





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

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA, PARA MEJORAR LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR ASEGURADOR CASO  
SEGUROS LATINA.**

Autor: Gustavo Darío Vallejo Sánchez

Director: Máster María José Enríquez Cruz

Quito-Ecuador

Abril, 2014

## AUTORÍA

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.

---

Gustavo Darío Vallejo Sánchez

Abril, 2014

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de investigación intitulado: “DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA, PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR ASEGURADOR CASO SEGUROS LATINA” fue desarrollado completamente bajo mi supervisión por el señor GUSTAVO DARÍO VALLEJO SÁNCHEZ, conforme a la planificación establecida y normativa del Plan de Titulación y Grados de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

---

Máster María José Enríquez Cruz

Directora de Tesis

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por sus continuas bendiciones.

Ningún logro en mi vida hubiera sido posible sin la presencia permanente de mi familia; a todos, mi gratitud eterna.

Quiero también agradecer a la Universidad Tecnológica Equinoccial, a sus autoridades, profesores y personal administrativo, y con mayor razón a la facultad de comunicación, particularmente a la Master María José Enríquez Cruz, por su continua ayuda y permanente preocupación por lograr que se realice adecuadamente el presente trabajo.

Finalmente, agradezco a Seguros Latina, en especial a sus autoridades, por darme la apertura necesaria para la realización del presente informe. Espero que los resultados formen parte de los futuros éxitos de la empresa.

## **DEDICATORIA**

Al mejor regalo que me ha dado Dios: mi familia.

## ÍNDICE

AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
PROTOCOLO DE TESIS .....	1
Introducción .....	1
Líneas de Investigación .....	2
Sublíneas de Investigación.....	2
Temas de Investigación.....	2
Título.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Justificación .....	3
Idea a defender.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos específicos .....	4
Marco temporal y espacial.....	4
CAPÍTULO I .....	5
1. MARCO CONTEXTUAL.....	5

1.1 Macro contextualización .....	5
1.2 Meso contextualización.....	5
1.3 Micro contextualización.....	6
1.3.1 Cultura Corporativa .....	6
1.3.2 Estructura orgánica .....	7
1.3.3 Canales de comunicación .....	9
1.4. Análisis del macroentorno.....	9
1.4.1 Análisis político.....	9
1.4.2 Estudio Económico.....	13
1.4.3 Estudio social .....	19
1.4.4 Estudio tecnológico .....	22
1.5 Análisis comunicacional del sector asegurador .....	25
1.5.1 Públicos.....	26
1.5.2 Medios.....	27
1.6 Conclusiones del capítulo .....	27
CAPÍTULO II .....	29
2. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 Definiciones de Comunicación.....	29
2.2 Tipos de Comunicación .....	30
2.2.1 Comunicación verbal:.....	30
2.2.2 Comunicación no verbal.....	31
2.2.3 Comunicación gráfica.....	32
2.3 Objetivos de la comunicación interna .....	32
2.4 Importancia de la comunicación interna en las organizaciones .....	33
2.5 Herramientas de comunicación interna.....	34
2.6 Diseño de un plan estratégico de comunicación interno.....	36



2.7 La comunicación estratégica en la cultura organizacional.....	37
2.8 Relación entre la comunicación y la gestión de la cultura:.....	37
2.9 Cultura Organizacional .....	38
2.10 Diagnóstico de cultura organizacional .....	40
2.11 Identidad Corporativa.....	41
2.12 Importancia de la identidad en las organizaciones .....	42
2.13 Tipos de Identidad .....	42
2.14 Cultura e identidad.....	43
2.15 Cultura e imagen .....	43
2.16 Definiciones .....	43
2.14 Conclusiones del capítulo .....	44
CAPÍTULO III .....	46
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.1 Objetivo de la investigación .....	46
3.2 Propósitos de la Investigación .....	46
3.3 Unidad de Análisis .....	46
3.4 Población .....	47
3.5 Muestra o censo .....	47
3.6 Tipo de Investigación.....	47
3.7 Métodos de estudio .....	47
3.8 Técnicas e Instrumentos.....	48
3.9 Fuentes de información .....	49
3.9.1 Fuentes Primarias: .....	49
3.9.2 Fuentes Secundarias: .....	49
3.10 Representación gráfica de la información.....	49
3.11 Análisis e interpretación de las encuestas .....	49

