura organizacional



Fuente Scheinsohn (2011)

Esta matriz proporciona un panorama general sobre los tipos de cultura organizacional, a su vez representa una herramienta para las empresas ya que permite la identificación directa de la situación a nivel cultural en la que se encuentran determinado tanto el eje (fuerte o débil – cierre o apertura) para reconocer su grado de intensidad, sensibilidad y actitudes como el cuadrante (autoclausura, vegetativa, activo-adaptativa, pasivo adaptativa) en el que se sitúa. Distinguir de manera correcta el contexto en el cual se está desarrollando la organización representa el punto de partida para lograr establecer estrategias que permitan el desenvolvimiento cultural pleno de la misma, de tal forma que la empresa logre o se mantenga de tipo activa- adaptativa.

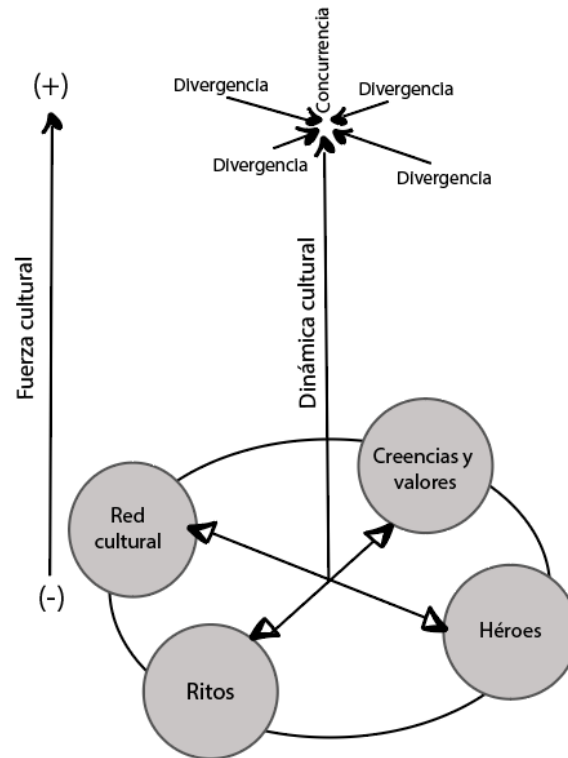
2.2.2.5 Dinámica Cultural

La sociedad se caracteriza por su proceso transformacional, de allí surge el carácter dinámico de la misma. La dinámica en el contexto cultural hace referencia al proceso de adaptación y modificación que deben atravesar los distintos elementos que la integran.

...mientras las personas quieran mantener su identidad, esta no puede perderse, se transformará y se adaptará a los nuevos contextos, pero no desaparecerá, siempre va a encontrar la manera de incorporar, de las formas más sorprendentes, las innovaciones externas para poder continuar siendo lo que son, pero de una forma viva (Lechner, 2005, pág. 136)

Para Scheinsohn (2011) la fuerza de la dinámica cultural depende directamente de su convergencia o divergencia respecto de la cultura, entre mayor sea el acuerdo cultural mayor será su fuerza y viceversa

Gráfica N3. Dinámica cultural.



Fuente Scheinsohn (2011)

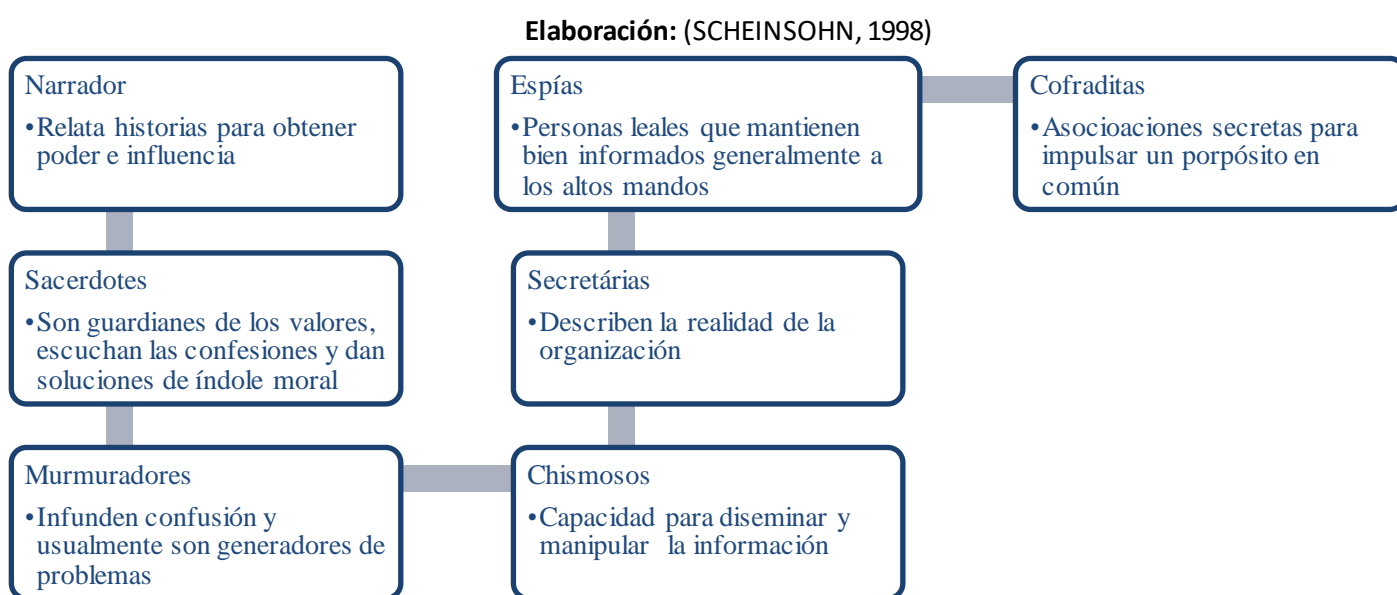
Además, señala que emerge de la interacción de: creencias y valores, héroes, ritos y la red cultural.

- Creencias y valores: Son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y en los que fundamenta sus acciones, mientras las creencias representan una guía del proyecto corporativo los valores son la base de su implementación. Dichas cualidades que en la práctica las empresas desean alcanzar o mantener en sus actos como: disciplina, cooperación, puntualidad, respeto, entre otros.
- Héroes: Son símbolos de motivación y modelos de actuación, quienes los personifican demuestran que no es imposible ni sobrehumano alcanzar el éxito y logran encarnar las creencias y valores de la organización. Se clasifican en natos y creados, los natos son aquellos que poseen la visión y capacidad para crear empresas que los sobrevivan como

Disney mientras que los creados son el resultado de una necesidad situacional, de tal forma que todas las empresas crean héroes de manera consciente o inconsciente.

- Ritos: Son la teatralización de las creencias y valores, proporcionan el guion y el lugar con los que los empleados pueden dar significado a lo cotidiano.
- Red cultural: Es el canal a través del cual fluyen las creencias y valores, generalmente se emplea de manera informal, sin embargo lo ideal es lograr una articulación de entre los canales formales e informales para conseguir un cierto grado de control que puede ser explotado en beneficio propio

TABLA N2: Personajes de las redes culturales



2.2.2.6 Elementos vinculados a la cultura

Personalidad

Cada ser humano es un mundo distinto, es así como cada uno posee su propia idiosincrasia, que lo distingue dentro de la sociedad. Para Quintanilla (2003) al referirnos a la personalidad de alguien aludimos a la “persona completa”, es decir, a su modo total de ser y no solamente a una o varias cualidades, es la expresión total o estilo distintivo de un individuo en base a sus pensamientos, emociones, adaptaciones y conductas.

La complejidad de este rasgo humano ha sido por años un objeto de estudio, sin embargo, esta concepción es una de las más acertadas tanto en la sociología, psicología e incluso en el ámbito de la comunicación, es así como Robbins y Judge (2009) en su libro Comportamiento Organizacional acogen el postulado expuesto

entorno a la personalidad y lo engloban como la “suma total de formas en que reacciona un individuo e interactúa con otros” (pág.105)

Esta esencia que característica de cada persona proviene de su entorno debido a las diferentes realidades y contextos, cuya manifestación pone en evidencia la conducta del individuo la cual suele ser variada, circunstancial, temporal y cambiante de acuerdo a la cultura, principio o creencias. Este mismo principio aplica para las organizaciones, donde cada empresa es única y por ende cada una posee una personalidad distinta.

“Así como no existen dos huellas digitales iguales, tampoco hay dos empresas que sean iguales” (Scheinson, 2011, pág. 27)

La personalidad en las organizaciones es: “la conjunción de su historia, de su ética, y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (Capriotti, 2013, pág.140)

Avedaño (2008) afirma que para poder hacer de una empresa un ser comunicante hay que conocerla para poder luego trazar una estrategia de comunicación que contemple mensajes, coherentes, creíbles y verosímiles. En base a ese enunciado divide a la personalidad corporativa en tres dimensiones: endopersonalidad, mesopersonalidad y exopersonalidad.

Endopersonalidad: Hace referencia al centro psíquico propuesto por (Scheinson, 2011, pág. 30-32), el cual está conformado por:

- Misión: Es un enunciado formal que indica el fin o la función de la organización en la sociedad, es decir, su razón de ser. Delimita el campo de acción para concentrar los recursos de la empresa y su devenir puede cambiar o ampliarse en base al contexto en el cual opera el gerente.
- Supuestos: Son el conjunto de acciones sobre las que se diseñan los comportamientos.
- Metas: Son los propósitos que la empresa pretende alcanzar a mediano o largo plazo, durante el cumplimiento de la misión.
- Actitudes: Es la orientación de la conducta corporativa.

Mesopersonalidad: Está conformada por el carácter el cual posee un aspecto estructural y otro dinámico. El estructural como su palabra lo indica es la estructura que adopta la empresa para organizarse como las jerarquías mientras el que aspecto dinámico es la metodología con la que se abordan las normas y disciplina

Exopersonalidad: Es el área biológica o componentes físicos de la organización, todos aquellos elementos externos que diferencian a la empresa de la competencia como su ubicación o producto.

A través de la tipología propuesta por Quintanilla, elaborada a base de criterios de Scheinsohn, se puede realizar un análisis exhaustivo para determinar la personalidad de una organización. Al igual que el ser humano este elemento es de vital importancia ya que representa la esencia de la misma, permite determinar la orientación para la toma de decisiones y la forma en la que se afronta cualquier tipo de circunstancia, puede llegar a ser un rasgo fundamental al momento de determinar el éxito o fracaso de una empresa.

Identidad

La conciencia y representación ideológica sobre el ser ha sido por años objeto de discusión de varias ciencias, la construcción simbólica de este fenómeno ha trascendido de tal forma que en la actualidad tiene una gran aportación en el ámbito empresarial. Osorio (2009) define a la identidad corporativa como la auto presentación y el comportamiento de una empresa, o nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados, basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y en especial junto con la aspiración de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad. Tanto de manera interna como externa.

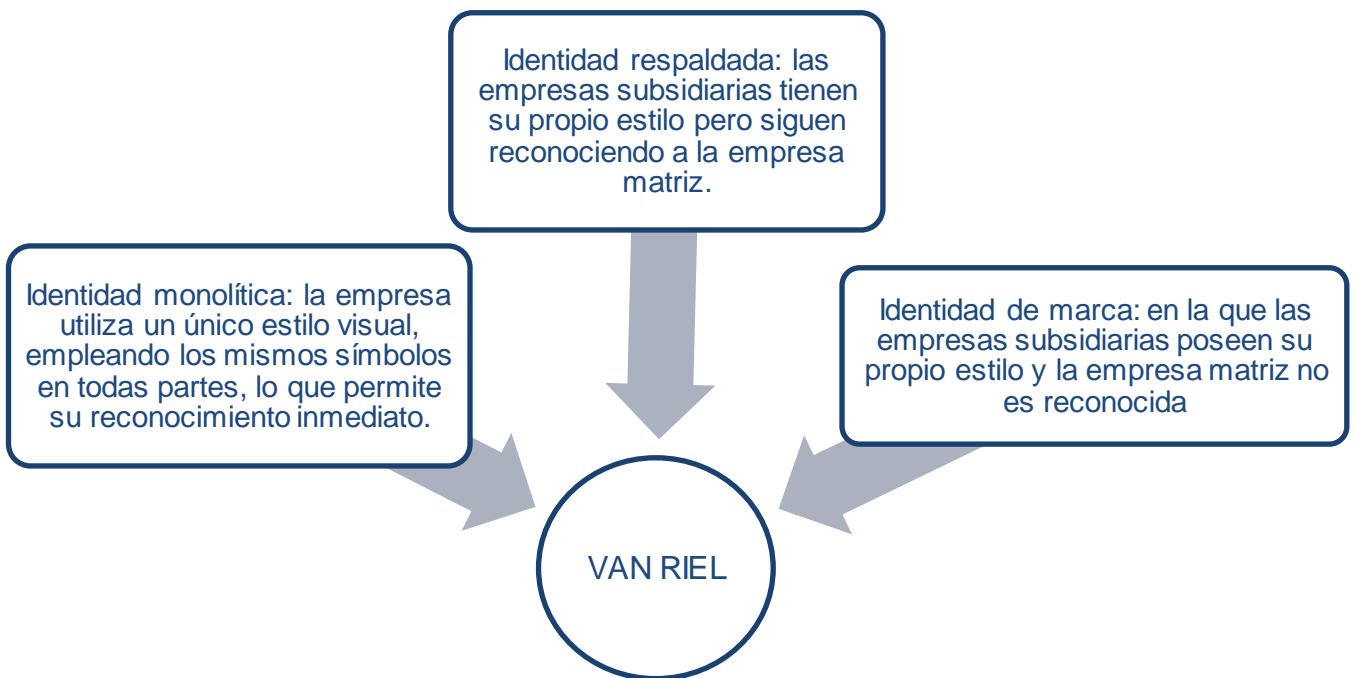
Para explicar el contexto del término Ramos (2007) propone un ejemplo microsociológico donde los sistemas de creencias y valores de una persona se expresan en su forma de presentarse según las circunstancias, así su vestimenta, lengua, comportamiento, serán expresiones que permitan al resto diferenciar a un sujeto del otro. Lo mismo sucede en las empresas pues necesitan presentarse para lograr que los públicos la identifiquen entre otras que ofertan sus productos o servicios.

Costa (2007) menciona que la identidad hoy en día es un instrumento privilegiado debido a su carácter único exclusivo y distintivo, además de que es el elemento universal y

englobante en el lenguaje y la acción empresarial, ya que todo lo que la empresa hace y dice ante la sociedad, necesariamente e inevitablemente la identifica.

Respecto a su tipología existen varios autores que proponen su clasificación, sin embargo, para lograr un panorama más amplio sobre el tema se abordará la de Balmer y Van Riel (1997) debido a que su antigüedad representa una base teórica junto a una versión más actual de Costa (2009)

Gráfica N4. Clasificación de identidad



Fuente: (Van Riel, 1997)

Mientras que para Costa (2009) la identidad se divide en:

Identidad cultural: Es la conducta de la empresa a través de los ojos de los stakeholders y de la comunidad. Dicha cultura se manifiesta a través de experiencias, sensaciones y emociones.

Identidad Verbal: Es el sistema de signos lingüísticos que emplea la empresa y los efectos que genera en su público. Como el nombre de la compañía, a partir del instante que es registrado y amparado bajo la ley, empieza a circular y ser reconocido entre la gente

Identidad Visual: Hace referencia a todo sistema gráfico, estilo visual o gestión del diseño. Es un instrumento que abarca la totalidad de comunicaciones, los mensajes visuales y audio visuales

Identidad Objetual: Se puede hablar de este tipo de identidad cuando los productos y objetos se reconocen a primera vista por su forma, estilo o estética.

Identidad Ambiental: También conocido como “arquitectura corporativa” es el conjunto de signos identitarios mediante experiencias sensoriales. Es el lugar donde se produce el encuentro entre el consumidor con los productos o servicios como la fachada de la empresa, puntos de venta, sitios de exhibición, etc.

Olins propone una macro categorización, un poco más orientada al aspecto comercial, en la que una empresa puede reconocerse a sí misma como monolítica, respaldada o de marca de acuerdo a su funcionamiento, producto o servicio. Teniendo en consideración el carácter progresivo de las organizaciones esta tipificación puede evolucionar de acuerdo a su proyección, es decir, puede empezar considerándose como monolítica y expandirse a ser respaldada o de marca. Mientras que por otro lado se encuentran las subdivisiones de acosta, que son elementos indispensables que configuran la identidad una compañía.

Teniendo en cuenta lo mencionado la identidad es básicamente la representación ideológica de la empresa, que se genera a partir de un sistema de signos como los que propuestos por Costa: culturales, verbales, visuales, objetuales y ambientales, cuyo óptimo establecimiento permite la auto presentación efectiva de la organización a todos sus públicos de tal forma que compartan las mismas, ideas, creencias, acciones y deseos. A pesar de que la identidad se genera en función de lo que la empresa piensa sobre sí misma para auto presentarse de la mejor manera, esto no asegura el reconocimiento deseado, por tal motivo es necesario trabajar en conjunto con la imagen de la misma.

Imagen

Scheinson (2011) manifiesta que la palabra “imagen” proviene del latín imago que significa “imitación. Aunque tendemos a asociarla solo con lo visual abarca todo tipo de representación de la realidad. Las empresas al igual que otros entes sociales son generadoras de imágenes a través de las cuales es percibida y aprendida. En su configuración los actos y mensajes son indisociables, ya que generan un efecto total en las percepciones e interrelaciones de pensamiento de cada persona hacia la entidad. En este punto es indispensable comprender que cada persona actúa sobre la base de su conocimiento subjetivo, por ende, su comportamiento depende en gran parte de las

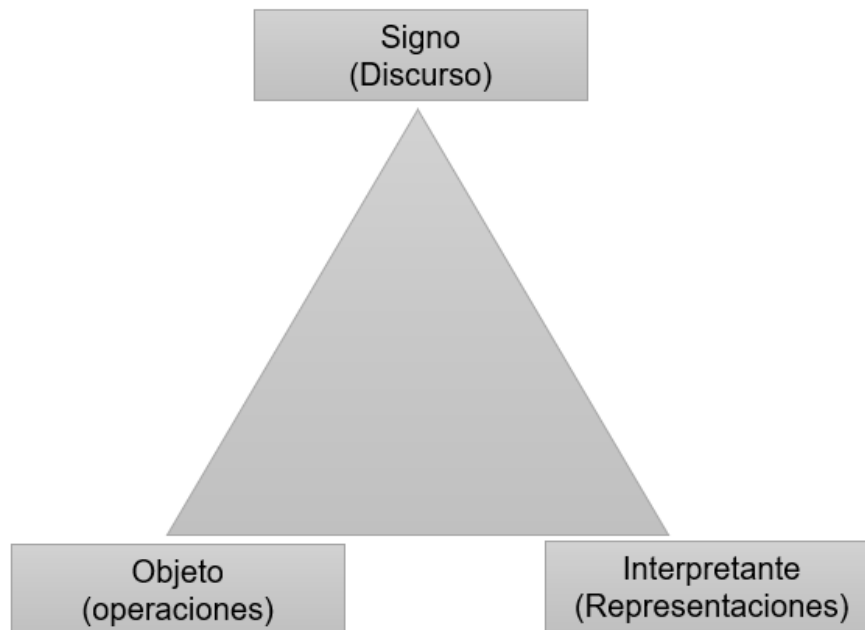
imágenes que habitan en su mundo interno y la define como: “el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene con la relación a una empresa” (pág. 85)

Por otro lado, Capriotti (2013) sostiene que en la actualidad existen miles de productos y servicios en el mercado, muchos de ellos con características y funcionalidades similares, lo que genera que el consumidor actual reduzca su capacidad de memoria o retención y opte por otras características como el precio para tomar una decisión, ante el evidente incremento de la demanda en la sociedad la necesidad de recordación toma un rol fundamental para obtener una ventaja competitiva. Su incorporación en la compañía puede traer consigo una serie de beneficios como: ocupar un espacio en la mente de los públicos; facilitar la diferenciación, generar un valor diferencial aportando soluciones y beneficios que sean útiles para la toma de decisiones, estableciendo un beneficio mutuo, mismo que posteriormente se verá reflejado en los resultados de la empresa a futuro; es atractiva para inversores y mejores trabajadores, entre otros. Y define a la imagen corporativa como: “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Pág.29)

Sánchez y Pintado (2009) agregan a los postulados mencionados que, prácticamente todo lo que rodea a una empresa o un producto es imagen corporativa, cada individuo absorbe y genera una representación mental diferente formada por un cúmulo de atributos de la compañía cuya combinación es variable en cada sujeto debido a los múltiples contactos que ha tenido con la misma. Es fundamental tener en cuenta que es un proceso cotidiano que se forma con todo tipo de inputs, por lo que hay que estar permanentemente alertas para que no exista ninguna fisura negativa en el público. Para conseguir una buena imagen corporativa el punto de partida debe ser siempre la realidad de la empresa, la cual debe proyectarse de forma global teniendo en cuenta todo lo que la compañía hace, debe existir armonía entre lo que la empresa dice que hace y lo que realmente está haciendo.