3.12 Conclusión de los resultados de las encuestas .....	73
3.13 Conclusiones cuantitativas de la encuesta .....	74
3.14 Conclusiones cualitativas de las encuestas.....	74
3.15 Análisis e interpretación de las entrevistas .....	75
3.16 Discusión de los resultados de las entrevistas .....	81
3.17 Conclusiones cuantitativas de las entrevistas.....	81
3.18 Conclusiones cualitativas de la entrevista .....	82
CAPÍTULO IV .....	83
4. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN.....	83
4.1 Antecedentes.....	83
4.2 Enfoque estratégico del plan .....	84
4.3 Diagnóstico de la comunicación interna de la empresa.....	84
4.4 Análisis FODA .....	85
4.5 Matriz causa – efecto.....	86
4.6 Definición de los públicos .....	87
4.7 Objetivos de la propuesta .....	88
4.7.1 Objetivo general de la propuesta.....	88
4.7.2 Objetivos específicos .....	88
4.8 Determinación de las estrategias.....	89
4.8.1. Relación entre objetivos, estrategias y tácticas del plan .....	91
4.8.2 Metas .....	98
4.9 Propuesta de ejecución del plan de comunicación interna.....	98
4.9.1 Funciones del plan .....	98
4.9.2 Políticas de comunicación.....	104
4.9.3 Recursos materiales.....	108
4.9.4 Recursos humanos .....	109

4.9.5 Recursos financieros.....	110
4.9.6 Cronograma de actividades .....	110
4.9.7 Actividades.....	112
4.10 Conclusiones del capítulo.....	114
CAPÍTULO V.....	115
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	115
5.1 Conclusiones .....	115
5.2 Recomendaciones .....	119
BIBLIOGRAFÍA .....	120
NETGRAFÍA.....	125
ANEXOS .....	127

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inflación anual por mes, de marzo de 2013 a febrero de 2014 .....	16
Tabla 2. Riesgo país en Ecuador, de 10 de marzo 2014 al 20 de marzo de 2014 .....	19
Tabla 3. Desempleo, subempleo y ocupación plena en Ecuador, de diciembre de 2007 a diciembre de 2013.....	21
Tabla 4. Ventajas y desventajas de la comunicación .....	31
Tabla 5. Matriz FODA institucional .....	86
Tabla 6. Plan táctico de comunicación .....	91
Tabla 7. Matriz de evaluación de la propuesta.....	96
Tabla 8. Costos asignados a asesoría para implementación del plan.....	110

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama estructural de Latina Seguros .....	8
Ilustración 2. Períodos presidenciales desde 1996 .....	10
Ilustración 3. Crecimiento del PIB ecuatoriano, desde 1960 .....	14
Ilustración 4. Tasa de inflación anual, de 2005 a 2013 .....	17
Ilustración 5. Competitividad América Latina, abril 2013.....	22
Ilustración 6. Componentes de medición de la competitividad.....	23
Ilustración 7. Avance de equipamiento de componentes tecnológicos en Ecuador .....	24
Ilustración 8. Utilización de computadora .....	25
Ilustración 9. El iceberg de la cultura organizacional.....	39
Ilustración 10. Diagrama Ishikawa de causa y efecto.....	86
Ilustración 11. Mapa de públicos de Latina Seguros .....	87
Ilustración 12. Matriz de selección de estrategias de comunicación para Seguros Latina. ....	90
Ilustración 13. Logotipo y nombre de la empresa.....	106
Ilustración 14. Formulario de evaluación del plan .....	108
Ilustración 15. Cronograma para la implementación del plan.....	111

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al personal de la empresa Seguros Latina .....	127
Anexo 2. Guía de entrevista para empleados de Seguros Latina .....	129
Anexo 3. Guía de entrevista a experto .....	130
Anexo 4. Modelos de afiches a usar en las carteleras de Latina Seguros (Estrategia 1, Táctica 2) .....	131

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo determina la relación entre la comunicación interna en las organizaciones y la cultura organizacional, tomando como caso de estudio a la compañía Latina Seguros en Quito.

Tras la aplicación de un estudio exploratorio y descriptivo, y con la aplicación de técnicas como encuestas al personal de la compañía y entrevistas, se logró determinar que no existe una adecuada comunicación interna y, por esta razón, los empleados no comparten la cultura organizacional de la empresa, lo que provoca problemas como bajo nivel de compromiso con la compañía y alto nivel de rotación de personal.

El informe también presenta una propuesta de plan estratégico de comunicación para ser implementado en Latina Seguros, en el año 2014.

**Palabras clave:** Comunicación interna – Cultura organizacional – Latina Seguros.

## **PROTOCOLO DE TESIS**

### **Introducción**

El presente trabajo investigativo presenta la situación de la comunicación interna del sector asegurador, particularmente de la empresa Seguros Latina, como elemento de importancia para la construcción de la cultura organizacional, de la articulación de las operaciones y de la satisfacción laboral de los empleados.

Tras determinar la situación de la comunicación en la empresa mencionada, el documento presenta un plan de comunicación interna para la organización, propuesto por el autor y fundamentado en una base teórica y práctica.

Para realizar el estudio y presentar la propuesta respectiva, el trabajo se encuentra estructurado en capítulos de la siguiente manera:

**MARCO TEÓRICO:** En este espacio se presenta la fundamentación del trabajo en términos teóricos, indicando qué es la comunicación, sus tipos, objetivos, herramientas e importancia; también se presenta la forma en que se desarrolla un plan de comunicación.

**METODOLOGÍA:** En este acápite se determina la forma en que se llevó a cabo la investigación y señala el tipo de estudio, los métodos, las técnicas, herramientas y fuentes de obtención de datos.

**DIAGNÓSTICO:** En este capítulo se desarrolla el diagnóstico de la situación de la compañía a través del análisis de las técnicas utilizadas en lo que respecta a la comunicación interna como base para establecer las estrategias a seguir.

**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA SEGUROS LATINA:** Tras diagnosticar la situación de la comunicación interna de la organización, se procede a presentar la propuesta de estrategias y el plan de acción para ponerlas en práctica.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** Derivadas tanto de la investigación como de la propuesta presentada.

## **Líneas de Investigación**

Sistemas de comunicación interna y externa para la innovación de procesos y operaciones.

## **Sublíneas de Investigación**

Clima y cultura organizacional

## **Temas de Investigación**

La comunicación, el clima y la cultura organizacional como factores relevantes en la eficacia en la organización.

## **Título**

Diseño de un plan de comunicación interna, para mejorar la cultura organizacional en el sector asegurador caso Seguros Latina.

## **Planteamiento del Problema**

Zapata (2007) señala que la cultura organizacional es:

Un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos (Zapata, 2007).

El deficiente conocimiento de los empleados sobre cultura corporativa de la empresa Seguros Latina, como caso de estudio, se ha generado debido a una comunicación interna que no ha desarrollado de manera adecuada la difusión de los elementos que conforman dicha cultura.

La mayoría de empresas enfrentan problemas laborales justamente por el escaso conocimiento o práctica de una verdadera cultura organizacional,



principalmente en la escala organizativa administrativa, y esto obviamente depende en gran medida del departamento de Talento Humano, que aún le denominamos como Recursos Humanos.

### **Justificación**

El presente documento aporta al conocimiento de cómo desarrollar la cultura organizacional en las empresas, atendiendo a la comunicación interna como elemento de gran importancia para dicho desarrollo que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, rumbo al éxito.

El desarrollo y consolidación de una cultura organizacional en las empresas permitirán una suma de valores y normas que serán compartidos por los trabajadores, haciéndoles saber que son un factor determinante para el desempeño en una organización

Por lo señalado, se evidencia la vigencia e impacto de la investigación que servirá para mejorar la cultura organizacional en diversas empresas, pequeñas, medianas o grandes y como un aporte académico para estudiantes y docentes de áreas de comunicación, administración o carreras afines.

### **Idea a defender**

El diseño de un plan de comunicación interna ayudaría a que la empresa privada “Seguros Latina” difunda su Cultura Organizacional.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Diseñar un plan de comunicación interna para Seguros Latina con el fin de mejorar su cultura organizacional.