Para brindar un mejor panorama al término mencionado Scheinsohn (2011) explica el fenómeno desde un punto de vista más técnico al que denomina semiosis. Este proceso es el resultado de la cooperación de tres aristas: signo, objeto e intérprete, las cuales en conjunto producen un sentido.

Gráfica N5. Soportes del proceso semiótico



Fuente: (Scheinsohn, 2011)

La semiosis en el ámbito corporativo se produce de forma espontánea, los públicos asignan significados a los significantes independientemente de la voluntad de la empresa, sin embargo, cuando es implementada desde un enfoque de comunicación estratégica tiene a transformarse a una semiosis asistida o artificial, ya que la organización diseña previamente los significados para luego regular la asignación de significantes. “consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso), que vehiculicen eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional de la empresa y sus públicos” (Scheinsohn, 2011, pág.90)

En base a lo expuesto la imagen es la percepción que se tiene sobre la organización, se configura en la mente de los públicos en base a experiencias previas que tendrán posteriormente un impacto positivo o negativo. La aportación de Scheinsohn sobre la gestión de la imagen basado en la semiosis puede brindar un aporte estratégico en la organización para posicionarse de manera positiva en la mente de sus públicos, otorgando una ventaja competitiva e incrementando los niveles de confianza por ende la reputación de la misma, sin embargo, es necesario considerar que al ser subjetivo depende mucho del criterio de cada individuo, por ende, no todas las estructuras mentales pueden ser controladas por la empresa.

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Entorno empresarial actual

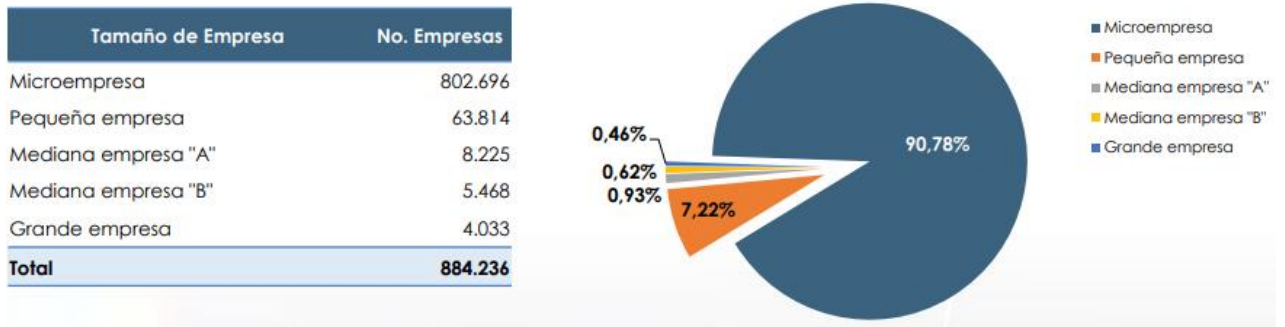
A lo largo de los años la situación a nivel económico empresarial del Ecuador ha evolucionado. Según un informe de la Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores el país registra un incremento del 9% en el último periodo, 2018-2019, respecto a la formación de empresas. Este aumento se encuentra ligado a la confianza en el sector empresarial, simplificación de trámites e implementación tecnológica, dando como resultado la conformación de 3998 empresas bajo la modalidad electrónica, cuyo porcentaje representa el 41% de su universo. No obstante, en su mayoría surgen por necesidad más no por percepción de oportunidades (EL UNIVERSO, 2020)

Cañar (2019) respalda el enunciado en su artículo sobre el emprendimiento global basado en el estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y menciona que:

...el 22,7% de los adultos afirmó haber emprendido aprovechando una oportunidad en el mercado, mientras que el 12,1% lo hizo por necesidad. Con esas cifras, Ecuador pasó a tener la tasa de emprendimientos por necesidad más alta de la región, seguido de Perú (5,25%) y Brasil (4,95%)

Las estadísticas no solo permiten la cuantificación de empresas a nivel nacional, a su vez son el reflejo del contexto social y económico de las mismas. Según el INEC (2019) el Ecuador presenta una tasa de desempleo de 3,8% lo que equivale a 311.134 personas desempleadas, esta realidad acarrea la formación de un emprendimiento o negocio. Por ende, el tamaño de la empresa es una de las principales variables de clasificación de la estructura empresarial en el país, donde el 90% del porcentaje está distribuido en las pequeñas y micro empresas, mientras que el restante en las grandes y medianas tal como se refleja en la última actualización del Directorio de Empresas y Establecimientos (INEC,2018)

Gráfica N6. Estructura de empresas según su tamaño



Fuente: (INEC,2018)

A su vez la estructura sectorial está simplificado en seis niveles con las principales actividades económicas: 1) agricultura, ganadería, silvicultura; 2) explotación de minas y canteras; 3) industrias manufactureras; 4) comercio; 5) construcción; 6) Servicios. Los seguros forman parte del sexto nivel (servicios) y se encuentra entre las cinco principales actividades económicas que concentran el 76,31 % de ventas totales del Ecuador. Directorio de Empresas y Establecimientos (INEC,2018)

Gráfica N7. Estructura de empresas por actividad económica



Fuente: (INEC,2018)

Esta es una de las variables que indican la importancia del mercado asegurador en el desarrollo económico y financiero del país, a su vez tiene una gran incidencia en el PIB no solo por el número de personas que emplea directa o indirectamente, sino también por la disminución de riesgos financieros en los agentes económicos, generando efectos multiplicadores en los distintos sectores y fomentando el correcto desempeño de las exportaciones e importaciones. El dinamismo de este sector mantiene un comportamiento pro cíclico que se encuentra relacionado con el crecimiento de la economía e influenciado por los diversos cambios legales y políticos (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2019)

2.2 Sector Asegurador

En el Ecuador las empresas de Seguros se clasifican de dos tipos: no vida o generales y los seguros de vida. Los seguros no vida son aquellos que cubren los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños en la salud, bienes o patrimonio, así como también los riesgos de fianzas o garantías. Mientras que los seguros de vida protegen los riesgos de las personas (Ley General de Seguros, 2014).

Sin embargo, el sector asegurador no solo está conformado por empresas aseguradoras sino también por asesores productores de seguros o bróker, estas compañías figuran como intermediarios entre el cliente y la empresa aseguradora facilitando la captación de usuarios y asesoramiento en la contratación. En el 2017, existieron 501 entidades dedicadas al este giro de negocio, cuyos ingresos están determinados en un 90% por las comisiones obtenidas mediante la suscripción de pólizas, las primas emitidas mediante agencias productoras de seguros representan un gran aporte para la generación de ingresos a este sector, de un total de USD 1,616.3 millones de primas, USD 1,255.1 millones fueron gestionadas mediante un bróker, de los cuales el 71,9% de ingresos provienen de los cinco principales ramos: vehículos, asistencia médica, vida en grupo e incendio y líneas aliadas y transporte. Siendo el ramo de vehicular el que genera mayor monto de comisiones con el 45.3% del total recibido anualmente (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2018)

El crecimiento del sector en relación al 2018 es del 6,4% obteniendo como resultado un incremento de \$108 millones en primas, este crecimiento se debe al aumento en la demanda del sector público, mientras que el sector privado de igual forma se vio beneficiado por contratos con el estado. Entre las 30 compañías que se encuentran en el Ecuador generan el 1,7% del PIB. La demanda no solo en el parque automotor sino también en seguros de vida van en incremento lo que resulta favorable para la proyección de este sector (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2019)

En el aspecto político el tema de seguros en el Ecuador se desarrolla de una manera muy burocrática, donde el ente regulador es la Superintendencia de Bancos y Seguros, mismo que se encarga del cumplimiento de la codificación

de la Ley General de Seguros. En su marco normativo existen muchas imposiciones y normas que el estado como tal impone, lo cual genera que el proceso de adquisición sea más largo (Zabala, 2018)

Según la revista Ekos (2019) la principal amenaza para el mercado asegurador en el 2020 es el estancamiento de la economía ecuatoriana, ya que se proyecta una disminución en los niveles de ingreso de la población, reducción de liquidez, en los niveles de ventas de automóviles, contratación pública y la desaceleración del crédito. El desafío por tanto en los próximos años se encuentra en mantener los niveles de crecimiento y recuperar la rentabilidad, mediante propuestas de valor integrales, con un óptimo servicio que a su vez integren plataformas o herramientas tecnológicas.

En base a los antecedentes expuestos el mercado asegurador forma parte activa del sistema. Se encuentra dentro de las seis principales actividades económicas con mayor número de participación en ventas del Ecuador, de las cuales en su mayoría provienen de los asesores productores de seguros. Al igual que varios sectores su desempeño está ligado a factores políticos, económicos y sociales por lo que se enfrenta a un contexto relativamente inestable, en el que la tecnología e innovación representan los mecanismos para seguir impulsando su crecimiento.

2.3 Grupo Oland Seguros

Grupo Oland Seguros está integrado por 3 diferentes empresas. Cada una atiende segmentos de negocios enfocados a necesidades distintas, pero alineadas en brindar soluciones ágiles y efectivas en la industria de seguros. Oland Seguros tiene un enfoque más “Business to Business”, es decir, su modelo de negocio se genera a través de un contacto con socios estratégicos, por lo tanto, su posicionamiento depende más de las relaciones que posee, mientras que Seguros 123 es “Business to Consumer”, es decir, de la empresa al consumidor dirigido un público masivo pero su posicionamiento es óptimo no es el más grande, ya que actualmente cuenta con apenas el 2% del mercado actual. Finalmente, Click Seguros funciona como agrupador Tecnológico para Brokers y Agentes de Seguros.

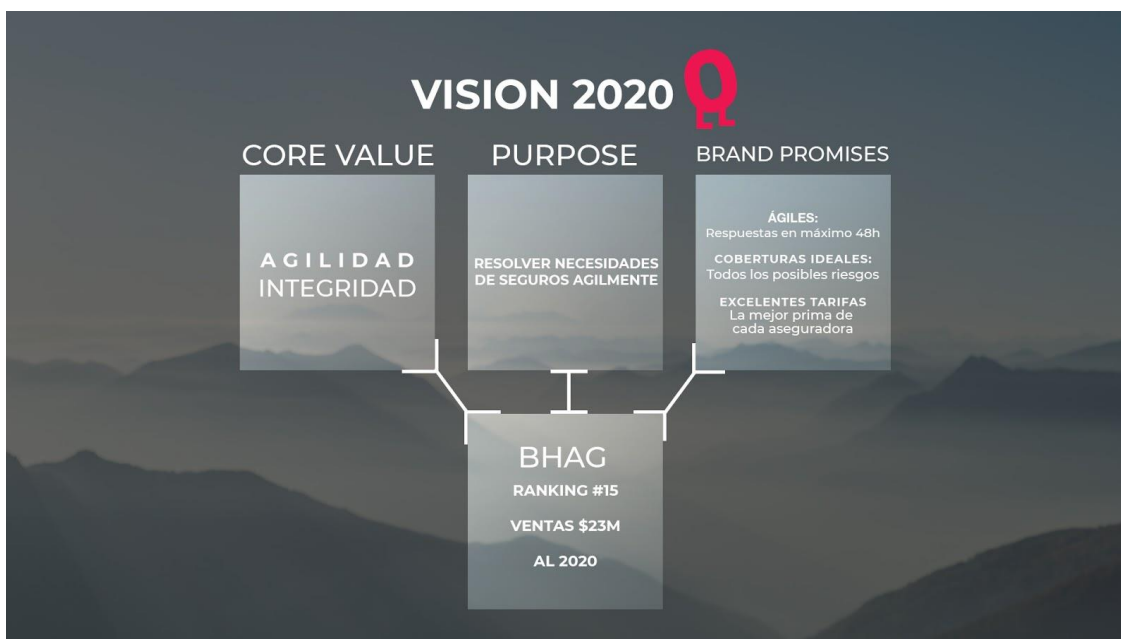
2.3.1 Filosofía empresarial

Misión

Brindar un servicio ágil y efectivo para solucionar las distintas necesidades de seguros de manera integral, con acompañamiento continuo y asesoría personalizada.

Visión

Gráfica N8. Visión 2020 Grupo Oland Seguros



Fuente: (OLAND SEGUROS)

2.3.2 Evolución histórica

Andrés Oléas CEO fundador del Grupo Oland Seguros inicio en el 2009 como Oland Seguros. Posteriormente en el 2011 adquirió una importante cartera de clientes de SAYO, asesor de seguros con 35 años de experiencia, entre los cuales se encontraban Uribe & Schwarzkopf, jabonería Wilson, y otras empresas con gran prestigio, quienes les brindaron la apertura para asegurar sus bienes materiales como inmateriales. En medio de todo se presentó la oportunidad de un negocio innovador a través de lo digital basado en un cotizador de seguros. Para entonces mayo del 2013 Seguros123 ya funcionaba como un cotizador on line de seguros en general (autos, salud, hogar, viajes, pymes), la cual pertenecía al grupo céntrico, agencia digital, creadores de grandes empresas online como Multitrabajos, Plusvalía y Latamautos, sin embargo su fuerte nunca fueron los negocios y las ventas por lo cual empezó a presentar falencias; para el 2017 la empresa pasó a manos del bróker de seguros Oland convirtiéndose un bróker de seguros online, que tiene todo el aval para vender seguros, emitir pólizas, gestionar

cobros del mismo etc. Es así como Oland Seguros y Seguros123 pasaron a formar parte del Grupo Oland seguros como marca paraguas. En el 2019 Click Seguros se incorporó a este grupo empresarial.

3. METODOLOGÍA

La cultura organizacional es un intangible que incorpora un conjunto de aspectos arraigados en el comportamiento de quienes conforman la organización. Al comprender que el objeto de estudio en cuestión se basa en un conjunto de individuos y fenómenos en un determinado contexto, es necesario abordar la investigación desde una metodología cualitativa que permita el desarrollo de un análisis inductivo, reflexivo e interpretativo de los diferentes fenómenos, explorando la perspectiva de cada una de las personas que conforman la empresa (Álvarez, 2011)

3.1 Tipo de investigación: cualitativo

Se deriva de la palabra cualidad, alude a la esencia de las personas o cosas, haciendo referencia a las diferencias que las caracteriza, permite la comprensión de las interacciones que se dan en la realidad y de los mecanismos que intervienen en ellas. (Báez & de Tudela, 2009). Desde este punto de vista la interacción humana constituye la fuente central de datos y es tarea del investigador captar la esencia del proceso interpretar los resultados obtenidos. (Ruiz, 2012)

Se adoptó esta metodología debido a su carácter inductivo puesto que permite la comprensión y generación de conceptos mediante una recolección de datos sin medición numérica que inducen al desarrollo de preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones) (Báez & de Tudela, 2009)

3.2 Técnicas de Investigación

Se implementó las entrevistas a profundidad como técnica de estudio a los integrantes de la empresa en diferentes áreas y rangos con el objetivo de obtener una perspectiva integral. Este instrumento permite el análisis, exploración y detalle, por medio de preguntas para obtener la información más relevante que aporte a los intereses de la investigación (Robles, 2011)

3.3 Muestreo Cualitativo

Para las entrevistas se implementó un muestreo no probabilístico, en base a la propuesta de Martínez (2012). Se emplea una selección secuencial clasificando en

Criterios de selección

- Todos los participantes debían trabajar en grupo Oland Seguros
- Hombres y mujeres
- Se tomo en consideración la diversidad en la experiencia de los participantes en la empresa tanto nuevos como antiguos
- Participantes de diferentes áreas y rangos

TABLA 3. Codificación y características de participantes

Entrevistas a colaboradores en Grupo Oland Seguros

Código	Edad	Género	Empresa	Área	Cargo	Antigüedad
E1	35	Femenino	OLAND S123 CLICK	Comercial	Directora	1 año
E2	28	Femenino	S123	Comercial	Ejecutiva	2 años
E3	23	Femenino	S123	Comercial	Ejecutiva	2 años
E4	26	Masculino	OLAND	Comercial	Ejecutivo	1 año
E5	29	Femenino	S123	MKT	Directora	4 años
E6		Femenino	S123	Comercial	Ejecutiva	1 año
E7	42	Femenino	OLAND S123 CLICK		Gerente general	1 año
E8	37	Femenino	S123	Back Office	Ejecutiva	1 año
E9	39	Femenino	S123	Back Office	Ejecutiva	4 años
E10	30	Masculino	S123	MKT	Diseñador	2 años
E11	32	Masculino	S123 OLAND	Tecnología	Director	10 años

E12	27	Femenino	OLAND	Asistencia médica	Ejecutiva	4 años
E13	28	Femenino	OLAND	Asistencia médica	Ejecutiva	2 años
E14	27	Femenino	OLAND	Asistencia médica	Ejecutiva	3 años

Fuente: (Lucio,2020)

3.4 Procedimiento del análisis

Teniendo en consideración el carácter cualitativo de la investigación, se implementó el análisis de contenido como una técnica para la interpretación de datos, puesto que compagina las técnicas seleccionadas, donde el contexto obtenido mediante la observación participante permite captar el contenido y el significado del texto

El contexto es un marco de referencias que contiene toda aquella información que el lector puede conocer de antemano o inferir a partir del texto mismo para captar el contenido y el significado de todo lo que se dice en el texto (Andréu, 2002).

Siendo “un instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y valida” (Abela, 2002).

Para lo cual se distribuyo en una estructura con tres categorías de acuerdo al objeto de estudio para obtener indicadores cualitativos a diferencia del análisis de contenido cuantitativo que apunta hacia una reducción de categorías analíticas, las que pueden determinarse en distribuciones frecuenciales y correlaciones entre otras, los análisis de contenido cualitativos interpretan el contenido apoyándose de categorías analíticas formuladas (Díaz, 2018)

TABLA 4. Categorías y subcategorías temáticas

Categorías temáticas	Subcategorías temáticas
Percepción de la alta dirección	Manejo de la comunicación Empatía
Tensiones culturales	Filosofía empresarial Hábitos y comportamientos Clima laboral Integración Liderazgo Cambios
Apreciación desfavorable de la empresa	Nivel de identificación Personalidad Crecimiento Laboral Reconocimiento Motivación Percepción/ imagen de la empresa a sus colaboradores

Fuente: (Lucio,2020)

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

4.1 Percepción de la alta dirección

4.1.1 Manejo de la comunicación

Se analiza un mal manejo de la comunicación por parte de la alta dirección, las figuras que representan la máxima autoridad en la empresa no efectúan el tipo de comunicación que sus colaboradores necesitan, existe una bifurcación en la personalidad de los socios en la que predomina un comportamiento negativo en el aspecto comunicacional, “hay dos modelos diferentes, por un lado está la manera de comunicarse a gritos si algo no le gusta y la otra persona en cambio no se comunica, su voz es otras personas y no funciona así” (Entrevistado 1. Quito, 2020), “el CEO es muy receloso no le gusta hablar en público, de hecho, la primera vez que le escuche hablar en público fue cuando

despidió al personal antes de salir a la pandemia” (Entrevistado 1. Quito, 2020), “Los jefes citan a alguien no para preguntarle como esta o felicitar sino los llama por algo negativo que el colaborador hizo” (Entrevistado 1. Quito, 2020),

El predominio de estos comportamientos genera una la falta de participación en sus colaboradores, quienes no se sienten escuchados, lo que genera incluso un re proceso

piensan que hay comunicación pero en realidad esto es yo ordeno y ustedes siguen, a veces si es verdad que se hacen los que nos escuchan , yo siento que es como que yo ordeno y ustedes siguen y se acabó porque me da la gana y creo que eso se demuestra en los cambios de procesos constantes, porque vuelven a hacer las mismas cosas que uno les dice que no van a funcionar y vuelven a cometer los mismos errores y eso se debe a que no nos escuchan (Entrevistado 2. Quito,2020)

“Ahora en la oficina solo escucho y me callo, no toman en cuenta tu opinión pareciera que no les importáramos y no tenemos participación” (Entrevistado 3. Quito,2020), “Podemos participar, pero no cuenta” (Entrevistado 12. Quito,2020), “Se lo toma como una queja y no como una sugerencia” (Entrevistado 14. Quito,2020).

es como lo que pasa con las mamás si tú te pones como un ogro, tus hijos te tienen miedo y no te dicen las cosas, si les das la oportunidad de que conversen sin miedo a decirte las cosas vas a tener buenos resultados o resultados reales (Entrevistado 6. Quito,2020)

Esta falta de participación provoca el desconocimiento de los altos mandos entorno a la situación real de la empresa, “de repente no llegan las cosas como son hacia los altos mandos, siento que ellos no tienen conocimiento de lo que pasa” (Entrevistado 5. Quito,2020), “sería bueno que los jefes se metan más en el corazón de Seguros123” (Entrevistado 5. Quito,2020)

nunca se ha sentado a conversar con alguno de sus ejecutivos sobre lo que opinan del grupo y pienso que se llevaría muchas sorpresas si pasaría eso, hay muchas cosas que talvez ni siquiera nos digan a nosotros sus superiores, por más que esa sea tu personalidad tienes que demostrar que no eres así que buscas ser cercano a tus empleados (Entrevistado 1. Quito,2020)