### **Objetivos específicos**

- Determinar el contexto en el que se desarrolla el objeto de estudio: la empresa Seguros Latina.
- Establecer el aporte de la comunicación interna en la consolidación de la cultura organizacional.
- Diagnosticar la situación de la comunicación interna y la Cultura Organizacional de la aseguradora “Seguros Latina”.
- Diseñar un plan de comunicación interna para mejorar la Cultura organizacional de la empresa “Seguros Latina”.

### **Marco temporal y espacial**

El estudio se desarrolló durante el segundo semestre del año 2013 en la empresa Seguros Latina en el año 2013; la propuesta se planteará para su desarrollo en el segundo semestre del año 2014.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO CONTEXTUAL**

### **1.1 Macro contextualización**

A nivel mundial, entre los tipos de empresas que sobresalen por su reconocimiento se encuentran las relacionadas a servicios financieros, siendo las compañías de seguros algunas de ellas.

La construcción de una imagen sólida hacia los públicos internos requiere, inevitablemente, de la existencia de una cultura organizacional que diferencia a una compañía del resto de las de la industria. Esta cultura organizacional se transmite y enriquece, como es lógico, a través de una de las actividades más propias del ser humano: la comunicación.

Es, en este sentido, de suma importancia para todas las organizaciones a nivel mundial, la gestión de la comunicación interna, no solamente para la coordinación y articulación de acciones (sin lo cual sería imposible la operación de cualquier empresa) sino para construir elementos que distingan a una organización de otras y desarrolle un adecuado clima para el trabajo.

### **1.2 Meso contextualización**

El mercado asegurador en Ecuador está compuesto por empresas de seguros, de reaseguros, agencias productoras de seguros, agencias de reaseguros y, como organismo rector de las anteriores, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (Bueno, 2004).

Las compañías de seguros son reconocidas en el mercado debido a varios elementos entre los que se encuentra la publicidad y las relaciones públicas (ambas, acciones de comunicación) que llevan adelante dichas organizaciones. No obstante, estos no son los únicos elementos y son resultado, finalmente, de la propia imagen y cultura construida internamente,

En un mercado competitivo como es el asegurador, la consolidación de la cultura organizacional, a través de acciones de comunicación efectivas y

eficientes, es de suma importancia para cada uno de los elementos que lo conforman.

### **1.3 Micro contextualización**

Latina Seguros, es una aseguradora con 100 años de experiencia en el mercado, especializando en áreas como Vehículos, Fianzas, Pymes y Hogar.

En 1895, Joaquín Sánchez de Larragoiti funda, en Brasil, Sul América, compañía de seguros que posteriormente se expandiría a Perú en 1899, y Ecuador en 1905, aunque sus operaciones todavía se llevaban a cabo desde Río de Janeiro, donde se encontraba la matriz de la compañía.

En 1930, con la creación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se dieron las condiciones para que Sud América Seguros creara una oficina en Ecuador, independiente de las otras oficinas internacionales.

En 1953, la empresa aumenta su cartera de servicios a la de seguros de vida que había mantenido en los años anteriores e incluye seguros para transporte marítimo.

En 2005 se fusionan las empresas Sul América con Seguros Integral con lo que se logró que la empresa ocupara uno de los principales espacios dentro del mercado asegurador en el país.

Finalmente, en 2008, la empresa decide cambiar su nombre por Latina Seguros e integra nuevos ramos y líneas de negocios como SOAT y planes de medicina (Latina Seguros, 2013).

#### **1.3.1 Cultura Corporativa**

- **Misión**

Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con

excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo.

- **Visión**

Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas.