La ausencia de una comunicación formal acarrea la interpretación individual del personal, en todo tipo de aspectos: decisiones, cambios, incluso temas indispensables para todo trabajador como: sueldos, horarios, vacaciones.

es como un teléfono dañado no se dan cuenta que afecta muchísimo o no sé si es la manera de interpretación de cada persona, pero cuando tienes a cargo muchas personas tienes que ser muy concreto y ser claro con lo que quieres decir, no hay términos medios y si lo existe decir estas son las condiciones (Entrevistado 3. Quito,2020)

“eso acarrea al run run del pasillo” (Entrevistado 7. Quito,2020) “nadie sabe los números de la compañía, hacia abajo no saben cuándo pagan utilidades o vacaciones, etc” (Entrevistado 7. Quito,2020) “entonces el personal no sabe hacia dónde vamos, cual es el objetivo de la empresa, que es lo que quiere el dueño de la compañía” (Entrevistado 7. Quito,2020) “lo que afecta es la mala comunicación en los pagos y decisiones, como no se comunican de manera directa, tuvimos que tener una crisis para que se comuniquen con nosotros, desde ahí te puedes dar cuenta del error” (Entrevistado 10. Quito,2020) “no hay comunicación formal...en cosas serias que englobe las formalidades si falta bastante” (Entrevistado 14. Quito,2020)

4.1.2 Empatía

Se evidencia la falta de empatía por parte de la alta dirección, el desinterés reducido y escaso nivel de identificación está generando inconformidad, hace falta percibir el lado “humano” de la empresa y ponerse en el lugar de quienes la conforman

creo que piensan desde su posición y no analizan los puntos de vista desde sus trabajadores que no se compara a su situación ni económica o social, hay una barrera entre directivos, las cosas que veo, las decisiones que toman me parecen que están basadas en ellos y eso no debería ser así, ya que el ser humano piensa como vive y la forma de vivir de ellos es diferente de la nuestra (Entrevistado 2. Quito,2020)

Les falta ser humanos se le sube su autoridad y puesto a la cabeza y tienen acciones que colocan una barrera y te hacen de menos..... Todo se estanca por que el de abajo no le mete ganas ni corazón... y lastimosamente es como una relación, si ya te mienten o te hacen de menos o son desagradecidos o sienten que solo te tienen en negro y se vuelven inhumanos, que te tienen como robot se te va el amor ... que tengan más sentido de ser una persona, hablar con

honestidad hay decisiones que duelen, pero preferible que te digan la verdad a que te mientan (Entrevistado 3. Quito,2020)

Es evidente la falta de integración de los CEO en la cotidianidad de sus colaboradores, quienes incluso pueden ser percibidos como agentes externos, “ven los perros de lejos por decirlo así” (Entrevistado 1. Quito,2020) una participación más activa de su parte puede tener un gran significado para sus trabajadores, “en el tema de cenas estamos siempre solo los empleados, pero no los socios tú sabes lo que puede significar su presencia en esos eventos” (Entrevistado 1. Quito,2020) “quisiera que se integren también los directivos, ellos a veces asisten, pero no participan de lo que hacemos, eso lo digo porque pienso que ayudaría a que entiendan lo que afrontamos” (Entrevistado 1. Quito,2020)

4.2 Tensiones culturales

4.2.1 Filosofía empresarial

Se evidencia un desconocimiento general de la filosofía empresarial, “Una filosofía como tal no la conozco, porque creo que una filosofía estructurada como tal no la tienen” (Entrevistado 1. Quito,2020), “La verdad es que no se” (Entrevistado 2. Quito,2020), “En realidad, no la tengo muy clara.... Te soy muy sincera, una vez que entre me explicaron la misión y visión, pero a la fecha yo poderte decir con mis palabras algo que yo sienta” (Entrevistado 3. Quito,2020), “No existe un misión y visión como tal muy consolidada” (Entrevistado 5. Quito,2020), “Eso si no se” (Entrevistado 8. Quito,2020), “entiendo cosas, pero no la se” (Entrevistado 10. Quito,2020), “La verdad desconocemos” (Entrevistado 12 & 13. Quito,2020)

A pesar de que la filosofía no ha sido socializada, los integrantes de la organización distinguen ciertos factores compartidos que proyectan el “ser” o misión de la empresa tales como: servicio al cliente, agilidad y asesoramiento, “creo que la filosofía corporativa es de servicio y de mejora continua para el cliente” (Entrevistado 1. Quito,2020), “quiere proyectarse como una empresa ágil, tecnológica que brinda un servicio de calidad y eficiencia al usuario” (Entrevistado 5. Quito,2020), “dar al cliente rapidez, comodidad y tranquilidad de contratar un seguro” (Entrevistado 6. Quito,2020), “brindar un servicio de asesoramiento en el tema de seguros” (Entrevistado 9. Quito,2020). Respecto a la proyección o visión empresarial conciben que la empresa quiere llegar a estar entre los principales brokers a nivel nacional con las mejores coberturas y una base sólida de

servicio al cliente, “estar entre los 10 principales corredores para el 2023” (Entrevistado 1. Quito,2020), “darle al cliente un servicio excelente y ofrecer los mejores productos” (Entrevistado 2. Quito,2020), “convertirse en uno de los brokers más grandes del país” (Entrevistado 4. Quito,2020), “posicionarse como #1 me imagino en lo que son los seguros y expandirse” “Estar siempre dentro del top de los 10 corredores más grandes del mercado” (Entrevistado 7. Quito,2020), “llegar a futuro a ser una empresa grande y la mejor en seguros digitales” (Entrevistado 8. Quito,2020), “su visión es ser empresas grandes, obtener coberturas únicas” (Entrevistado 9. Quito,2020)

En cuanto a los valores se demuestra la presencia de virtudes que los fortalece como grupo tales como: solidaridad, compañerismo, respeto, unión, compromiso, honestidad y puntualidad, “la honestidad, el compañerismo” (Entrevistado 1. Quito,2020), “Solidaridad, empatía, honestidad, calidad humana, personas muy valientes, súper trabajadoras” (Entrevistado 2. Quito,2020), “compañerismo, y puede ser también el respeto” (Entrevistado 3. Quito,2020), “bastante la unión” (Entrevistado 4. Quito,2020), “hay gente con compromiso y entrega” (Entrevistado 6. Quito,2020), “unidad, respeto, solidaridad” (Entrevistado 8. Quito,2020), “trabajo en equipo, respeto, honestidad, puntualidad y atención al cliente” (Entrevistado 9. Quito,2020), “La amistad” (Entrevistado 13. Quito,2020), “Puntualidad en nuestro trabajo, solidaridad cuando alguien ha necesitado todos hemos puesto la mano” (Entrevistado 14. Quito,2020), “es un grupo unido” (Entrevistado 11. Quito,2020), “Compromiso” (Entrevistado 12. Quito,2020).

4.2.2 Hábitos y comportamientos

Se analiza una falta de políticas y normas por parte de la empresa, lo que no ha fomentado la generación de acciones repetitivas que impulsen la creación de hábitos en su personal y si existen poseen una denotación únicamente sancionatoria, “No hay ninguna política y si las hay solo son sancionatorias” (Entrevistado 7. Quito,2020), “tampoco hay un manual de políticas y normas por eso tampoco es que tengan una guía de cómo comportarse” (Entrevistado 5. Quito,2020)

no existen políticas fijas, deberían existir reglas que deben ser claras, pero creo que las maneras de controlar no son las mejores, porque a veces parece escuela, por ejemplo, si comes en el escritorio te mando a la dirección...cuando se debería llegar de otras formas a los empleados. Hay que explicar y decir el por qué, de las cosas, la forma correcta es concientizar, así no enfocas solo a la empresa sino también una visualización de vida de costumbres positivas (Entrevistado 1. Quito,2020)

Por ende, los hábitos que se comparten y reconocen son reducidos “La verdad con muy pocos los hábitos que se comparten, de hecho, no creo que exista ninguno” (Entrevistado 4. Quito,2020), “No percibo ninguna acción compartida la verdad” (Entrevistado 7. Quito,2020), “Siento que algo familiar que inculca el respeto, compañerismo, pero no del todo solo en momentos específicos por ejemplo en celebraciones, pero como en el día a día no lo percibo” (Entrevistado 10. Quito,2020)

Creo que cada quien van a hacer lo que deban hacer y punto, pero no hay un hábito que exista en la empresa para el desarrollo de ellos y de otros, yo entiendo lo hábitos como costumbres disciplinas que te permiten alcanzar objetivos, no creo que existan incluso desde lo que hablamos desde los valores... viendo a mis compañeros cada quien en su comunidad y cuando les toca interactuar no aportan mucho, no digo ser una vecindad, pero por lo menos sentir esa integración, todos somos parte del negocio (Entrevistado 10. Quito,2020)

Los pocos hábitos y comportamientos que se comparten están incluso orientados más hacia aspectos netamente del ser humano como: escuchar música, conversar, salir a comer, amistad, apoyo, entre otros, “puede ser el tema de ayudar, porque de un área a otra se brindan apoyo” (Entrevistado 1. Quito,2020), “La alegría, a veces jugamos y hacemos chistes para animarnos escuchar música” (Entrevistado 2. Quito,2020), “La Jocosidad no sé cómo explicar la gente tiene buena actitud y energía y eso creo que lo compartimos todos” (Entrevistado 6. Quito,2020), “Lo chistosos, yo pienso que la unidad siempre estamos todos somos muy humanitarios” (Entrevistado 8. Quito,2020), “conversación, salir juntos al almuerzo creo que básicamente esos dos puntos” (Entrevistado 9. Quito,2020), “Compartimos la unión es un grupo fácil de congeniar” (Entrevistado 11. Quito,2020), “Jergas de mis compañeros” (Entrevistado 13. Quito,2020)

Sin embargo, existen una conducta negativa que resalta en el grupo y es el individualismo, “Yo veo que se comparte el ser egoísta con tu trabajo...yo hago esto por salvar mi pellejo y el resto ahí vera” (Entrevistado 3. Quito,2020), “en el tema laboral cada uno defiende su trabajo y ahí se queda mucho lo personal con lo laboral dividido” (Entrevistado 9. Quito,2020), “Yo creo que todo el mundo ve por lo suyo...aquí creo que hay mucho individualismo” (Entrevistado 14. Quito,2020).

4.2.3 Clima laboral

Se comprueba un ambiente inestable, el grupo trabaja en un entorno de incertidumbre y tenso en el que se cuestiona su desempeño, “Actualmente de preocupación de no saber si es que se está haciendo bien o mal las cosas” (Entrevistado 4. Quito,2020),

“Siento que todo el mundo trabaja con miedo de que si no hace las cosas te boten de un día para el otro” (Entrevistado 6. Quito,2020), “Yo creo que estresante” (Entrevistado 12. Quito,2020)

Adicional a nivel social existen fricciones y divisiones por el predominio de un comportamiento negativo e individualista “si hay ciertas fricciones entre el personal, porque hay ciertas personas que te ponen una barrera por su actitud, super escolar” (Entrevistado 1. Quito,2020), “Yo siento el ambiente muy pesado por el egoísmo hipocresía, hay que ser cordiales (Entrevistado 3. Quito,2020), “percibo que cada quien va con su grupo y su gente, creo que es neutral, todos viven distanciados” (Entrevistado 5. Quito,2020); sin embargo, existen pequeños indicios de que se está trabajando en la conducta del personal, “Bueno yo siento que el clima estaba mejorando (Entrevistado 2. Quito,2020), “Un poco tenso por algunos compañeros, pero esto ha mejorado” (Entrevistado 4. Quito,2020).

4.2.4 Integración

Se evidencia la inexistencia de eventos y espacios que fomenten la integración, el personal reconoce que las ocasiones en las que se reúnen son muy específicos, y expresan su deseo de participar en más acontecimientos que agrupen a todo el personal “nunca hay muchos eventos como para poder sociabilizar o interactuar o conocerse si bien, hay los típicos eventos como la cena de navidad, el amigo secreto o cosas así, son fechas muy puntuales” (Entrevistado 1. Quito,2020), “Hay que mejorar esos espacios, me gustaría un poco de más actividades donde se debe unir toda la empresa” (Entrevistado 2. Quito,2020), “Me gustaría que se implementen temas de pausa activa donde nos desconectemos totalmente de las herramientas y podemos integrarnos” (Entrevistado 9. Quito,2020), “No hay espacios de integración” (Entrevistado 13. Quito,2020), “Nos gustaría una sala de estar para poder relajarnos un momento en el día” (Entrevistado 12. Quito,2020),

Esto se debe que no existe un respaldo para propiciar estos espacios por parte de la empresa

No hay ninguno, lo que pasa es que la empresa no te apoya para esos espacios, ni económicamente ni con permisos..., no es que la empresa tenga esos espacios, por ejemplo, no es que exista un calendario o política de la compañía que diga el 14 se trabaja hasta el medio día o en navidad, esos pocos lugares en donde puedes motivar al personal se cortan porque talvez a la cabeza no le dio la gana (Entrevistado 7. Quito,2020),

El único lugar que fomentaba este encuentro fue cerrado, vulnerando incluso una necesidad básica del ser humano, “El comedor era uno de esos espacios, pero al ya no haber no creo que tenemos ningún espacio” (Entrevistado 4. Quito,2020), “Yo creo que se podría mejorar.... Lo que si me afecto es no tener un espacio para comer, tener que caminar tanto o esconderme para comer, yo sufro del estómago y no puedo comer frio ni a deshoras” (Entrevistado 6. Quito,2020), “No existen, me gustaría que volvamos a poder usar el comedor que era el único espacio, cuando nos quitaron fue super complicado por lo económico y también porque tienes que adaptarte a otro tipo de alimentación” (Entrevistado 8. Quito,2020), “Yo creería que no hay espacios de integración, antes se podría considerar que era el comedor sin tener eso no tenemos ningún espacio en la oficina” (Entrevistado 9. Quito,2020).

4.2.5 Liderazgo

Se analiza la falta de líderes en la compañía, existe una fuerte desviación hacia las jefaturas en lugar del liderazgo, “Los altos mandos igual tienen ciertas fortalezas como líder, pero tiene debilidades muy grandes que los convierten en jefes” (Entrevistado 1. Quito,2020), “Creo que en la empresa hay un 50% de jefes y 50% de líderes” (Entrevistado 8. Quito,2020), “Yo creo que son jefes” (Entrevistado 14. Quito,2020), “son jefes no líderes” (Entrevistado 13. Quito,2020),

...las cabezas más arriba no tienen el sentido de liderazgo que se necesitaría para los mandos medios y bajos, por ejemplo, tienes cabezas en ciertas áreas que no son líderes son jefes, incluso puedo mezclarlas con el trabajo que hacen sus ejecutivas solo con un cargo diferente y un poco más de sueldo, en esos lugares de trabajo tú necesitas un líder (Entrevistado 1. Quito,2020),

veo que los cargos son más de jefes que de líderes creo que ahí está la raíz del problema, eso es algo que se debe fomentar por los que están por debajo de tu, “somos uno o no somos nada (Entrevistado 10. Quito,2020),

Esta ausencia de liderazgo influye incluso en el desempeño del personal, la empresa cuenta con mucho perfil junior que requiere de un guía para poder desenvolverse efectivamente incluso para crecer a nivel laboral e intelectual.

yo note que tenías estos dos perfiles diferentes que talvez podían trabajar muy bien en equipo, pero no tenías un líder arriba que permita fórmale al junior para que deje de ser tan junior y se convierte en un senior, entonces si no tienes quien le guie lo que vas a hacer es que trabajen muy bien juntos pero el rato que tu

delegues funciones por separado el senior de más resultados (Entrevistado 1. Quito,2020)

“no les hemos organizado de forma correcta y también se debe al liderazgo que tenemos por que quien nos indica que tenemos que mover a personas es también la persona responsable por la que este tema no funcione bien” (Entrevistado 5. Quito,2020)

Al contar con pocas figuras que lideren la empresa que todos intenten tomar la dirección, “todos nos apoyamos y lideramos, existe unión en querer sacar la empresa adelante...hay personas en específico que están liderando y nosotros como trabajadores también tomamos la batuta y nos dirigimos” (Entrevistado 2. Quito,2020) “

Las causas pueden estar direccionadas en los constantes cambios, actitudes negativas y la falta de identificación con la empresa o desconocimiento del giro de negocio, “su carácter o la manera de decir las cosas o desarrollar sus ideas frente al resto y eso le perjudica en su caso en el tema de liderazgo” (Entrevistado 1. Quito,2020), “Que llegara un jefe que de verdad sea mío, es decir una persona que en realidad sepa lo que hacemos.... porque cuando vienen jefes de un giro de negocio diferente no nos comprenden lo que hacemos” (Entrevistado 2. Quito,2020), “estas personas no tienen criterio cuando están con supervisores se les cambia el chip, yo siento que lo hacen por temor” (Entrevistado 5. Quito,2020) “si tienen ciertas limitaciones siento que tienen recelo en comentar lo que les está sucediendo o indicar su malestar o lo que pasa” (Entrevistado 5. Quito,2020)

no se ha podido dar el tema de liderazgo por los constantes cambios, cada persona trata de hacer su mejor esfuerzo y la persona que llega pone sus reglas de alguna manera, pero al momento al que te estas tratando de adaptar hay algún cambio que no permite ver liderazgo en esa persona (Entrevistado 9. Quito,2020)

Sin embargo, la incorporación de una persona que maneja de manera positiva el liderazgo puede representar un punto de partida para que la empresa se desenvuelva de mejor manera en el tema “ahora hay un líder en la compañía a una persona a la que le confían las cosas que hacen para buscar soluciones no culpables y buscar medidas que corrijan,estamos en una transición” (Entrevistado 7. Quito,2020), “el tema de liderazgo lo vería únicamente en la gerente general ella puede ser un muy buen ejemplo” (Entrevistado 9. Quito,2020),

4.2.6 Comunicación

Se evidencia que no existe sinergia en el flujo comunicacional, a pesar de que la comunicación horizontal predomina entre los colaboradores, “Entre compañeros nosotros nos jalamos las orejas, todos tienen puntos de vista diferentes lo cual está bien, pero todos somos muy receptivos” (Entrevistado 2. Quito,2020), “Con mis compañeros es muy buena por el equipo de trabajo” (Entrevistado 4. Quito,2020), “Entre compañeros creo que ninguno tiene ningún tipo de tabú” (Entrevistado 5. Quito,2020), “Con mis compañeros es buena” (Entrevistado 8. Quito,2020), “Yo creo que entre nosotras si tenemos comunicación” (Entrevistado 13. Quito,2020)

Existe un grado de dificultad en el desarrollo de la comunicación tanto ascendente como descendente ya que a pesar de que se está trabajando en mejorar el feed back del personal mediante reuniones diarias o notificaciones importantes “antes no había mucha retroalimentación de parte del personal más operativo, pero ahora recibimos más feedback de hecho todos los días mantenemos una reunión denominada el wake up call” (Entrevistado 5. Quito,2020); aún permanece la brecha entre los altos mandos y los colaboradores “con mis superiores no tan buena ya que no los veo muy a menudo ya que la comunicación no es muy directa” (Entrevistado 4. Quito,2020), “con las jefaturas o altos mandos no he tenido la oportunidad de conversar” (Entrevistado 8. Quito,2020)

4.2.7 Recursos

Se analiza un grado de conformidad con los recursos que cuenta el personal para desempeñar su trabajo, donde a pesar de no contar con todos los recursos que les gustaría perciben que son los suficientes, “en cuanto a recursos si son los suficientes para lo que pueden hacer ahorita” (Entrevistado 1. Quito,2020), “El espacio de trabajo lo considero bueno” (Entrevistado 6. Quito,2020), “Si es bueno mi espacio de trabajo” (Entrevistado 8. Quito,2020), “Si creo que, si me siento cómoda, tengo todas las herramientas necesarias” (Entrevistado 9. Quito,2020), “dentro de mi área si me han brindado y cumplido todas mis necesidades” (Entrevistado 11. Quito,2020)

No obstante, siendo un trabajo en el que deben pasar el 90% del tiempo sentados, la silla es un recurso que debe ser modificado, “pero si pueden mejorar otras cosas como el tipo de sillas” (Entrevistado 1. Quito,2020), “La silla no me colabora, eso me gustaría modificar” (Entrevistado 8. Quito,2020), “la silla porque eso no sé porque se dañan rápido” (Entrevistado 9. Quito,2020), “Los asientos” (Entrevistado 12. Quito,2020), “Si los asientos por favor” (Entrevistado 13. Quito,2020), “Eso es básico, tener buenos recursos como buenas sillas, para no sufrir problemas de espalda” (Entrevistado 12. Quito,2020)

muy puntual el asiento del trabajo son pésimos...imagínate llegar a escoger cual es la silla que no tiene el clavo salido, la que tiene todas las llantas, el respaldas recto, mejor esponja, cuando en realidad deberías llegar sentarte y hacer tu trabajo (Entrevistado 2. Quito,2020)

4.3 Apreciación desfavorable de la empresa

4.3.1 Nivel de identificación

Se examina que a pesar de todos los aspectos negativos existen un porcentaje considerable que posee un buen nivel de identificación, los colaboradores estiman y se sienten parte de la empresa, “La verdad de mi parte si porque depende mucho de cada persona y por mi parte a mí me gusta lo que hago y ponerme la camiseta” (Entrevistado 4. Quito,2020), “Mis compañeros no sé si se sienten identificados, pero yo personalmente me siento identificado” (Entrevistado 10. Quito,2020), “Yo si me siento parte y si me pongo la camiseta” (Entrevistado 13. Quito,2020), este fenómeno puede ser la consecuencia de un sentimiento de agradecimiento, “A pesar de todos los problemas si me identifico, si le quiero, le tengo cariño y la defiendo, es por la oportunidad que me han dado y creo que la empresa puede hacer algo muy bonito y grande” (Entrevistado 2. Quito,2020)

Incluso en contra del pronóstico del personal con mayor jerarquía, “Yo sí, pero porque tengo otra visión, pero lo que visualizo desde afuera es que los empleados no se identifican con el grupo” (Entrevistado 2. Quito,2020), “Yo siento que si el día de mañana les ofrecen un trabajo con una remuneración más alta se van, no solamente porque la empresa sea el culpable de esto, creo que parte del perfil” (Entrevistado 5. Quito,2020),

para nada, porque no trabajamos en la parte emocional solo lo atacamos multamos y sancionamos. No trabajamos en lo más importante que es el recurso humano, en cosas tan simples como fue haber quitado el microondas y que a nadie le haya dicho por qué y ese era un beneficio muy grande para el empleado (Entrevistado 7. Quito,2020)

Evidentemente se encuentra tan bien un porcentaje que no se siente identificado debido a experiencias negativas que han reducido sus expectativas entorno a la empresa “Yo nunca me imaginé trabajar en esto, pero la misma euforia cariño sentimiento hacia la empresa no lo tengo como cuando empecé” (Entrevistado 2. Quito,2020)

4.3.2 Personalidad

Se analiza la falta de personalidad “La verdad la siento sin personalidad” (Entrevistado 2. Quito,2020), la empresa ha desarrollado este aspecto de manera empírica, la cual se basa únicamente en uno de los elementos del centro psíquico: las actitudes, “como un vagabundo que no tiene orden no se cuida y no le importa el resto y aparenta en la calle es decir desvaría y finge ser otra persona” (Entrevistado 1. Quito,2020), “La describiría como bien desordenado mal genio, coña, bonita, pero tiene buenos sentimientos y es noble al final del día” (Entrevistado 7. Quito,2020)

Sería una adolescente de 17 años, por que vive en un desorden, tiene ganas de llegar lejos, pero tiene un desorden que debe arreglar para llegar a ser lo que quiere, pero la vida que tiene actualmente es actualmente caótica (Entrevistado 1. Quito,2020)

Sobre todo, las características o actitudes que se encuentran alineadas a las figuras de máxima autoridad, ya que al no existir más lineamientos que la configuren, el personal identifica la compatibilidad de la personalidad con sus propietarios

Creo que como el jefe porque es una persona que no tiene que tratar un asunto contigo de algo en específico porque le interesa no tienes más comunicación de su parte, entonces si no llamo a los clientes porque me interesa vender un seguro no muestro más mi marca (Entrevistado 10. Quito,2020)

“Comprometida eficaz innovadora responsable. Creo que, entregada, pero le hace falta preocuparse por sus empleados” (Entrevistado 6. Quito,2020), “La describiría como un hombre tranquilo y solidario” (Entrevistado 8. Quito,2020), “Yo creo que es una persona ejecutiva, acelerada que se viste super bien se arregla, pero esta tan acelerada que no se hace entender” (Entrevistado 9. Quito,2020), “Yo le veo una personalidad un poco imponente” (Entrevistado 13. Quito,2020)

4.3.3 Crecimiento

Se examina que el crecimiento laboral es nulo o escaso, la empresa les da la oportunidad de aprender a desempeñarse en su cargo, pero no existen planes de carrera que les permita proyectarse profesionalmente,

yo no tengo la esperanza de crecer en la empresa lastimosamente, yo no conozco de crecimiento laboral ni planes, sin embargo, si he aprendido muchísimo yo entre si saber nada yo he crecido en cuanto conocimientos, pero no profesionalmente y la verdad pienso que no voy a salir de lo que hago ahorita (Entrevistado 2. Quito,2020)

“No, ósea por lo menos yo no me veo beneficiado de eso si es que existe” (Entrevistado 10. Quito,2020), “No existe” (Entrevistado 12&13&14. Quito,2020),

Lo que limita al personal y puede acarrear frustración o comportamientos negativos ya que en lugar de fomentar el talento interno se busca un perfil externo que cumpla los requisitos para las vacantes, “Esa es la primera mentira que te plantean en la entrevista un plan de crecimiento, pero cuando surge la oportunidad no te toman en cuenta, aunque suene feo este trabajo para mi es un pasar de la vida” (Entrevistado 3. Quito,2020)

dentro de la empresa hay personas que son muy capacitadas por ejemplo yo estudie comercio internacional y se mucho de administración de empresas entonces si tengo un personal que tiene miles de años en la compañía ¿por qué busco una persona exterior?, cuando puedo tener una persona de mi equipo que ya conoce la empresaTalvez esta persona no tenga los estudios suficientes, pero la puedes capacitar y brindar esa posibilidad yo no creo que ninguno de los que estamos piense que pueda mejorar su situación en la compañía (Entrevistado 6. Quito,2020)

Este patrón puede deberse a que la empresa se encuentra en crecimiento, por lo que el desarrollo laboral que se presentaba era en lapsos muy prolongados, sin embargo, actualmente la creación de más funciones debería fomentar el desarrollo profesional del personal

Yo soy el mejor ejemplo, inicie con un desarrollador, tuve mi jefe él se fue y yo me quede como el desarrollador, creo que hay como crecer pero creo que el problema es que es mucho tiempo ,entonces lo lapsos de crecimiento son muy amplios...hoy por hoy considero que si hay más puestos en los que se van a necesitar líderes, meses, coordinadores, ya hay la posibilidad de seguir creciendo pero al crecer el gasto económico de la empresa también aumenta (Entrevistado 11. Quito,2020)

4.3.4 Reconocimiento

Se evidencia un malestar general en relación al reconocimiento, “Yo no creo que hay reconocimiento al trabajo eficiente que hace la gente por más que una persona se esfuerza siempre buscan machetearle” (Entrevistado 1. Quito,2020), “Para los comerciales el empleado del mes, pero de ahí ninguna” (Entrevistado 10. Quito,2020)

Yo siento que a veces me reconocen y a veces no, creo que son las circunstancias que permiten visualizar eso, cuando todo está fluyendo bien te reconocen sin ningún problema, pero cuando hay altibajos tienen ese problema de darte esa gratificación (Entrevistado 11. Quito,2020)

El personal más que una remuneración económica extra busca recibir lo justo o una compensación más emocional “no me gusta es que yo quiero que me paguen si llego a las metas y cumpla unas comisiones decentes” (Entrevistado 2. Quito,2020), “La verdad es muy bajo, muchas veces uno no espera un reconocimiento monetario, pero si espera un gracias que buen trabajo hiciste, pero que en realidad escuchen y tomen en cuenta lo que se dice” (Entrevistado 3. Quito,2020) “La verdad no existe, hay diferentes factores como horas extras que tampoco reconocen me gustaría más que en lo económico de repente unas palabras de felicitación” (Entrevistado 4. Quito,2020)

Las pocas medidas que se implementan surgen de cada supervisor respectivamente, más no como una política de la empresa “Es más una iniciativa de cada supervisor” (Entrevistado 12. Quito,2020). Esta falta de reconocimiento activo, provoca incluso la disminución en el rendimiento del personal ya que existe una inclinación sancionatoria, es decir se hacen presentes, para reconocer los errores, pero muy poco para los aciertos, “Yo no creo que hay reconocimiento al trabajo eficiente que hace la gente por más que una persona se esfuerza siempre buscan machetearle” (Entrevistado 1. Quito,2020), “Nos achacan creo” (Entrevistado 13. Quito,2020), “Solo si algo pasa mal nos hablan ...si alguien se queja es la mega puteada, pero si algo está bien poco te felicita” (Entrevistado 14. Quito,2020),

me saco la madre siendo super ordenado y disciplinado, pero nadie lo nota al final, porque el rato que haces algo mal te mandan a la mierda.... talvez puedes tener una persona que empezó siendo proactiva pero como nunca le reconoces o le das una palmada y siempre le recalcas lo que hizo mal deja de mantener esa cualidad (Entrevistado 1. Quito,2020)

4.3.5 Motivación

Se evidencia que los colaboradores no se sienten motivados, “Todavía no yo creo que estamos en pañales en el tema de motivación, yo pienso que las empresas desde 20 personas deben contratar un especialista para eso...en realidad no tenemos nada es pésimo” (Entrevistado 7. Quito,2020), “Hasta ahora en mi área no he visto yo que nos hayan motivado” (Entrevistado 8. Quito,2020), “los he visto que están demasiado desmotivados” (Entrevistado 9. Quito,2020)” en realidad hay más desmotivación” (Entrevistado 14. Quito,2020

La empresa tiene una concepción errónea sobre la motivación, la cual radica básicamente en aspectos económicos, “Yo creo que hay personas que piensan que la motivación es un bono o algo monetario y no es así, eso es lo que ellos piensan que uno busca y si bueno trabajamos por necesidad” (Entrevistado 3. Quito,2020),

Sin embargo, no está bien parametrizado, lo que hace mucho más complejo al colaborador alcanzar la meta, proyectando que la empresa más que preocuparse por sus integrantes se preocupa por los ingresos que este personal pueda llegar a generar “En la empresa se cree que el mayor reconocimiento que se da es el económico, ósea factor comisiones, el tema de que si vendes más te pago más, entonces no hay un tema muy motivacional en aspectos más intangibles” (Entrevistado 5. Quito,2020), “Creo que no de entrada, creo que la única motivación es vende más para una comisión y no está mal tener ese beneficio” (Entrevistado 10. Quito,2020),

yo me he dado cuenta que su única forma de motivación es por ejemplo les vamos a mejorar las comisiones, pero no nos dan el medio para llegar a esa comisión... deberían buscar otro mecanismo como no es un almuerzo o algo que se sientan que lo hacen de corazón no por las cifras o ventas (Entrevistado 3. Quito,2020)

lo que hay que mejorar es la ejecución y llevarla a cabo de una manera más controlada, talvez no irnos a los extremos de controlar tanto midiendo hasta la mínima cosa, talvez llegar a un punto medio en el que controlemos, medimos, pero todo en una base fundamentada en que somos personas y no robots eso debemos mejorar pensar en la persona más que en puros números (Entrevistado 5. Quito,2020)

Las pocas acciones que se generan son improvisadas, esporádicas y poco contantes, “Si existen son muy pocas como por ejemplo cuando la gerente nos agradece por el trabajo, pero en pocas ocasiones” (Entrevistado 4. Quito,2020), “Si se generan acciones,

pero es muy cambiante o rotativo, un mes te dicen una cosa y eso en vez de mantenerte motivado más bien te desmotivan” (Entrevistado 9. Quito,2020), “una de las actividades más gratificantes fue cuando nos llevaron a mompiche...en los 5 años que voy en la empresa fue la primera vez que nos llevaron a algún lado” (Entrevistado 11. Quito,2020) Lo que conlleva el desarrollo de la automotivación, “creo que existe una automotivación, yo me motivo por tener trabajo, por mi hijo que necesito que este estable, pero no por parte de la empresa” (Entrevistado 9. Quito,2020)

Ahora mismo no hay ninguno, mi factor de motivación es que yo no soporto ser mala trabajadora y trato de superarme a mí misma todo el tiempo hay cositas como las entradas al cine que si ayudaban a seguir mejorando (Entrevistado 2. Quito,2020)

4.3.6 Imagen de la empresa a sus colaboradores

Teniendo en cuenta que la imagen se configura en función a las experiencias previas y que depende mucho del carácter subjetivo de cada individuo se analiza este aspecto en función a las percepciones en común que fueron halladas en la investigación donde se examina que es percibida más como un emprendimiento que se encuentra en crecimiento que como una empresa consolidada, debido básicamente a su falta de organización

“En realidad yo percibo a una empresa que ni siquiera es una empresa, es un emprendimiento, no se le puede llamar empresa porque no hay bases ni organización sólida” (Entrevistado 3. Quito,2020), “Yo la veo a la empresa muy chiquita, yo entre a Seguros123 como un proyecto, pero veo que está creciendo pero que todavía falta pulir muchas cosas” (Entrevistado 9. Quito,2020), “Como una idea que quiere prosperar en el mercado, hay tantos protocolos y cosas que no permiten que se desarrolle” (Entrevistado 10. Quito,2020), “Que son super desordenados, les hace falta trabajo en equipo... creo que el momento en el que empecemos a ordenarnos todas las cosas van a cambiar porque si nos hace falta” (Entrevistado 1. Quito,2020)

no hay una organización correcta sobre la gestión, cambian todos los días, la desorganización en establecer las funciones de cada trabajador, ese el error más grande y estos cambios se dan cada semana o cada quince días, ellos solitos se contradicen y todo esto se reflejan en las pocas ventas (Entrevistado 3. Quito,2020)

Al ser una empresa en crecimiento busca asiduamente probar nuevos mecanismos, sin embargo, al no tener bases sólidas los constantes cambios de indecisión sobre los procesos no son favorables para su desarrollo,

claramente una empresa tiene que reinventarse pero últimamente ha pasado muy seguido y eso nos descontrola y nos da inestabilidad, así no quieras te sientes confundido porque te acostumbras a algo y te cambian eso es bueno para no mantenerse en un sitio de confort, pero tan seguido considero que genera muchos errores (Entrevistado 6. Quito,2020)

Lo que se evidencia en la carga operativa del personal, la falta de estructuración ha provocado que se encuentre mal distribuida, afectando el rendimiento de la empresa lo que hace que sea percibida nuevamente como “desordenada”, “creo que también falta delegación de funciones...está mal distribuida la carga laboral o hay mucho tiempo muerto” (Entrevistado 1. Quito,2020), “no hay una división oportuna de tareas que ya lo están haciendo, es decir definir bien las tareas del área... entonces creo que eso falta definir qué es lo que somos, creo que mejoraría mi rendimiento” (Entrevistado 2. Quito,2020), “La carga de trabajo también, porque si cargan a una persona de un montón de trabajo y no se dan cuenta que eso también afecta el rendimiento” (Entrevistado 12. Quito,2020).

Adicional se denota la falta de sinergia entre empresas hermanas que conforman el grupo, “siento que son dos empresas separadas y cada una trabaja según sus intereses y el día a día, últimamente que nos apoyemos en ciertas cosas se dio más por coyuntura que por liderazgo” (Entrevistado 5. Quito,2020)

es como que hay unas cosas que para Oland sí para Seguros123 no y todos somos de la misma empresa y queremos cumplir el mismo objetivo, pero empiezan a haber diferencias. ¿por qué a ellos sí y a nosotros no? (Entrevistado 9. Quito,2020)

No obstante, reconocen las intenciones que tiene la empresa de salir adelante, siendo líder en el mercado y quieren formar parte de ese crecimiento “Creo que la empresa tiene buenas intenciones de seguir aportando” (Entrevistado 10. Quito,2020), “Pero si una empresa líder, porque en poco tiempo hemos crecido bastante” (Entrevistado 14. Quito,2020),

Con altos y bajos, malgenio, llantos y todo a la final hemos crecido y llegamos también a un punto en el que es por mi esfuerzo también, creo que es por el

esfuerzo de todos y de alguna manera te sientes participe de eso, y tu misma te dices bien lo estoy haciendo bien, es como una satisfacción personal (Entrevistado 13. Quito,2020),

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalmente se confirma la hipótesis inicial, en la que se plantea la trascendencia de la cultura organizacional como un elemento generador de valor, que aporta a la obtención de resultados y productividad, en la que Grupo Oland Seguros como objeto de estudio, comprueba que la cultura organizacional requiere de una gestión efectiva y constante, en lugar de ser considerada como un elemento que forma parte de manera inherente en la empresa.

La investigación arrojó como resultado la ausencia en el desarrollo de aspectos trascendentales para la construcción de una cultura organizacional. Mediante la valoración cualitativa se logró determinar características claves que impiden el crecimiento de la empresa a nivel cultural.

Se logró determinar que no existe un manejo estratégico de la comunicación. No se han planteado las bases para encaminar este aspecto hacia el ámbito corporativo, por ende, las falencias a nivel comunicacional son evidentes. Hace falta un enfoque integrado o modelo de mensajes compartidos a nivel interno. La comunicación fluye entre rangos medios más no con la alta dirección, no hay una sinergia en la dinámica comunicacional, por lo que predomina la comunicación informal, promoviendo la circulación vaga o difusa de la información, misma que acarrea el surgimiento de rumores o creación de mal entendidos, mientras que la comunicación formal se ve sesgada por una inclinación sancionatoria que no fomenta la recepción adecuada de los mensajes. Esto genera reacciones negativas como la falta de participación y desconocimiento de los sucesos por parte de la alta dirección; este fenómeno comprueba lo expuesto por García (1988): la jerarquía y el poder son barreras, por eso es mucho más fácil informar hacia abajo que comunicar hacia arriba. Este aspecto autoritario se presenta no solo a nivel comunicacional sino también en otras áreas como el liderazgo, las jefaturas siguen prevaleciendo en la empresa, lo que repercute el desempeño del personal.

La ausencia de un sistema de significados compartidos, es el resultado de la escasa intervención de la empresa en el desarrollo de su cultura, el personal no cuenta con

mecanismos que guíen sus actitudes y comportamientos, espacios u ocasiones en los que pueda interactuar, símbolos de motivación, reconocimiento, metas compartidas, proyección o crecimiento laboral.

Por ende, al no existir elementos que intervengan en la cotidianidad de sus miembros establecidos por la alta dirección, la empresa no va a lograr establecer su personalidad ni su identidad, al momento Grupo Oland Seguros es percibida como una empresa poco empática, desorganizada y con una tendencia hacia características que describen a su dueño, ya que al no contar con otros elementos que se vinculen a la organización, relacionan la personalidad de la empresa con la única figura que los representa.

En cuanto a su identidad la empresa ha trabajado arduamente en su marca a nivel externo, dejando de lado su auto presentación frente a sus miembros, por lo que no existe reconocimiento interno, si bien es cierto hay un buen nivel de identificación de debe a un sentimiento compartido de agradecimiento por la oportunidad laboral y automotivación de los empleados, más no por acciones implementadas por parte de la empresa.

Para finalizar en función de todo el análisis obtenido en esta investigación se puede ubicar a la empresa según la matriz de clasificación de Scheinsohn (2011) en los dos últimos cuadrantes inferiores. Por un lado, es pasivo adaptativo, ya que se preocupa mucho por adaptarse a los requerimientos de su entorno para sobresalir, dejando de lado el factor humano como elemento trascendental para la generación de una cultura organizacional consolidada. Por otro lado debido a la falta de cohesión cultural detectada en el presente trabajo de investigación, se puede considerar a la empresa como vegetativa, la cual debe trabajar de manera inmediata en la configuración de cultura. Siendo finalmente una empresa con un grado de intensidad cultural débil.

Recomendaciones

En función a los resultados obtenidos y a todo el proceso de investigación se recomienda establecer las bases para el desarrollo de una cultura organizacional, empezando por la identidad de la empresa. Es necesario que Grupo Oland trabaje en la forma en la que se presenta a si misma a su personal, la clasificación propuesta por Costa (2011) puede ser un mecanismo fácil de implementar, ya que existen elementos con los que la empresa ya cuenta, los cuales deberá únicamente potencializar como su identidad visual (logo, colores corporativos, mensaje básico), integrándolo a su identidad ambiental, fortaleciendo los otros dos tipos que se encuentran más débiles: identidad verbal y cultural.

Esto respaldado por acciones que proporcionen una mejor experiencia al trabajador para lo cual puede apoyarse de una semiosis asistida o artificial, para mejorar la imagen. De la mano desarrollar su centro psíquico (misión, supuestos, metas, actitudes) permitirá significativamente formar su personalidad.

Para todo esto el involucramiento de los altos mandos es crucial, sobre todo tomando en cuenta que los miembros de la empresa notan la escasa intervención en los procesos y la falta de empatía.

Una vez establecida su personalidad e identidad, es necesario complementar todas estas acciones con un sistema de comunicación efectivo, mejorando las herramientas y estrategias comunicacionales, caso contrario todos los esfuerzos habrán sido en vano, ya que no habrá la retroalimentación necesaria. Se aconseja complementar con la creación de costumbres positivas que permitan el desarrollo humano, como la creación de eventos o espacios en los que se impulse la interacción del equipo, un liderazgo efectivo, planes de crecimiento laboral y reconocimiento que les permita tener metas claras.

A partir de los cimientos y la configuración de estos elementos claves, teniendo en cuenta que la cultura es circunstancial y su desarrollo puede variar en función al contexto, se sugiere realizar un análisis periódico para medir su evolución, para el cual se puede aplicar la misma metodología, mediante entrevistas a profundidad de manera personal como herramienta y un muestreo no probabilístico que incluya criterios de selección que sean diversificados para de para la obtención de resultados cualitativos, que permitan la consolidación de real de todas las percepciones de quienes configuran la empresa.

REFERENCIAS

- Abela, J. (2002). Las técnicas de análisis de contenido una revisión actualizada. Obtenido de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Acosta Queralta, L., Cantero, Y., & Azcuy Torrens, Y. (2016). INDISPENSABLE INFLUENCIA LA COMUNICACIÓN EN EL FENÓMENO ÉTICO DEL CUIDAR.
- Aguirre, S. (2008). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LAS UNIVERSIDADES ANTE LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR. GUAYAQUIL. Obtenido de <http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/comunicacion-externa.pdf>
- Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación: cuantitativa y cualitativa. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. España .
- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). Comunicación 360 . Quito .
- Arras, A. M. (2010). Comunicación Organizacional. México .
- Arribas, A. (2006). Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio. Quito, Ecuador .
- AVAL. (2018). *Conoce la situación de las empresas en el Ecuador*. Recuperado el 2020, de <https://www.aval.ec/informacion-general-de-empresas/conoce-la-situacion-de-las-empresas-en-el-ecuador/>
- Avedaño, C. (2008). Relaciones Estratégicas. Comunicación Internacional. Eduvim. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=XD_9CKtUcIAC&pg=PA73&lpg=PA73&dq=carla+avenda%C3%B1o+personalidad+corporativa&source=bl&ots=aAlKRnB07m&sig=ACfU3U3kvVxZSAxD0_1kCW6f5-qUzZzXUg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiF0eGF0KDpAhVNT98KHS1YDoQQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=e
- Balmer, J., & Van Riel, C. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. Barcelona.
- Báez, J., & de Tudela, P. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Xmv-PJ9Ktzc&printsec=frontcover&dq=investigacion+cualitativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjHmKWCuqfnAhVnx1kKHSsTBAUQ6AEIODAC#v=onepage&q&f=false>
- Baztán, S. (2002). La cultura de la empresa. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe*.
- Bejarano, M. A. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Revista mensual de la UIDE*. Obtenido de [file:///C:/Users/PORTATIL/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalSuImportanciaEnElDesarrollo-6057495%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/PORTATIL/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalSuImportanciaEnElDesarrollo-6057495%20(2).pdf)
- Brandolin, A., & González, M. (2008). Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires, Argentina.

- Cabaniña, P. A. (2005). Comunicaciones Interpersonales. ideaspropias .
- Cañar, V. A. (Octubre de 2019). Emprendimiento Global en Ecuador. Ecuador. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/336744235_EMPRENDIMIENTO_GLOBAL_EN_ECUADOR
- Capriotti, P. (1998). La comunicación Interna . *Reporte C&D*.
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Málaga, España .
- Casas , V., Iguacel, V., & Scalabroni, G. (s.f.). La imagen de empresa como proceso de interpretación acumulativa. Obtenido de https://rppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-1_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf
- Costa, J. (2007). *El Dircom de hoy*. Barcelona, España.
- Costa, J. (2009). El Dircom de hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Barcelona.
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*. Obtenido de file:///C:/Users/PORTATIL/Downloads/60813-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4564456553017-5-10-20180720%20(1).pdf
- Ekos. (2019). El sector asegurador crece pese a los riesgos del entorno económico. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/ranking-de-seguros>
- EL UNIVERSO. (8 de Enero de 2020). La constitución de empresas creció en últimos cinco años. *EL UNIVERSO*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/08/nota/7680315/emprendimiento-s-nuevas-empresas-companias-superintendencia>
- Fernández, P., & Díaz, P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña, España. Obtenido de https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- Freijeiro, S. D. (2006). Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa . Ideaspropias .
- García, J. (1998). La comunicación interna. Madrid, España : Diaz de Santos S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&dq=garcia+1998&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifmMTBoJDnAhVN11kKHWX9AkMQ6AEIJzAA#v=onepage&q=garcia%201998&f=false
- GARCÍA, M. (2005). UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. *Universitas Psychologica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- González, A. (2012). *Edumed.Net*. doi:1988-7833
- González, A. G. (2012). *Edumed.Net*. doi:1988-7833
- Harris, M. (2004). Antropología cultural. Madrid, España : Alianza editorial.
- Hernández, R., Carlos Fernández, & Baptista, P. (2010). *Metodología de investigación*. Mc Graw Hil. Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>

- INEC . (2019). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Rendición de cuentas . Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf
- Kreeps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York .
- Lechner, D. (2005). *Dinámica Cultural y Social*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laac/lechner_e_d/capitulo6.pdf
- Ley General de Seguros. (2014). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Obtenido de https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/b4dee6b7-4cc8-4df8-bf43-595cdacda6b7/Ley_general_seguros_12_sept_14.pdf?MOD=AJPERES&CACHE
- Lovato, M. G. (2011). *PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ORGANIZACIÓN CLESIAL: IGLESIA EVANGELICA DE IÑAQUITO (IEVI)*. Quito .
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. 613-619. Obtenido de <https://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>
- Megale, A. (2001). ¿Qué es la cultura? . *Revistas científicas de America Latina y el Caribe*
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montoya, M. d. (2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Razón y palabra*.
- Osorio, S. (2009). *LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN MADERO Y MALDONADO, CORREDORES DE SEGUROS*. Bogotá. Obtenido de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>
- Quintanilla, B. (2003). *Personalidad madura temperamento y carácter*. D.F, México : Publicaciones Cruz.
- Ramos, D. (2007). *Manual básico de comunicación corporativa*. Bogotá, Colombia : San Pablo.
- Riel, V. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON. doi:978-607-442-098-2
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto . Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=investigacion+cualitativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjHmKWCuqfnAhVn>

x1kKHSsTBAUQ6AEIJzAA#v=snippet&q=esencia%20de%20las%20personas%20&f=false

- Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: EISIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&dq=imagen+corporativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjm2brm55XnAhXPuFkKHbCZBr0Q6AEILzAB#v=onepage&q=imagen%20corporativa&f=false>
- SCHEINSOHN, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. doi:987-96305-8-0
- Scheinsohn, D. (2011). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires : Granica S.A .
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (2018). *PANORAMA DEL MERCADO ASEGURADOR ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS Y PERITOS EN EL ECUADOR*. Obtenido de https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/Panorama_mercado_asegurador_asesores_productores_seguros_peritos_%202014-2017.pdf
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (2019). *PANORAMA DEL MERCADO DE SEGUROS EN ECUADOR: 2015—2018*.
- Valle, M. (2005). *Comunicación Organizacional: Abordajes y perspectivas de análisis*. Quito, Ecuador : Quipus.
- Zabala, V. (2018). *Especial Seguros. Ekos*.

ANEXOS

Guía entrevistas

BIENVENIDA

- El objetivo de esta actividad es generar un espacio que permita el intercambio de ideas, pensamientos, emociones en base a diversos temas que configuran situación actual interna de la empresa.
- Es de suma importancia mencionar que la información suministrada será totalmente confidencial. Por lo tanto, puedes sentir la confianza de poder expresarse.

1. ¿Cuál es la filosofía empresarial de la organización?
2. ¿Cómo percibes al Grupo Oland Seguros como empresa?
3. ¿Conoces a tu equipo de trabajo? Puedes describirlo
4. ¿Qué hábitos o compartimentos consideras que son los más comunes y cotidianos en el día a día del Grupo Oland Seguros?
5. ¿Cómo describirías la comunicación que manejas con tu equipo?
6. ¿Cómo consideras que es el ambiente de trabajo?
7. ¿De qué forma mides el rendimiento de las personas con las que trabajas?
8. ¿Implementas algún mecanismo de reconocimiento para evidenciar el trabajo de tu equipo?
9. ¿Qué comportamientos que visualizas en el equipo consideras que tienen una afectación positiva o negativa?
10. ¿Sientes que tu equipo se siente identificado con lo que la empresa representa?
11. ¿Qué recomendaciones tienes para su crecimiento?

Respaldo fotográfico



Transcripciones

E1 – directora comercial Click Seguros y Gerente operativo en Seguros123.com

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E1: Una filosofía como tal no la conozco, porque creo que una filosofía estructurada como tal no la tienen, sin embargo, bajo mi experiencia creo que la filosofía corporativa es de servicio y de mejora continua para el cliente, pero una estructura que este visible para los empleados o los clientes no tienen.

E: Entonces, ¿cuál es para ti la razón de ser de la empresa?

E1: El servicio al cliente

E: ¿Y la visión?

E1: De acuerdo a lo que hemos podido revisar en las planificaciones estratégicas, es estar entre los 10 principales corredores para el 2023, si no estoy mal, pero por que se ha repetido eso en las planeaciones estratégicas una y otra vez no porque este visible en algún lado para que los empleados estén claros cual es la visión de la compañía.

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E1: La honestidad, el compañerismo, creo que todavía nos falta trabajar en la parte de trabajo en equipo, pero el principal es la honestidad, creo que ese es el pilar fundamental o el valor principal que tenemos todos y creo que en ese sentido los socios hacen hincapié en ese tema de la honestidad y transparencia.

E: ¿Cómo percibes tu a la empresa?

E1: Que son super desordenados, les hace falta trabajo en equipo, creo que también falta delegación de funciones, las cabezas o las personas que están como más arriba tienden a sobre cargarse de cosas y las personas en rangos medios o bajos no tienen tanta sobre carga de trabajo, les falta mucho el tema de delegación y orden, creo que el momento en el que empecemos a ordenarnos todas las cosas van a cambiar porque si nos hace falta.

E: ¿Conoces a tu equipo de trabajo? ¿puedes describirlo?

E1: La gente que trabaja conmigo en Click es bastante colaboradora, sabe hacer su trabajo, tiene muchas posibilidades de desarrollo en la compañía. En Seguros123 tengo dos perfiles completamente diferentes, un perfil bastante senior, estructurado pro activo ordenado y un perfil super junior que no es tan estructurado, no es están ordenado y con quien si voy a tener que hacer un seguimiento mucho más profundo y voy a tener que formarle porque me doy cuenta que puede tener potencial, pero no ha tenido el liderazgo suficiente como para de verdad tomar un camino.

E: ¿De esos dos perfiles cuál es el que debería potenciar la empresa?

E1: Yo potenciaría al personal proactivo que es super pilas porque tiene ganas y adicional busca la manera de que le guíes un poco y el resto lo desarrolla

El perfil junior en cambio es una persona a la que debes darle mucho seguimiento, no es una persona con iniciativa, no es una persona organizada, tú tienes que darle prácticamente toda la estructura de cómo debería hacer su trabajo para que pueda desarrollar, porque si lo dejas libre por decirlo así de todas las tareas que le pones trata de hacer un poquito de cada una y no termina haciendo bien ninguna de las que le recomendaste, un perfil senior en cambio sí le das 10 tareas escoge las más importantes las desarrolla y las otras las va haciendo paulatinamente como vaya avanzando

Un perfil junior no le puedes dar funciones muy fuertes porque no sabe cómo desenvolverse solo tiene que siempre tener una guía si quieres que las cosas funciones

E: ¿crees que la mezcla de estos dos perfiles ha afectado en el comportamiento o ambiente de la empresa?

E1: No tanto en el ambiente pero si en el desarrollo u obtención de resultados, porque cuando tú tienes dos perfiles completamente diferentes y tienes un perfil muy junior o bastante junior si necesita un liderazgo o mayor seguimiento y apoyo, entonces: ¿qué es lo que visualizo que está pasando en Seguros 123? es que no tenían un liderazgo firme, si bien tienes una persona que le da apoyo era solo eso, pero una cosa es que sea apoyo y otra cosa es que tu tengas una cabeza que pueda estar sentada y que va a estar dando ese seguimiento y metiéndose uno a uno, el perfil que estaba antes como supervisor, bien o mal era supervisor, pero seguía haciendo sus actividades, cuando tú quieres poner una cabeza en un departamento u organización tiene que tener sentido o habilidad de liderazgo, sino la tiene es bastante complicado que se logre los resultados especialmente por este tipo de perfil, yo note que tenías estos dos perfiles diferentes que talvez podían trabajar muy bien en equipo pero no tenías un líder arriba que permita fórmale al junior para que deje de ser tan junior y se convierte en un senior, entonces si

no tienes quien le guie lo que vas a hacer es que trabajen muy bien juntos pero el rato que tu delegues funciones por separado el senior de más resultados.

E: ¿entonces estamos hablando de que este tema es de liderazgo?

E1: Si porque yo creo que todos empezamos siendo junior y para que tu puedas mejorar o puedas crecer depende mucho de la persona que te guie y del líder que tengas, si es un líder que te sabe formar que con paciencia te eduque, etc. Vas a adquirir esas destrezas que necesitas y vas a mejorar, pero si tienes un líder negativo o mejor dicho tienes un jefe , porque yo considero que un líder es el que te forma positivamente y un jefe es el que te ordena, si tienes un jefe te vas a quedar estancado nunca vas a poder pulir el perfil que tienes y justamente es lo que topaba hoy en una reunión, mencionaba que yo no me quiero deshacer de mi perfil junior, lo más fácil para mi sería coger en este momento y decir no me funciona porque yo soy consciente de que para mis resultados no me funciona, pero pensando en que no puedo hacer eso porque considero que es una persona con potencial, dije que me den el mes de junio y en la oficina hacer un seguimiento más minucioso sentarme con ella con más reuniones, darle todos los días una media hora de mi tiempo, hacer un seguimiento mucho más de cerca de ella explicarle como quiero que haga las cosas porque tiene que hacer las cosas y analizar si ella tiene un cambio en este mes .

E: ¿cómo visualizas el estilo de liderazgo que tiene la empresa?

E1: Tiene buenos líderes, pero también considero que las cabezas más arriba no tienen el sentido de liderazgo que se necesitaría para los mandos medios y bajos, por ejemplo, tienes cabezas en ciertas áreas que no son líderes son jefes, incluso puedo mezclarlas con el trabajo que hacen sus ejecutivas solo con un cargo diferente y un poco más de sueldo, en esos lugares de trabajo tú necesitas un líder, si tienes un equipo de trabajo, si quieres que las cosas funcionen. Incluso son personas que no les gustan delegar no confían en las habilidades de su equipo.

Los altos mandos igual tienen ciertas fortalezas como líder, pero tiene debilidades muy grandes que los convierten en jefes, como su carácter o la manera de decir las cosas o desarrollar sus ideas frente al resto y eso le perjudica en su caso en el tema de liderazgo, les hace falta comunicarse con la gente con su gente porque su voz es la gerente general.

E: ¿Cómo visualizas la comunicación en la empresa?

E1: Del tema de directivos hay dos modelos diferentes, por un lado, está la manera de comunicarse a gritos si algo no le gusta y la otra persona en cambio no se comunica su voz es otras personas y no funciona así, en temas comunicacionales nos falta un montón. Lo que normalmente tú esperas que cuando pasa una cosa recibas un comunicado con las firmas digitales del presidente, todas esas cosas que aparentemente no son importantes, son cosas que a los empleados les suma pero en ese sentido el CEO es muy celoso no le gusta hablar en público, de hecho la primera vez que le escuche hablar en público fue cuando despidió al personal antes de salir a la pandemia, pero de ahí en cualquier tema felicitación o incentivo no es apegado al personal, ve los perros de lejos por decirlo así y eso no está bien en algún rato se le propuso que se hagan reuniones por áreas con empleados al azar yo creo que él puede

preguntar a sus cabezas que opinan del resto pero él nunca se ha sentado a conversar con alguno de sus ejecutivos sobre lo que opinan del grupo y pienso que se llevaría muchas sorpresas si pasaría eso, hay muchas cosas que talvez ni siquiera nos digan a nosotros sus superiores, por más que esa sea tu personalidad tienes que demostrar que no eres así que buscas ser cercano a tus empleados.

Y la comunicación entre compañeros se da siempre y cuando alguien te caiga bien o eres para todos son super cordiales y respetuosos, pero si existen divisiones o grupitos

E: ¿Por qué crees que se dan esos grupos?

E1: Puede ser por temas de afinidad o compartir y nunca hay muchos eventos como para poder sociabilizar o interactuar o conocerse si bien, hay los típicos eventos como la cena de navidad, el amigo secreto o cosas así, son fechas muy puntuales, pero por ejemplo no hay un domingo o un sábado que digamos va a ser el día de la familia Oland, si en determinado momento diríamos hoy es el día del empleado Oland vamos a vernos en el metropolitano y organizar eventos para unir al equipo, primero vamos a unirlos y a empezar a hacer que trabajen en equipo y el objetivo es que cualquiera de los chicos sea el área en la que estén sepan que pueden rotar en la empresa, puede que a un chico de Oland le llama la atención el giro de negocio de s123, puedes hacerlo crecer dentro del grupo eso también es super importante y no hay actualmente

La idea sería que las personas sepan que cuando hay una vacante primordial esta buscar entre la gente del mismo grupo, esa es la parte en comunicación que falta deberían los socios acercarse un poco más en la gente

Los jefes citan a alguien no para preguntarle como esta o felicitar sino por los llama por algo negativo el colaborador hizo algo malo por lo que los chicos cuando entran a la oficina se ponen nerviosos con la mente en blanco y no saben que decir.

E: ¿Cómo percibes el reconocimiento y motivación?

E1: Yo no creo que hay reconocimiento al trabajo eficiente que hace la gente por más que una persona se esfuerza siempre buscan machetearle, sé que tienen buenos conceptos de personas que trabajan bien pero sí creo que no estaría mal cuando una persona cumpla un año en la empresa, que le envíen un detalle o un correo lo mismo por su cumpleaños, etc. esas cosas son las que empiezan a mover al recurso humano, si ves una excelente presentación o que ganaste una cuenta, busca la manera de gratificarlo, yo te lo digo porque eso lo hacia la empresa en la que trabajaba, una vez al año en la cena de navidad se armaban ciertas categorías, los líderes de la compañía calificaban a los empleados nominados, había a la proactividad organización, etc. etc. y yo me gane el premio a la proactividad, yo a donde iba llevaba mi premio, entonces se les nominaba a los empleados en esta categoría y se mandaba una encuesta o se calificaba entre las cabezas quienes debían ganar y el día de la cena se daba ese espacio y se les premiaba por este tipo de cosas, entonces resaltabas las cualidades de todo el año y esas son las cosas que tú te llevas porque muchos de los empleados talvez dicen me saco la madre siendo super ordenado y disciplinado pero nadie lo nota al final, porque el rato que haces algo mal te mandan a la mierda y yo ese premio lo guardo con un montón de cariño, porque me recuerda lo que me hace diferente y es una manera de fidelizar a tu empleado a que siga trabajando contigo de la misma manera,

porque talvez puedes tener una persona que empezó siendo proactiva pero como nunca le reconoces o le das una palmada y siempre le recalcas lo que hizo mal deja de mantener esa cualidad.

E: ¿sientes que el personal se identifica con la empresa?

E1: Yo sí, pero porque tengo otra visión, pero lo que visualizo desde afuera es que los empleados no se identifican con el grupo, pero parte de eso es que los líderes no han hecho que se sientan parte si te das cuenta que en el tema de cenas estamos siempre solo los empleados, pero no los socios tú sabes lo que puede significar su presencia en esos eventos.

E: ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?

E1: El ambiente de trabajo del 1 al 5 le pondría un 2 o 3 porque creo que la gente trabaja mucho más tranquila cuando no están los socios es más ligero y entre ellos es bueno, pero si pienso que podría ir mejor porque si hay ciertas fricciones entre el personal, porque hay ciertas personas que te ponen una barrera por su actitud, super escolar si te llevas con tal persona no te llevas conmigo por decirlo así, se llevan entre esas personas y allá el resto hablaran entre ellos y ya .

E: ¿Cómo consideras que se mide el rendimiento de las personas?

E1: Por cumplimiento de metas tenemos un presupuesto por cumplir y si creo que debería existir ciertas métricas que permitan realizar medición de cada una de las áreas, por ejemplo en cobranzas debería haber un presupuesto de cobranzas cada mes, enviar un documento de las cifras que se deben cobrar, en operaciones igual y esta métrica puede ser los tiempos de respuesta y entregas de pólizas de alguna manera todas las áreas deben ser medidas porque así ves si el área es eficiente y debería ser evaluado al final del año o trimestralmente.

E: ¿Qué comportamientos hay positivos y negativos?

E1: Positivos creo que puede ser el tema de ayudar, porque de un área a otra se brindan apoyo y algo que negativo es que está mal distribuida la carga laboral o hay mucho tiempo muerto

E: Si grupo Oland fuera una persona: ¿qué personalidad le darías?

E1: Sería una adolescente de 17 años, por que vive en un desorden, tiene ganas de llegar lejos, pero tiene un desorden que debe arreglar para llegar a ser lo que quiere, pero la vida que tiene actualmente es actualmente caótica

E: ¿Qué hábitos o costumbres se comparten en la empresa?

E1: Les encanta comer en los escritorios, comentarse su día contarse los problemas y apoyarse, no existen políticas fijas, deberían existir reglas que deben ser claras pero creo que las maneras de controlar no son las mejores, porque a veces parece escuela, por ejemplo si comes en el escritorio te voy a mandar un memo, te mando a la dirección, deberíamos hacer una campaña como: no comas en los escritorios porque: la imagen corporativa se deteriora, porque los equipos se dañan, por que tu salud puede empeorar;

les empiezas a meter todo eso en la mente para que se acostumbre, eso es diferente a que venga un inspector y que le diga si te veo comiendo en el escritorio te pongo un memo porque lo que va a empezar es que va a seguir haciendo lo mismo a escondidas y la persona encargada a los memos va a ser la “chismosa” cuando se debería llegar de otras formas a los empleados. Hay que explicar y decir el por qué, de las cosas, la forma correcta es concientizar, así no enfocas solo a la empresa sino también una visualización de vida de costumbres positivas

E: Hablemos un poco del espacio y recursos ¿Cómo percibes el lugar de trabajo?

E1: Yo creo que lo adecuaría de otra manera, la oficina sería mucho mejor que este más sectorizado por áreas, en cuanto a recursos si son los suficientes para lo que pueden hacer ahorita, pero si pueden mejorar otras cosas como el tipo de sillas, impresoras rápidas, eso sería básicamente lo que ahorita tengo como consciente

E: ¿Qué recomendaciones tienes para su crecimiento?

E1: Mayor comunicación, mayor interés por los empleados, el tema de los sueldos, deberían pagar el sueldo puntualmente, el tema económico para un empleado es un tema super susceptible ¿Cómo un grupo tan grande no te paga puntual?; lo que puede pasar es que de repente a un recurso le suban 15 dólares más pero te pago puntual se va a ir, porque las cuentas no esperan, no toda la gente tiene cultura de ahorro, hay gente que vive al día de su sueldo. Adicional fomentaría más actividades que incrementen la interacción, más organización, si creo que nos hace falta todas esas cosas al grupo le falta trabajar más como llegar al recurso humano y suavizar las cosas cuando se tenga que reprender y estar más involucrados también el tema del crecimiento laboral que actualmente no existe.

E2- Ejecutiva Comercial

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E2: La verdad es que no se

E: Tranquila entonces: ¿cuál piensas tú que es la misión y la visión de la empresa?

E2: Como tal, primero ambos tienen dos misiones diferentes, pero en visión creo que su objetivo es el mismo como grupo darle al cliente un servicio excelente y ofrecer los mejores productos

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E2: Solidaridad, empatía, honestidad, calidad humana, personas muy valientes, súper trabajadoras. Muchos tenemos puesta la camiseta y estamos sintonizados con la empresa

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E2: La alegría, a veces jugamos y hacemos chistes para animarnos escuchar música

E: Esos serían los hábitos positivos, ¿qué hábitos negativos evidencias?

E2: Se justifican mucho, en la parte directiva creo que falta mucha más empatía, creo que piensan desde su posición y no analizan los puntos de vista desde su trabajadores que no se compara a su situación ni económica o social , hay una barrera entre directivos, las cosas que veo, las decisiones que toman me parecen que están basadas en ellos y eso no debería ser así, ya que el ser humano piensa como vive y la forma de vivir de ellos es diferente de la nuestra.

E: Háblame un poquito sobre el liderazgo en la empresa

E2: Yo sí creo que hay liderazgo en la empresa, hay personas líderes, todos nos apoyamos y lideramos, existe unión en querer sacar la empresa adelante obviamente es nuestro sueldo, es nuestra estabilidad económica es donde aprendemos y crecemos por lo que queremos sacarla adelante hay personas en específico que están liderando y nosotros como trabajadores también tomamos la batuta y nos dirigimos.

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E2: Hay que mejorar esos espacios, quisiera que se integren también los directivos, ellos a veces asisten pero no participan de lo que hacemos, eso lo digo porque pienso que ayudaría a que entiendan lo que afrontamos, me gustaría un poco de más actividades donde se debe unir toda la empresa , siento que esto falta, no sé si es mi perspectiva pero yo siento que tratan de echar la culpa en lugar de solucionar las cosas en lugar de que vuelvan a suceder

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E2: No están todos los recursos, pero la verdad si me siento bien, solamente cuando nos quitaron el área de almuerzo me vi afectada, porque generalmente utilizaba esa área, el tema de que nos obligaron a salir a comer si me ha perjudicado, pero en cuento a mi puesto de trabajo si puedo subsistir con lo que tengo y me siento bien

E: Pero si te dieran la oportunidad de mejorar algo ¿qué te gustaría mejorar?

E2: Primero me gustaría mejorar la silla que tengo, en cuanto a los recursos como tal la compu es decir mejores programas, pero en mi comodidad de mi puesto si me gustaría una mejor vista, de vez en cuando hay que levantar la vista de la compu y refrescarla, pero cuando levanto la vista tengo pared entonces si sería lindo mejorar esta parte visual.

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E2: Te voy a ser franca, piensan que hay comunicación pero en realidad esto es yo ordeno y ustedes siguen, a veces si es verdad que se hacen los que nos escuchan , yo siento que es como que yo ordeno y ustedes siguen y se acabó por que me da la gana y creo que eso se demuestra en los cambios de procesos constantes, por que vuelven a hacer las mismas cosas que uno les dice que no van a funcionar y vuelven a cometer los mismos errores y eso se debe a que no nos escuchan.

Entre compañeros nosotros nos jalamos las orejas, todos tienen puntos de vista diferentes lo cual está bien, pero todos somos muy receptivos, generalmente es para las cosas malas pero igual trato yo de bromear, comunicarnos y relajarnos porque a veces por la carga de trabajo que tenemos en la que sentimos que nuestros jefes piensan que no trabajamos si nos estresamos porque en realidad trabajamos el triple, entonces a veces entre nosotros nos decimos tranquilos hay que demostrar las cosas, entre nosotros fluye pero si se siente que no hay apoyo y entendimiento por parte de nuestros jefes

Respecto a mi relación no tengo una relación muy buena intento no quejarme mucho ni tener que conversar con ellos, hay algunas personas a las que, si los escuchan, yo por mi parte por mi personalidad no tengo ese feeling, pero obviamente si se siente cortante las formas en las que toman decisiones que si nos perjudican y las toman porque piensan que simplemente no llegamos a las metas porque no trabajamos, cosa que no es real.

E: ¿Qué opinas sobre las metas y rendimiento?

E2: Yo no me quejo de eso las metas que me pongan debo cumplirlas, lo único que no me gusta es que yo quiero que me paguen si llego a las metas y cumplo unas comisiones decentes, entiendo la situación de la empresa y sé que por eso motivo no se puede, pero si me gustaría que la remuneración sea mejorada si creo que en otros lugares por el trabajo pagarían más entonces si siento que eso faltaría pero las metas que pongan hay que cumplir pero la paga que te dan por cumplir es muy baja.

E: Yo quisiera que me cuentes ¿qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E2: A veces piensan que darnos presión es mejorar nuestro rendimiento y yo no creo que sea oportuno, a veces nos presionan de manera injustificada, a veces el momento no se da para más, cuando se puede presionar de una vamos para adelante pero hay momentos en los que no da para más, no porque no quiera cumplir sino porque no hay de donde sacar y la presión cuando no es el momento está mal y lo otro que siento es que no hay una división oportuna de tareas que ya lo están haciendo, es decir definir bien las tareas del área, los comerciales son asesores y tienen un trabajo diferente a un call center, si vamos a ser un call center por favor que se tome en cuenta que somos un call center y si vamos a ser asesores eso toma su tiempo porque debemos asesorar al cliente, entonces creo que eso falta definir qué es lo que somos, creo que mejoraría mi rendimiento no con aumento de leads, ni llamadas, mi rendimiento mejora con lo que hicieron dividir operaciones con back y lo comercial para los comerciales y realizar llamadas productivas con el tiempo sin la presión de hacer 25 llamadas, sin presión de que si no llego a la metas de llamadas estoy fregada, hay clientes que se toman su

tiempo, por eso sería lo mejor realizar llamadas productivas a mí me encantaría que me midieran por producción: Alianet hace 10 llamadas y tiene 5 inspecciones no quiero más porque a lo mejor hice 30 y 10 fueron productivas y solo reportaría las productivas yo creo que sacando 4 inspecciones diarias si llegaríamos a las metas, entonces me encantaría que no me midieran por llamadas, tiempo, horas sentada me encantaría que me midieran por producción.

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E2: Existen formas de reconocimiento monetaria, social, mediante certificados como diplomas o mediante regalos, como entradas al cine en lo personal me interesa la remuneración y de ahí en fuera no está mal que de vez en cuando tu jefe te de una palmadita y te diga vas bien

E: ¿Cuáles son las formas en las que consideras podrías crecer laboralmente en la empresa existen planes de carrera?

E2: Veras yo no tengo la esperanza de crecer en la empresa lastimosamente, yo no conozco de crecimiento laboral ni planes, entonces no creo que tenga crecimiento, sin embargo si he aprendido muchísimo yo entre si saber nada yo he crecido en cuanto conocimientos, pero no profesionalmente y la verdad pienso que no voy a salir de lo que hago ahorita me gustaría algún curso que me aportara a mí y a la empresa valor, no sé si sea capaz de liderar un equipo no se si yo tuviera ese potencial pero sí creo que puedo crecer brindando charlas a los chicos, capacitaciones con ventas, productos.

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E2: Bueno yo siento que el clima estaba mejorando, a pesar del tema de la cocina que nos puso bastante tensos, competíamos sanamente para llegar a las metas, pero ahora creo que está bastante tenso, por el tema de la presión de que piensan que no trabajamos

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E2: Ahora mismo no hay ninguno, mi factor de motivación es que yo no soporto ser mala trabajadora y trato de superarme a mí misma todo el tiempo hay cositas como las entradas al cine que si ayudaban a seguir mejorando

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E2: Que llegara un jefe que de verdad sea mío, es decir una persona que en realidad sepa lo que hacemos no que venga de un call center u otros lugares, sino que en realidad sepa lo que hacemos nosotros y lo que nos dedicamos y nos pueda atender, porque cuando vienen jefes de un giro de negocio diferente no nos comprenden lo que hacemos.

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E2: La verdad la siento sin personalidad

E: ¿Te sientes identificada con la empresa representa?

E2: A pesar de todos los problemas si me identifico, si le quiero, le tengo cariño y la defiendo, me duele cuando un cliente ofende a seguros123, es por la oportunidad que me han dado y si creo que la empresa puede hacer algo muy bonito y muy grande

E3 – Ejecutiva Comercial

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E3: En realidad, no la tengo muy clara

E: Bueno desde tu perspectiva ¿cuál es la misión y la visión?

E3: Te soy muy sincera, una vez que entre me explicaron la misión y visión pero a la fecha yo poderte decir con mis palabras algo que yo sienta no te podría explicar, por qué no recuerdo lo que me dijeron en la capacitación, segundo no me acuerdo porque a lo largo del tiempo que he estado en la empresa siento que no las recuerdo porque no tienen congruencia con lo que yo veo que es en realidad la empresa, no es claro con lo que es y lo que quisiera ser.

E: Entonces ¿cómo percibes a la empresa?

E3: En realidad yo percibo a una empresa que ni siquiera es una empresa, es un emprendimiento, no se le puede llamar empresa porque no hay bases ni organización sólida, entonces esto es fundamental en una empresa cuando tienes claro el objetivo y paso a paso cambias ciertas cosas que no cambian tu objetivo sino que solo te hacen más fácil llegar a tu meta, me parece que esto todavía no se puede llamar una empresa sino emprendimiento de personas que han tenido una buena posibilidad económica y lo hicieron sin pensar muchas cosas más allá, por eso tenemos tantas falencias porque lo arrancaron sin tener una correcta organización, es lo que en el día a día me hace sentir.

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E3: En general yo creería que un poco de compañerismo, solo presiento que puede ser un poco de ese y puede ser también el respeto, pero solo como personas mas no un respeto hacia tu trabajo.

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E3: Yo veo que se comparte el ser egoísta con tu trabajo, lastimosamente lo primero que se pega son las malas cosas es difícil darte cuenta de algo positivo, eso es lo malo que tenemos como seres humanos, aunque ver las cosas negativas y luego las positivas es bueno porque sabes lo que tienes que mejorar, cosas que se pegan es la

individualidad “yo hago esto por salvar mi pellejo y el resto ahí vera “y falta de honestidad al comunicar las cosas.

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E3: La comunicación ha mejorado en cierto aspecto no completamente, pero no es una comunicación honesta, es como un teléfono dañado no se dan cuenta que afecta muchísimo o no sé si es la manera de interpretación de cada persona, pero cuando tienes a cargo muchas personas tienes que ser muy concreto y ser claro con lo que quieres decir, no hay términos medios y si lo existe decir estas son las condiciones, ¿qué piensan?, ¿qué les parece?, eso es un término medio para mi forma de ver.

La comunicación con mis compañeros es intermedia, pero lo que no me gusta es que cuando por ejemplo das una idea se apropian de tus aportaciones para mejorar, esto hace que el empleado ya no de más ideas porque no recibe ni un gracias. Es complicado, empiezas a tener confianza y conversas lo que piensas, pero estas personas no tienen criterio cuando están con supervisores se les cambia el chip, yo siento que lo hacen por temor, a mí no me da miedo decir las cosas.

Ahora en la oficina solo escucho y me callo, no toman en cuenta tu opinión pareciera que no les importáramos y no tenemos participación.

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E3: La verdad es muy bajo, muchas veces uno no espera un reconocimiento monetario, pero si espera un gracias que buen trabajo hiciste, a pesar de que no seas un tomador de decisiones pero que escuchen tus comentarios y opiniones, pero que en realidad escuchen y tomen en cuenta lo que se dice. Pasa muy seguido que aparentemente nos escuchan, pero nunca se ejecuta, yo soy muy observadora con acciones entonces me he dado cuenta que en reuniones no se toma ni nota de lo que uno dice, entonces por que hablo si no les va a interesar y van a hacer lo que quieran, mejor me ahorro mi palabras e ideas, aunque sea egoísta te vuelven así.

Yo con mis superiores tengo una relación cordial, pero sé que con la mayoría no podría tener una conversación fuera de trabajo, porque les falta ser humanos se le sube su autoridad y puesto a la cabeza y tienen acciones que colocan una barrera y te hacen de menos. Yo no tengo esa perspectiva si yo fuera jefa lo mío no es meter miedo o mandar sino ser compañera ponerse de hombro a hombro con el otro. Todo se estanca por que el de abajo no le mete ganas ni corazón. Yo nunca me imaginé trabajar en esto, pero la misma euforia cariño sentimiento hacia la empresa no lo tengo como cuando empecé.

E: ¿Por qué crees que ha cambiado?

E3: Por todos los factores comentados y lastimosamente es como una relación, si ya te mienten o te hacen de menos o son desagradecidos o sienten que solo te tienen en negro y se vuelven inhumanos, que te tienen como robot se te va el amor y eso es lo que a mí me ha pasado yo estoy muy agradecida por que he aprendido mucho y gracias a este trabajo yo he podido darle una estabilidad a mi familia en lo económico, pero a su vez no tengo ese mismo amor al ira la empresa solo es una rutina.

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E3: Yo creo que hay personas que piensan que la motivación es un bono o algo monetario y no es así, eso es lo que ellos piensan que uno busca y si bueno trabajamos por necesidad y por qué el mundo se mueve con dinero, yo me he dado cuenta que su única forma de motivación es por ejemplo les vamos a mejorar las comisiones pero no nos dan el medio para llegar a esa comisión, suponte llegas a las 10 comisiones y tienes el 50% ,en lugar de decir tienes un reconocimiento o un papel con la mejor empleada aunque no llegaste a las comisiones, es que esto va muy de la mano de la comunicación cuando tienes una comunicación deshonesta es un factor des motivacional, deberían buscar otro mecanismo como no es un almuerzo o algo que se sientan que lo hacen de corazón no por las cifras o ventas. Esto es un embudo, por ejemplo, aquí en el país si el presidente roba porque nosotros no y así pasa en todo y lastimosamente el que esta más abajo es el que más siente.

Pasas tanto tiempo en el trabajo y es como que llegas y tu puesto fuera tu cuarto, imagínate que venga tu mama y todos los días te grite que no arreglaste tu cuarto y te castigan por eso cuando no fue así, me da mucha pena decir más cosas negativas que positivas porque así me siento como decepcionada, como si me hubieran mentido y lastimosamente me he tenido que volver en una persona que no me gusta pero la situación lo amerita, me he convertido en una persona menos comunicativa que se ha vuelto egoísta con su ideas o potaciones para mejorar una persona que busca su bien individual

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E3: No los llamarían espacios de integración es un espacio donde se reúnen las personas que se llevan y por compromiso llaman al resto para que no se note el descole, esto se da en todo lado yo creo que en este tipo de cosas hay que ser neutral no por la integración tienes que hablar con esa persona o no hacer sentir a esa persona que no corresponde a ese espacio. Una cosa son los amigos y otra el compañerismo, en la empresa te hacen sentir que tienes que ir por obligación y cuando llegas es la hipocresía creo que tienen mal el concepto de integración una integración. Date cuenta además no pueden disponer de tu dinero, para unos son simples 10 dólares, pero para otros no y te obligan a pagar para asistir por eso también creo yo que les hace falta la parte de ser humanos

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E3: Mi espacio de trabajo pues físico siento que podría ser mejor pero como te digo no es algo que pueda exigir

E: Pero si te dieran la oportunidad de mejorar algo ¿qué te gustaría mejorar?

E3: Mas que todas herramientas adecuadas, comodidad, muy puntual el asiento del trabajo son pésimos todos somos personas sé que el jefe por ser jefe puede tener una mejor silla, pero sin descuidar a sus empleados, pero imagínate llegar a escoger cual es la silla que no tiene el clavo salido, la que tiene todas las llantas, el respaldas recto, mejor esponja, cuando en realidad deberías llegar sentarte y hacer tu trabajo. En herramientas que yo no sea el conejillo de indias y que después haya represalias por no

cumplir el trabajo sin tomar en cuenta que se estaban haciendo pruebas de herramientas, a uno lo tratan como conejillo de indias, pero después por estar en eso uno se perjudica, como ellos no ocupan la herramienta solo lo cambian debería haber otros mecanismos de prueba que no afectan tu rendimiento

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E3: El tener que llenar la misma información en varias partes, el que no haya una organización correcta sobre la gestión cambian todos los días, la desorganización en establecer las funciones de cada trabajador, lo positivo es que tienen claro que tenemos que llamar al cliente, pero el resto creería que no lo tienen claro, un día somos asesores, otro día somos un call center, si eso es en lo que nos quieren convertir tienen que entender que debemos dejar de hacer casi el 90% de cosas que hacemos no están bien designadas las funciones y ese el error más grande y estos cambios se dan cada semana o cada quince días, ellos solitos se contradicen y todo esto se reflejan en las pocas ventas por que generamos desconfianza en los clientes por que un día lo maneja una persona otro día otra.

E: ¿Cuáles son las formas en las que consideras podrías crecer laboralmente en la empresa existen planes de carrera?

E3: Esa es la primera mentira que te plantean en la entrevista un plan de crecimiento, pero cuando surge la oportunidad no te toman en cuenta, aunque suene feo este trabajo para mi es un pasar de la vida, cuando tenga lo mío me dedico a eso al 100% pero eso si les doy las gracias he aprendido bastante, pensaría más de dos veces si me llamaran para volver a trabajar

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E3: Yo siento el ambiente muy pesado por el egoísmo hipocresía, hay que ser cordiales y llevar la fiesta en paz en el trabajo, pero trátame con respeto por que soy un ser humano

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E3: Primero que tengan más sentido de ser una persona, hablar con honestidad hay decisiones que duelen, pero preferible que te digan la verdad a que te mientan, dejar la hipocresía en la parte laboral, esas son las más fundamentales porque hay como ramificar estas recomendaciones y eso sería muy extenso

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E3: Lo primero que se me viene a la cabeza es como un vagabundo que no tiene orden no se cuida y no le importa el resto y aparenta en la calle es decir desvaría y finge ser otra persona

E: ¿Te sientes identificada con la empresa representa?

E3: No yo no me siento identifica, antes me daba entusiasmo de hablar de la empresa pero ahora lo hago en automático o si buscan referidos para el trabajo no me da ganas ni de llevar a alguien, puedo pensarlo por la necesidad de la persona pero la última vez

que pidieron entrevistas referí a dos personas por su necesidad no por la estabilidad, porque el rato menos pensado te dicen gracias y me ha costado superar que cuando maría ingreso le mintieron mucho y me da mucha pena le dieron muchas expectativas.

E4 – Asistencia médica/ Ejecutivo comercial

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E4: Principalmente basarse en la agilidad para el cliente

E: Bueno desde tu perspectiva ¿cuál es la visión?

E4: Creo que es convertirse en uno de los brokers más grandes del país estar entre los diez primeros y captar más seguros corporativos

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E4: Yo creería bastante la unión entre equipos de trabajo

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E4: La verdad con muy pocos los hábitos que se comparten, de hecho, no creo que exista ninguno

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E4: Con mis compañeros es muy buena por el equipo de trabajo, con mis superiores no tan buena ya que no los veo muy a menudo ya que la comunicación no es muy directa

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E4: La verdad no existe, hay diferentes factores como horas extras que tampoco reconocen me gustaría más que en lo económico de repente unas palabras de felicitación

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E4: Si existen son muy pocas como por ejemplo cuando la gerente nos agradece por el trabajo, pero en pocas ocasiones

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E4: El comedor era uno de esos espacios, pero al ya no haber no creo que tenemos ningún espacio

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E4: En verdad muy bueno tengo todos los recursos

E: Pero si te dieran la oportunidad de mejorar algo ¿qué te gustaría mejorar?

E4: Lo que conversábamos de los espacios de integración

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E4: Creería que nada todo en orden

E: ¿Cuáles son las formas en las que consideras podrías crecer laboralmente en la empresa existen planes de carrera?

E4: Yo si pienso que puedo crecer me proyecto como un supervisor o manejar en algún área

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E4: Un poco tenso por algunos compañeros, pero esto ha mejorado porque estas personas salieron de la empresa

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E4: Acatar más las sugerencias de las personas operativas y un espacio para una integración más fuerte

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E4: Creo que una persona bien proyectada con ánimos de superación amable, su personalidad sería una persona innovadora

E: ¿Te sientes identificado con la empresa representa?

E4: La verdad de mi parte si porque depende mucho de cada persona y por mi parte a mí me gusta lo que hago y ponerme la camiseta.

E5 – directora del departamento de Marketing

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E5: La filosofía empresarial está basada en que el grupo Oland quiere proyectarse como una empresa ágil, tecnológica que brinda un servicio de calidad y eficiencia al usuario, ser vista responsable con el usuario que muestre innovación y preocupación por el cliente final

E: Bueno desde tu perspectiva ¿cuál es la misión y la visión?

E5: No existe un misión y visión como tal muy consolidada, pero los dos tienen una propuesta de valor muy fuerte que es la agilidad y la transparencia y aunque tienen propósitos distintos por que Seguros123 es más tecnológico y Oland apegado al servicio

post venta los dos al final sin que se haya identificado como tal una filosofía los dos cumplen la misma propuesta de valor y también ciertas promesa de marca como ser ágiles dar el mejor precio y respaldo y siempre con la visión de ser el bróker #1, siempre estamos pendientes de mejorar en el raking en Seguros123 permanecer como agregador número 1 del ecuador en términos digitales y en Oland avanzar en el ranking de seguros.

E: Entonces ¿cómo percibes a la empresa?

E5: La verdad es que siento que no es una empresa como tal que se ayuda, que tiene dos áreas o un grupo empresarial, siento que son dos empresas separadas y cada una trabaja según sus intereses y el día a día, últimamente por la coyuntura se ha dado a florecer el tema que nos apoyemos en ciertas cosas se dio más por coyuntura que por liderazgo

E: ¿Conoces a tu equipo de trabajo? ¿puedes describirlo?

E5: Yo siento que mi grupo de trabajo es super entregado, si están dando todo de ellos que quieren sacar adelante su trabajo, a la empresa en su mayoría están dispuesto a ponerse la camiseta y se esfuerzan mucho y quieren dar todo de sí, pero también siento que no pueden dar todo, si tienen ciertas limitaciones siento que tienen recelo en comentar lo que les está sucediendo o indicar su malestar o lo que pasa, todo el tiempo les presionamos por conseguir resultados y objetivos y esa presión en cierto modo no es bueno porque no mantiene una visión muy clara de a donde queremos llegar por que todo el tiempo estamos cambiando y está bien en cierto modo de que sea un equipo multitask yo siempre les estoy moviendo son como los peones de ajedrez y ellos dan todo de si para cumplir con el rol que les indiquemos se ha cambiado tanto que este tema que el multitask no llega a ser tan beneficioso, el concepto es muy bueno pero ya aplicado nos hemos sobrepasado los chicos quieren dar mucho de sí pero no les hemos organizado de forma correcta y también se debe al liderazgo que tenemos por que quien nos indica que tenemos que mover a personas es también la persona responsable por la que este tema no funcione bien

Creo que si hay dos perfiles nosotros esperamos unos resultados muy grandes del perfil que actualmente tenemos y este perfil que tenemos es porque talvez no económica mente no podemos contratar a una persona de un perfil más alto que es el que necesitamos para conseguir los objetivos

E: ¿Consideras que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E5: En la oficina mucho el tema de cumplir con las políticas de atención y gestión del cliente como: llamar correctamente, un speech predefinido, mantener todas las herramientas siempre disponibles, me refiero a las herramientas que utilizamos para la gestión de ahí si existen malos hábitos como: comer en el puesto muy a menudo o el conversar demasiado cuando están en llamadas, pero eso ha ido reduciendo pero esto también ha hecho que sea muy estricto, que seamos muy rígidos en cuestiones que son del ser humano, de repente como lo manejamos de un modo tan rígido no nos permite ser las personas que somos, creo que hemos estado en los dos extremos entonces me parece que deberíamos mejorar en poder tener un punto medio.

E: ¿Cómo visualizas la comunicación en la empresa?

E5: Yo siento que actualmente manejamos mejor comunicación, antes no había mucha retroalimentación de parte del personal más operativo, pero ahora recibimos más feedback de hecho todos los días mantenemos una reunión denominada el wake up call para revisar dudas y la gestión del diario incluso las sugerencias para poder mejorar esto tanto con el equipo operativo como con las personas con mayor rango.

E: ¿Cómo percibes el reconocimiento y motivación?

E5: En la empresa se cree que el mayor reconocimiento que se da es el económico, ósea factor comisiones, el tema de que si vendes más te pago más, entonces no hay un tema muy motivacional en aspectos más intangibles, como incluso un aplauso se ha tratado de incorporar este tipo de cosas pero no hay el liderazgo para mantener este tipo de cosas pero no hay tampoco el liderazgo como para poder mantener este tipo de motivaciones, se ha querido establecer un plan de carrera para que se superen a nivel profesional pero esto se ha quedado en un desear pero no en un ejecutar

E: ¿Sientes que el personal se identifica con la empresa?

E5: Yo siento que si el día de mañana les ofrecen un trabajo con una remuneración más alta se van, no solamente porque la empresa sea el culpable de esto, creo que parte del perfil, la mayoría del equipo es un perfil muy junior al serlo esta más enfocado a querer ganar más que a superarse profesionalmente porque el cargo no es algo tan representativo en otras áreas creo que pasa lo contrario, en Oland hay más sentido de pertenencia de hecho muchas personas están desde el inicio de la empresa y están varios años .

E: ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?

E5: Actualmente de preocupación de no saber si es que se está haciendo bien o mal las cosas, de no saber si se cumplen o no ciertas normas, porque tampoco hay un manual de políticas y normas por eso tampoco es que tengan una guía de cómo comportarse

E: ¿Cómo consideras que se mide el rendimiento de las personas?

E5: Creo que eso es lo que más se mide, incluso creo que se mide de más medimos cuantas llamadas realiza, en que tiempo lo hace y en muchas métricas más llegar a la venta final, son muchas cosas las que se mide para ver sus resultados

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E5: Creo que todo lo que estamos haciendo está bien en teoría, todo lo planificado pensado en concepto para la empresa está bien, lo que hay que mejorar es la ejecución y llevarla a cabo de una manera más controlada, talvez no irnos a los extremos de controlar tanto midiendo hasta la mínima cosa, talvez llegar a un punto medio en el que controlemos, medimos pero todo en una base fundamentada en que somos personas y no robots eso debemos mejorar pensar en la persona más que en puros números

E6 – Ejecutiva comercial

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E6: De Seguros123 su filosofía es dar al cliente rapidez, comodidad y tranquilidad de contratar un seguro eso es lo que tratamos de hacer 24/ 7 facilitar la vida a los clientes, su visión es posicionarse como #1 me imagino en lo que son los seguros y expandirse en cambio en Oland es más corporativo, pero no tengo el enfoque muy claro.

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E6: Creo que compromiso de poder sacar adelante las cosas, pero de repente no hay comunicación, pero si hay gente con compromiso y entrega

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E6: La Jocosidad no sé cómo explicar la gente tiene buena actitud y energía y eso creo que lo compartimos todos

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E6: Entre compañeros creo que ninguno tiene ningún tipo de tabú, pero sí creo que de repente no llegan las cosas como son hacia los altos mandos, siento que ellos no tienen conocimiento de lo que pasa si hace falta la comunicación y como en todo hay un conducto los últimos que tuvimos eran pésimos y la relación siento que nos llevamos bien, pero si sería bueno que los jefes se metan más en el corazón de Seguros123

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E6: Yo siento que no reconocen mi trabajo porque hay muchas cambiantes, antes nos median por ventas después por comisiones, después por lo que paguen los clientes, yo voy un año en la empresa y no he comisionado nada, si creo que se deberían reestructurar los métodos de comisiones hace un tiempo sacaron una tabla de comisiones un compañero tenía 26 ventas y yo tenía creo que 15 y de esas la prima que genere a la empresa fue más grande de la que genero mi compañero entonces puedo tener una prima muy alta pero como no llegue a las 20 no tengo reconocimiento aunque mis ventas ingresaron más dinero que otros. Están mal las métricas creo que deberían de medir por ingresos. Si genero bastante dinero debería haber un pequeño reconocimiento talvez no completo por no completar el número de ventas, pero si tenerlo en cuenta creo que no se le reconoce bien al trabajador

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E6: Creo que antes era un poco más nuestro anterior líder nos impulsaba diariamente

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E6: Yo creo que se podría mejorar, en festividades si nos integramos, la gente siempre está dispuesta. Somos una sola empresa si creo que sería muy bueno saber lo que se hace el de al lado y no hay mucha comunicación. Lo que si me afecta es no tener un espacio para comer, tener que caminar tanto o esconderme para comer, yo sufro del estómago y no puedo comer frio ni a deshoras.

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E6: El espacio de trabajo lo considero bueno, me di cuenta con el coronavirus que no tenemos ventilación no se si eso a largo plazo tiene algún efecto negativo, por el resto creo que tengo todo

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E6: Yo creo que tantos cambios todo el tiempo, claramente una empresa tiene que re inventarse pero últimamente ha pasado muy seguido y eso nos descontrola y nos da inestabilidad, así no quieras te sientes confundido porque te acostumbras a algo y te cambian eso es bueno para no mantenerse en un sitio de confort, pero tan seguido considero que genera muchos errores.

E: ¿Cuáles son las formas en las que consideras podrías crecer laboralmente en la empresa existen planes de carrera?

E6: La verdad no crecer en el sentido de que repente me den otro puesto y que me designen más cosas que no son de crecimiento para mí, dentro de la empresa hay personas que son muy capacitadas por ejemplo yo estudie comercio internacional y se mucho de administración de empresas entonces si tengo un personal que tiene miles de años en la compañía ¿por qué busco una persona exterior?, cuando puedo tener una persona de mi equipo que ya conoce la empresa y busco a otro que me va a cobrar más, en lugar de subir un poco el salario a una persona de mi propio equipo monitoreándola obviamente porque es una persona de mi empresa que sabe le duele que quiere vender y tiene trayectoria no hay ese reconocimiento a los empleados, a una persona que va mucho tiempo le generar malestar. Talvez esta persona no tenga los estudios suficientes, pero la puedes capacitar y brindar esa posibilidad yo no creo que ninguno de los que estamos piense que pueda mejorar su situación en la compañía

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E6: Siento que todo el mundo trabaja con miedo de que si no hace las cosas te boten de un día para el otro

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E6: Comprometida eficaz innovadora responsable. Creo que, entregada, pero le hace falta preocuparse por sus empleados

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E6: Preocupación por lo que se hace internamente, no depender de conductos, de estadísticas externas, enfocarte en lo que pasa en tu empresa por que a mi puede venir

un experto que me diga la forma pero todas las empresas son distintas y se manejan de distinta manera, viendo los pequeños detalles se crece, es como lo que pasa con las mamás si tú te pones como un ogro tus hijos te tienen miedo y no te dicen las cosas si les das la oportunidad de que conversen sin miedo a decirte las cosas vas a tener buenos resultados o resultados reales.

E7 – Gerente General

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E7: La filosofía de ellos es agilidad y servicio

E: Bueno desde tu perspectiva ¿cuál es su razón de ser?

E7: Asesorar a la gente y ser los pioneros en los tipos de productos que salgan en el mercado

E: ¿Y la visión?

E7: Estar siempre dentro del top de los 10 corredores más grandes del mercado

E: Entonces ¿cómo percibes a la empresa?

E7: Creo que es una empresa pequeña pero que ha hecho cosas grandes, he estado con varias empresas y corredores de seguros, pero lo que más me impresiona de la empresa es que la cabeza principal es un visionario, no es que esta basándose únicamente en valores agregados, el piensa en lo que viene en el futuro es visionario para mí.

E: ¿Conoces a tu equipo de trabajo? ¿puedes describirlo?

E7: Si claro a todos, soy la mandamás de la compañía, creo que hay una historia, que hay un antes y un después de mi entrada, los de antes son muy pasivos cómodos no muy proactivos y un después la gente que va a mi ritmo, va más allá, realmente me ha tocado duro porque la empresa tenía otro modelo de negocio y con mi llegada la empresa se tuvo que acoplar con mi modelo de negocio que es mil por hora, esta gente se encuentra más en Oland, la gente de Seguros 123 es joven y está dispuesta al cambio de hecho se aburren de hacer lo mismo, los antiguos se quedan en su job description.

Siento que si hay dos perfiles senior y junior y en todo lado debe haber eso, porque el senior debe luego ser gerente si todos estuviéramos en el mismo lugar no hubiera competencia y la competencia es sana, yo tengo que querer llegar a ser el ejecutivo senior y el senior llegar a ser coordinador y el coordinador luego gerente y yo por ejemplo quiero ser la presidenta de la compañía , no siento que hay ese querer en el grupo porque hay un antes y después y el antes era de comodidad, de hecho la empresa ha tenido que tomar decisiones complicadas que han les han afectado económica y emocionalmente por que han tenido que sacar gente que no llevaba a su equipo al

liderazgo, hay gente que piensa que ir a dejar una póliza de seguros es un mensajero, en lugar de pensar que dejar una póliza es la oportunidad de que tu cliente te conozca

E: ¿Cómo percibes el tema del liderazgo en la empresa?

E7: Yo creo que ahora por los comentarios que he recibido de la gente, ahora hay un líder en la compañía a una persona a la que le confían las cosas que hacen para buscar soluciones no culpables y buscar medidas que corrijan, no con el ánimo de castigo sino de mejora y si vuelve a pasar pues tendrá sus consecuencias, pero por lo menos no hay el miedo a lo que tenían que eran jefaturas y no líderes, porque es diferente un liderazgo que de una jefatura, estamos en una transición.

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E7: No percibo ninguna acción compartida la verdad. Lo positivo es que son muy solidarios lo malo es que viven del pasado, como era antes 10 personas que se llevaban todos bien nadie preguntaba nada viven del corredor mediocre el chiquito.

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E7: Pésima, porque desde el principal líder la comunicación es pésima, él tiene ese problema entonces los mandos de abajo tampoco lo hacen, eso acarrea al run run del pasillo en lugar de la comunicación formal, ese es un tema al que nos estamos acoplado a mí me gusta que todos sepamos y que no se manejen cosas tras cortinas, nadie sabe los números de la compañía, hacia abajo no saben cuándo pagan utilidades o vacaciones, etc. yo en mi manera criolla he tratado de manejar las cosas, entonces el personal no sabe hacia dónde vamos, cual es el objetivo de la empresa que es lo que quiere el dueño de la compañía

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E7: No hay ninguno, lo que pasa es que la empresa no te apoya para esos espacios, ni económicamente ni con permisos, los pocos espacios son ideas que se me vienen a la cabeza con la persona de marketing, no es que la empresa tenga esos espacios, por ejemplo no es que exista un calendario o política de la compañía que diga el 14 se trabaja hasta el medio día o en navidad, esos pocos lugares en donde puedes motivar al personal se cortan porque tal vez a la cabeza no le dio la gana

E: Hábleme sobre estas políticas que mencionas

E7: No hay ninguna política y si las hay solo son sancionatorias

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E7: Ninguna yo lo que hago es correos de felicitación esto lo he adaptado recientemente, si llega una felicitación yo lo hago público con copia al presidente de la compañía

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E7: Todavía no yo creo que estamos en pañales en el tema de motivación, yo pienso que las empresas desde 20 personas deben contratar un especialista para eso, yo me he convertido en todo eso, pero en realidad no tenemos nada es pésimo

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar el rendimiento del personal?

E7: Capacitaciones porque son gente que han crecido en la empresa, no ha tenido la suerte de estar en otros lugares y poder coger lo mejor de otros lugares y ponerlos aquí en práctica, esta gente ha sido mensajera, recepcionista y ejecutiva se les da la oportunidad pero no los medios, no se les da la educación, no es gente preocupada de una lectura o educada, disculpa la expresión “son burritos de trabajo” no hay mucha visión la gente que viene de afuera con experiencia nos sorprendemos

E: ¿Existen planes de carrera?

E7: Recién estamos organizando el tema de sueldos para en cada puesto se gane lo justo y todos sepan hacia a donde pueden llegar

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E7: Creo que hay que meter más hombres en la compañía, hay muchas mujeres y las mujeres son problemáticas cuando están mucho tiempo reunidas, creo que con la salida de uno de los líderes negativos de la compañía no les ha quedado otra que mejorar, no quiere decir que quieren, sienten que no les queda de otra, no están de acuerdo con lo que les toca vivir. En Seguros123 es otro el modelo yo siento que hay dos ambientes

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E7: La describiría como bien desordenado mal genio, coña, bonita, pero tiene buenos sentimientos y es noble al final del día

E: ¿Crees que el personal tiene un sentido de pertenencia?

E7: No para nada, porque no trabajamos en la parte emocional solo lo atacamos multamos y sancionamos. No trabajamos en lo más importante que es el recurso humano, en cosas tan simples como fue haber quitado el microondas y que a nadie le haya dicho por qué y ese era un beneficio muy grande para el empleado

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E7: Las acciones que me gustaría que permanezca es que nuestro líder no es una persona controladora es una persona que te da libertad con tal de que muestres tu trabajo y recomendaría contratar una persona que se encargue de trabajar en la parte del recurso humano

E8 – Back Office

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E8: Eso si no se

E: Bueno desde tu perspectiva ¿cuál es la misión y la visión?

E8: La misión no se la visión creo que es llegar a futuro a ser una empresa grande y la mejor en seguros digitales

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E8: Yo creo que la unidad, respeto, solidaridad y esos básicamente

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E8: Lo chistosos, yo pienso que la unidad siempre estamos todos somos muy humanitarios

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E8: Con mis compañeros es buena, pero con las jefaturas o altos mandos no he tenido la oportunidad de conversar con mis superiores inmediatos creo que es buena la comunicación. Creo que en la empresa hay un 50% de jefes y 50% de líderes.

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E8: Yo si siento que me reconocen, yo pienso que no solo es satisfactorio lo económico y si han sido detallistas y eso me hace sentir que soy reconocidas por las cosas que hago

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E8: Hasta ahora en mi área no eh visto yo que nos hayan motivado

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E8: No existen, me gustaría que volvamos a poder usar el comedor que era el único espacio, cuando nos quitaron fue super complicado por lo económico y también porque tienes que adaptarte a otro tipo de alimentación

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E8: Si es bueno mi espacio de trabajo

E: Pero si te dieran la oportunidad de mejorar algo ¿qué te gustaría mejorar?

E8: La silla no me colabora, eso me gustaría modificar

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E8: Yo creo que cuando hay tensión entre mis compañeros

E: ¿Cuáles son las formas en las que consideras podrías crecer laboralmente en la empresa existen planes de carrera?

E8: Yo creo que sí, mi proyección es llegar a tener más conocimiento y llegar a convertirme en una jefa

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E8: Super bien el ambiente de trabajo que tenemos es muy bueno

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E8: La describiría como un hombre tranquilo y solidario

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

Que nos den un poco más de tiempo para realizar todas las gestiones

E9 - Back Office

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E9: La filosofía es brindar un servicio de asesoramiento en el tema de seguros en la mayoría de los ramos para otorgar buenas coberturas con el respaldo de excelentes compañías

E: Bueno desde tu perspectiva ¿la visión?

E9: Creo que son empresas hermanas, pero son diferentes Seguros123 es una empresa con canal digital y Oland tiene un canal tradicional. Creo que su visión es ser empresas grandes, obtener coberturas únicas.

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E9: Creo que son el trabajo en equipo, respeto, honestidad, puntualidad y atención al cliente

E: ¿Cómo percibes a la empresa?

E9: Yo la veo a la empresa muy chiquita, yo entre a Seguros123 como un proyecto, pero veo que está creciendo pero que todavía falta pulir muchas cosas y que a pesar de tener el apoyo de Oland siento que todavía nos falta mucho, es como que hay unas cosas que para Oland si para Seguros123 no y todos somos de la misma empresa y queremos cumplir el mismo objetivo, pero empiezan a haber diferencias. ¿por qué a ellos sí y a nosotros no?, como organización nos falta por que nos falta pulir unir más de pronto o ver los mismos parámetros para las dos empresas

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E9: Puede ser por ejemplo la conversación, salir juntos al almuerzo creo que básicamente esos dos puntos.

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E9: Mi comunicación en lo personal con mi jefe inmediato buena, le tengo confianza me tiene confianza, con mis compañeros de igual manera, obviamente tengo mis mejores amigos se podría decir con quien tengo más confianza, con socios y jefes más altos es más limitado, el tema laboral lo reporto a mi jefe inmediato por lo que no tengo mucho contacto. Respecto a mi relación entre compañeros que, si se llevan, nos llevamos, pero en el tema laboral cada uno defiende su trabajo y ahí se queda mucho lo personal con lo laboral dividido, ese tema es complejo, pero en lo general hay buena sinergia.

E: ¿Cómo percibes el tema de liderazgo?

E9: Creo que no se ha podido dar el tema de liderazgo por los constantes cambios, cada persona trata de hacer su mejor esfuerzo y la persona que llega pone sus reglas de alguna manera, pero al momento al que te estas tratando de adaptar hay algún cambio que no permite ver liderazgo en esa persona, por lo que no se puede ver el liderazgo en la compañía, no se ha dado esto en mucho tiempo, el tema de liderazgo lo vería únicamente en la gerente general ella puede ser un muy buen ejemplo.

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E9: Yo no sé si mi trabajo sea reconocido, yo creo que hago buen trabajo por eso sigo en la empresa, sé que para eso hay una remuneración nos contratan para hacer nuestro trabajo, pero de más no he palpado algo que la empresa haya definido, lo que sabemos es que está próximo a darse para todas las áreas porque todos somos un equipo, creo que hago bien mi trabajo y por eso sigo aquí.

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E9: Si se generan acciones pero es muy cambiante o rotativo, un mes te dicen una cosa y eso en vez de mantenerte motivado más bien te desmotivan, yo creo que un incentivo debe mantenerse por lo menos tres meses para que puedas ver resultados, entonces yo no te podría decir que bestia como está motivada la gente más bien los he visto que están demasiado desmotivados, mucha presión, creo que existe una automotivación, yo me motivo por tener trabajo, por mi hijo que necesito que este estable, pero no por parte de la empresa, en el área comercial me he dado cuenta que tanto cambio en comisiones les ha desmotivado prefiero un detalle pequeño pero constante.

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E9: Yo creería que no hay espacios de integración, antes se podría considerar que era el comedor sin tener eso no tenemos ningún espacio en la oficina. Me gustaría que se implementen temas de pausa activa donde nos desconectemos totalmente de las herramientas y podemos integrarnos

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E9: Si creo que, si me siento cómoda, tengo todas las herramientas necesarias

E: Pero si te dieran la oportunidad de mejorar algo ¿qué te gustaría mejorar?

E9: Talvez el tema de conexiones para trasladarnos a otros puestos y la silla porque eso no sé porque se dañan rápido

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E9: Mi rendimiento se ve afectado con las malas negociaciones con las compañías, de ahí de manera general por parte de la empresa no.

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E9: Es un ambiente bueno, es de todo hay días buenos y días malos, es un ambiente estable

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E9: Yo creo que es una persona ejecutiva, acelerada que se viste super bien se arregla, pero esta tan acelerada que no se hace entender

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E9: Yo recomendaría que contraten personas que sepan manejar bajo presión, porque yo siento que la mayoría que están en el área comercial nunca han trabajado bajo presión y eso se les hace duro, aunque suene feo necesitamos ese tipo de personas, porque así es el mundo comercial y mucho más este mundo comercial digital, estas siendo mucho más fuerte, si no estamos adaptados a eso creo que va a ser bastante complicado, por más ganas que tengamos de aprender. Y también de alguna forma motivándonos y haciéndonos ver que todos somos importantes los cambios creo que desmotivan. Es bueno para aprender, pero eso no nos deja dar resultados.

E10 – Diseñador multimedia

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E10: Siéndote sincero no, entiendo cosas, pero no la se

E: Bueno desde tu perspectiva ¿cuál es la misión y la visión?

E10: La misión es ser el mejor comparador, ser el mediador entre opciones que te permitan asegurar de mejor manera y la visión aportar de manera tecnológica la facilidad de que puedas estar más seguro desde tu casa

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E10: Siento que algo familiar que inculca el respeto, compañerismo, pero no del todo solo en momentos específicos por ejemplo en celebraciones, pero como en el día a día no lo percibo

E: ¿Cómo percibes a la empresa?

E10: Como una idea que quiere prosperar en el mercado, hay tantos protocolos y cosas que no permiten que se desarrolle

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E10: Creo que cada quien van a hacer lo que deban hacer y punto, pero no hay un hábito que exista en la empresa para el desarrollo de ellos y de otros, yo entiendo lo hábitos como costumbres disciplinadas que te permiten alcanzar objetivos, no creo que existan incluso desde lo que hablamos desde los valores.

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E10: Si empezamos por las cabezas demasiado distantes, veo que los cargos son más de jefes que de líderes creo que ahí está la raíz del problema, eso es algo que se debe fomentar por los que están por debajo de tu, “somos uno o no somos nada”, yo lo veo así, veo como frío distante, más como jefe que como líder, eso pasa ¿con la mayoría de altos cargos menos con la gerente general, ella es una persona empoderada que motiva a que hagamos esto en razón de algo en común, viendo a mis compañeros cada quien en su comunidad y cuando les toca interactuar no aportan mucho, no digo ser una vecindad, pero por lo menos sentir esa integración, todos somos parte del negocio. Y respecto a las herramientas son pocas.

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E10: Para los comerciales el empleado del mes, pero de ahí ninguna

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E10: Creo que no de entrada, creo que la única motivación es vende más para una comisión y no está mal tener ese beneficio, yo creo que todo se basa en la educación, desde la empresa por la empresa, y así crecer a los que ya están incluso ahí entra el plan de carrera, pero todo está creado para vender un producto y poder tener una caja de flujo y ya y todo lo demás no se complementa nada funciona, no sabría que aplicar.

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E10: Creo que no los hay desde el mismo individuo, se podría decir que en el almuerzo uno conversa, pero en si no hay un interés mayor, no se ha incentivado esta iniciativa ni desde la empresa ni desde el individuo, no creo que estemos integrados son diferentes comunidades en un mismo espacio, es decir, la empresa

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E10: Los recursos no son los suficientes, mi área se basa en la creatividad y talvez no tener equipos de última tecnología pero sería interesante que nos brinden equipo para realizar una mejor comunicación, se trabaja por una necesidad de ventas pero no por una necesidad de marca, yo particularmente siento que transmitir la esencia de la marca

no es algo que se trabaje y se lleve a cabo, se le da más mérito a la venta, que no está mal, pero si hay que trabajar en la imagen que se vende

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E10: Creo que hace falta aprendizaje, actualmente lo que creo que beneficia es la actitud de cada uno, nada más y lo que afecta es la mala comunicación en los pagos y decisiones, como no se comunican de manera directa, tuvimos que tener una crisis para que se comuniquen con nosotros, desde ahí te puedes dar cuenta del error.

E: ¿Cuáles son las formas en las que consideras podrías crecer laboralmente en la empresa existen planes de carrera?

E10: No, ósea por lo menos yo no me veo beneficiado de eso si es que existe, dentro del área creativa yo no veo eso.

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E10: Yo creo que siempre hay que apartar las emociones del trabajo yo vivo muy aislado de casi todos solo tengo interacción con mi departamento percibo que cada quien va con su grupo y su gente, creo que es neutral, todos viven distanciados

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E10: Creo que como el jefe porque es una persona que no tiene que tratar un asunto contigo de algo en específico porque le interesa no tienes más comunicación de su parte, entonces si no llamo a los clientes porque me interesa vender un seguro no muestro más mi marca

E: ¿Te sientes identificado con la empresa representa?

E10: Mis compañeros no sé si se sienten identificados, pero yo personalmente me siento identificado por que soy parte del área creativa a veces me siento identificado porque creo que siempre se puede dar más y crecer, enamorarse de la idea es algo de cada uno y a veces no me siento identificado por que hay algunas cosas que no llenen mis expectativas, creo que es un 50%

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E10: Creo que la empresa tiene buenas intenciones de seguir aportando, yo recomendaría trabajar en la comunicación netamente, que sea un proceso integral, te dicen ponte la camiseta para que vendas en lugar de decir ponte la camiseta por que tú eres esto eres parte. No creo que hay identidad, no hay personalidad, enamorarte de la empresa debe venir de acciones desde la raíz, desde el ser se debe llegar a todos. El SER es lo que haces que te enamores de la empresa

E11 - director del departamento de tecnología

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E11: En Seguros123 creo que una de las filosofías de lo que recuerdo desde el grupo céntrico, es darle la facilidad de comparar y enseñarles a las personas como asegurarse siempre desde un ámbito tecnológico

E: Bueno desde tu perspectiva ¿cuál es la misión y la visión?

E11: Educar y fomentar la cultura de los seguros a las personas, porque algo que he visto es que el seguro lo toman como un gato más que un beneficio, lo que creo que Seguros123 siempre quiso hacer eso hacer entender que el seguro es un salvoconducto de su bien

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E11: Lo valores creo que son de grupo que es un grupo unido que busca los mejores factores para que se alineen a la empresa

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E11: Siento que se comparte el liderazgo muchos de aquí nos reflejamos en alguno de los que nos rodean y tratamos de ser líderes, o tratar de aprender de ellos, si ven a alguien que es bueno en algo tratamos de imitarlo hasta igualarlo o superarlo. Compartimos la unión es un grupo fácil de congeniar, antes había un grupo dividido, hay una conexión más fuerte que hace unos años, antes era operaciones por un lado comercial por el otro y siempre se echaban la pelotita

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E11: Pienso que es una comunicación bidireccional, no hay un alter ego de ninguna de las dos partes, nos tratamos con el mismo respeto y consideración entre todos

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E11: Yo siento que a veces me reconocen y a veces no, creo que son las circunstancias que permiten visualizar eso, cuando todo está fluyendo bien te reconocen sin ningún problema, pero cuando hay altibajos tienen ese problema de darte esa gratificación, cuando era grupo céntrico mi jefe cuando terminábamos un proyecto bien realizado él enviaba un correo a todos, indicando el nombre y la respectiva felicitación, esas pequeñas cosas tal vez lo vean mínimo, pero ayuda bastante

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E11: Aquí cuando venimos ya con el grupo Oland una de las actividades más gratificantes fue cuando nos llevaron a mompiche, muchas veces piensan que la empresa nos tiene que dar todo, pero se puede disfrutar también si se da 50% y 50%, en los 5 años que voy en la empresa fue la primera vez que nos llevaron a algún lado, fue lo gratificante que me hayan tomado en cuenta e incluida en esa situación

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123? ¿Qué se podría mejorar?

E11: Creo que, en las festividades, son los momentos pertinentes también, creo que dar mucha libertad genera exceso de confianza y desviar las cosas como son, si es bueno tener marcadas las pautas, todo en su debido tiempo

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E11: Es bueno, dentro de mi área si me han brindado y cumplido todas mis necesidades

E: Pero si te dieran la oportunidad de mejorar algo ¿qué te gustaría mejorar?

E11: Por el momento nada, tengo actualmente las herramientas necesarias

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E11: Creería que el tema de los sueldos, que no pagan al día, ya están mejorando antes se notaba mas no me pagaban al día, no me reconocían horas extras, creo que en si eso es lo que más afecta a nivel laboral a todo el equipo, no ser remunerado o reconocido por lo que haces.

E: ¿Cuáles son las formas en las que consideras podrías crecer laboralmente en la empresa existen planes de carrera?

E11: Si, yo soy el mejor ejemplo, inicie con un desarrollador, tuve mi jefe él se fue y yo me quede como el desarrollador, creo que hay como crecer pero creo que el problema es que es mucho tiempo ,entonces lo lapsos de crecimiento son muy amplios, si considero que deben ser lapsos más cortos, me doy cuenta que esto también puede ser porque no hay mucha gente ni muchos puestos, hoy por hoy considero que si hay más puestos en los que se van a necesitar líderes, meses, coordinadores, ya hay la posibilidad de seguir creciendo pero al crecer el gasto económico de la empresa también aumenta. Creo que lo que si me han permitido además es crecer intelectualmente, dentro de mi ámbito creo que si se da eso.

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E11: Creo que es bueno, han hecho una buena conexión, creo que los últimos cambios han afectado, pero son buenos, uno no puede depender de una persona, no todos somos eternos tanto en lo profesional como personal siempre vas a ver el beneficio mayor y te puedes ir tampoco somos eternos nos podemos morir y la empresa no puede quedarse sin un soporte si creo que es bueno eso tener personal que se adapte y tener siempre un respaldo

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E11: Yo lo describiría como una persona semiformal como Steve Jobs o Bill Gates, su personalidad sería más como tecnológico, pero a la vez como un banco.

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E11: Realmente la empresa está creciendo a pasos agigantados, creo que se han movido bien las piezas para esto, algo que mejoraría tendría que ser a nivel externo, cambiar las políticas de la superintendencia de seguros y compañías para ya tener algo

digital no tan de papeleo y esto de la pandemia fue un punto clave para eso, digitalizarnos en todo, ese sería un punto muy fuerte para nosotros y que os seguros sean obligatorios.

E12/ 13/ 14 - Asistencia médica

E: ¿Cuál es la filosofía empresarial del Grupo Oland Seguros?

E12/ E13: La verdad desconocemos

E14: Es posicionarse entre los 10 mejores brokers de seguros a nivel nacional e incrementar las primas en función al bienestar de los asegurados

E: Bueno desde su perspectiva ¿cuál es la visión?

E12/E13/E14: Ni idea

E: ¿Qué valores piensas que se comparten en la empresa?

E13: La amistad

E14: Puntualidad en nuestro trabajo, solidaridad cuando alguien ha necesitado todos hemos puesto la mano, principalmente económicamente.

E12: Compromiso

E: ¿Consideran que como grupo comparten ciertos hábitos o costumbres? ¿Se han perdido o se han mantenido?

E13: Jergas de mis compañeros

E14: Si principalmente modismos

E12: No en realidad no creo que se comparta algo en particular

E: ¿Cómo calificarías la comunicación y relación con su superior inmediato?

E13: Yo creo que entre nosotras si tenemos comunicación, si hay ayuda

E14: Pero no hay comunicación formal, por lo general siempre nos comunicamos como dices hablando y por ahí pueda que se nos salga algo que tú dices u omitamos algo, en cosas serias que englobe las formalidades si falta bastante

E12: Si es mala, no hay carteleras donde pongan comunicados

E13: Con nuestros superior inmediato tenemos mejor comunicación, tampoco que bestia pero tampoco es pésimo

E14: No es que no podamos hablar con nuestro superior inmediato como que uy que miedo

E12: No es mala comunicación es falta de tiempo para comunicarnos yo creo

E14: Yo con los socios tengo muy buena comunicación

E13: Yo con los socios ni he hablado no he necesitado

E12: Yo tampoco he necesitado

E: ¿Qué opinan sobre el liderazgo en la empresa?

E14: Yo creo que son jefes

E13: Si son jefes no líderes

E12: Conuerdo

E14: Lo que pasa es muy diferente por ejemplo la gerente general ha pasado por todos los puestos y entiende como es el tema operativo, los socios no lo han hecho y no comprenden ciertas cosas que talvez las toman como que nosotras no quisiéramos hacerlo, sino que en realidad no podemos hacerlo

¿Sienten que tienen participación?

E12/E13/E14: No cuentan

E12: Podemos participar, pero no cuenta

E14: Se lo toma como una queja y no como una sugerencia

E: ¿Qué formas de reconocimiento existen?

E13: Yo digo esto de forma personal, dos clientes míos hablaron bien y me enviaron un correo de felicitación, pero esto es reciente, nunca lo habían hecho

E14: Yo por mi parte si me agradecen por el apoyo, pero hasta ahí no es a nivel general

E12: Es más una iniciativa de cada supervisor

E: ¿Existen factores de motivación en la empresa?

E12/E13/E14: No

E13: Nos achacan creo

E14: Si en realidad hay más desmotivación que crea un mal ambiente

E: Hablemos sobre los espacios de integración ¿son los más efectivos en Seguros123?
¿Qué se podría mejorar?

E12/E13/E14: ¿Cuáles?

E13: No hay espacios de integración

E14: La cafetería, poder usarla de nuevo

E12: Nos gustaría una sala de estar para poder relajarnos un momento en el día

E: ¿Cómo describirías tu espacio de trabajo, ¿es bueno y malo? ¿tienes todos los recursos?

E14: No, es bastante reducido realmente para el tipo de documentación que manejamos, con la doble pantalla ha mejorado, yo sigo utilizando mecanismos físicos, especialmente reclamamos entonces para poder comparar un pedido si necesitas espacio y aquí no hay el espacio que se requiere

E13: Nuestras computadoras no funcionan bien y eso no nos permite rendir

E: Pero si te dieran la oportunidad de mejorar algo ¿qué te gustaría mejorar?

E14: Básicamente los espacios

E12: Los asientos

E13: Si los asientos por favor y unas buenas computadoras

E: ¿Qué aspectos pueden afectar o beneficiar tu rendimiento?

E13: El tema de los recursos afecta, lo que nos ha pasado estos días es que nuestras computadoras no han funcionado bien y ahí no podemos funcionar de forma correcta y también comunicación

E12: La carga de trabajo también, porque si cargan a una persona de un montón de trabajo y no se dan cuenta que eso también afecta el rendimiento

E14: Es que el problema en eso pienso que es que no conocemos las actividades que cumple cada persona, por ejemplo, podríamos decir que estamos re cargadas pero no sabemos en realidad lo que mi compañera hace, pueda que ella esta más recargada que yo. Depende hay ejecutivas que hacen todo hay que definir actividades, si te contratan desde punto de servicio a facturación sabes que tienes que hacer

E: ¿Qué opinan sobre las metas que se les exige?

E12: No tenemos metas

E14: Solo si algo pasa mal nos hablan

E13: Yo pienso que solo nos miden por servicio talvez, la satisfacción del cliente

E14: Igual cacha que no es el mismo tema, si alguien se queja es la mega puteada, pero si algo está bien poco te felicita

E: ¿Cuáles son las formas en las que consideras podrías crecer laboralmente en la empresa existen planes de carrera?

E12/E13/E14: No

E13: A todas nos gustaría seguir creciendo

E14: Claro

E: ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

E12: Yo creo que estresante

E14: Yo creo que todo el mundo ve por lo suyo

E: Si la empresa fuera una persona ¿cómo la describirías? ¿qué personalidad tendría?

E12: Me imagino al dueño

E13: Yo le veo una personalidad un poco imponente

E14: Pero si una empresa líder, porque en poco tiempo hemos crecido bastante

E13: Con altos y bajos, malgenio, llantos y todo a la final hemos crecido y llegamos también a un punto en el que es por mi esfuerzo también, creo que es por el esfuerzo de todos y de alguna manera te sientes participe de eso, y tu misma te dices bien lo estoy haciendo bien, es como una satisfacción personal

E: ¿Se sienten identificadas con la empresa?

E14: yo cuando estoy in house sí, pero aquí no realmente aquí creo que hay mucho individualismo entonces aquí no me siento parte, afuera si

E13: Yo si me siento parte y si me pongo la camiseta

E12: Yo también

E: ¿Qué recomendarías para el crecimiento de la empresa?

E14: Yo creo que trabajar en una comunicación más directa, que salgan de las reuniones a comunicar bien las decisiones y el tema de comodidad, creo que no hay una identificación como un uniforme, yo creo que como empleados hemos puesto bastante a la empresa, hemos puesto el hombro y sería chévere que la empresa nos de los insumos que necesitamos para poder trabajar

E12: Eso es básico, tener buenos recursos como buenas sillas, para no sufrir problemas de espalda o las mismas computadoras

E13: Yo básicamente lo reduzco en comunicación y recursos