- **Valores Empresariales**

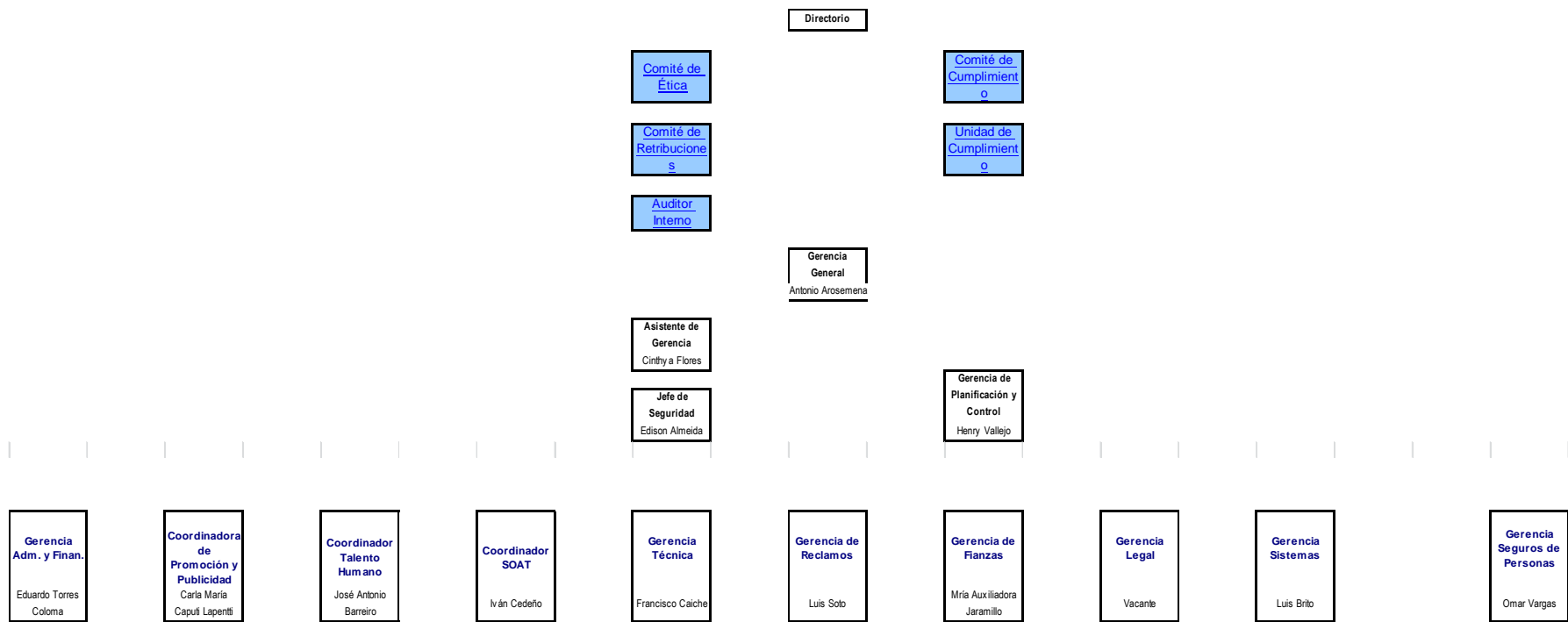
- Honestidad
- Profesionalismo
- Respeto
- Ética
- Equidad
- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio
- Pro actividad

### ***1.3.2 Estructura orgánica***

La compañía, por el giro de negocio que tiene y por su tamaño, requiere de una organización clara que determine sus actividades empresariales y sus principales departamentos.

Se ha determinado, según visita previa a la organización y recolección de información relacionada, que la empresa se divide en varias unidades gobernantes, operativas y de apoyo: en adelante, para referir a los coordinadores o gerentes, se les nombrará como directores, de forma general.

La estructura de la empresa estudiada se presenta en el organigrama.



**Ilustración 1. Organigrama estructural de Latina Seguros**

Fuente: Investigación.

Elaborado por: el autor

### **1.3.3 Canales de comunicación**

Según visita previa realizada a la organización, se verificó el uso de los siguientes canales de comunicación.

- Verbales
- Escritos, impresos
  - o Memorandos
  - o Cartas
  - o Volantes
  - o Rótulos
  - o Documentos en general
- Escritos, digitales
  - o Correo electrónico
  - o Intranet
  - o Internet

## **1.4. Análisis del macroentorno**

Con el fin de determinar oportunidades y amenazas que pueden afectar a los elementos estudiados dentro del presente informe, se ha considerado oportuno realizar un reconocimiento del macroentorno que se desarrolla a través del denominado análisis PEST que toma en cuenta los ambientes político, económico, socio-cultural y tecnológico que rodean a la empresa estudiada.

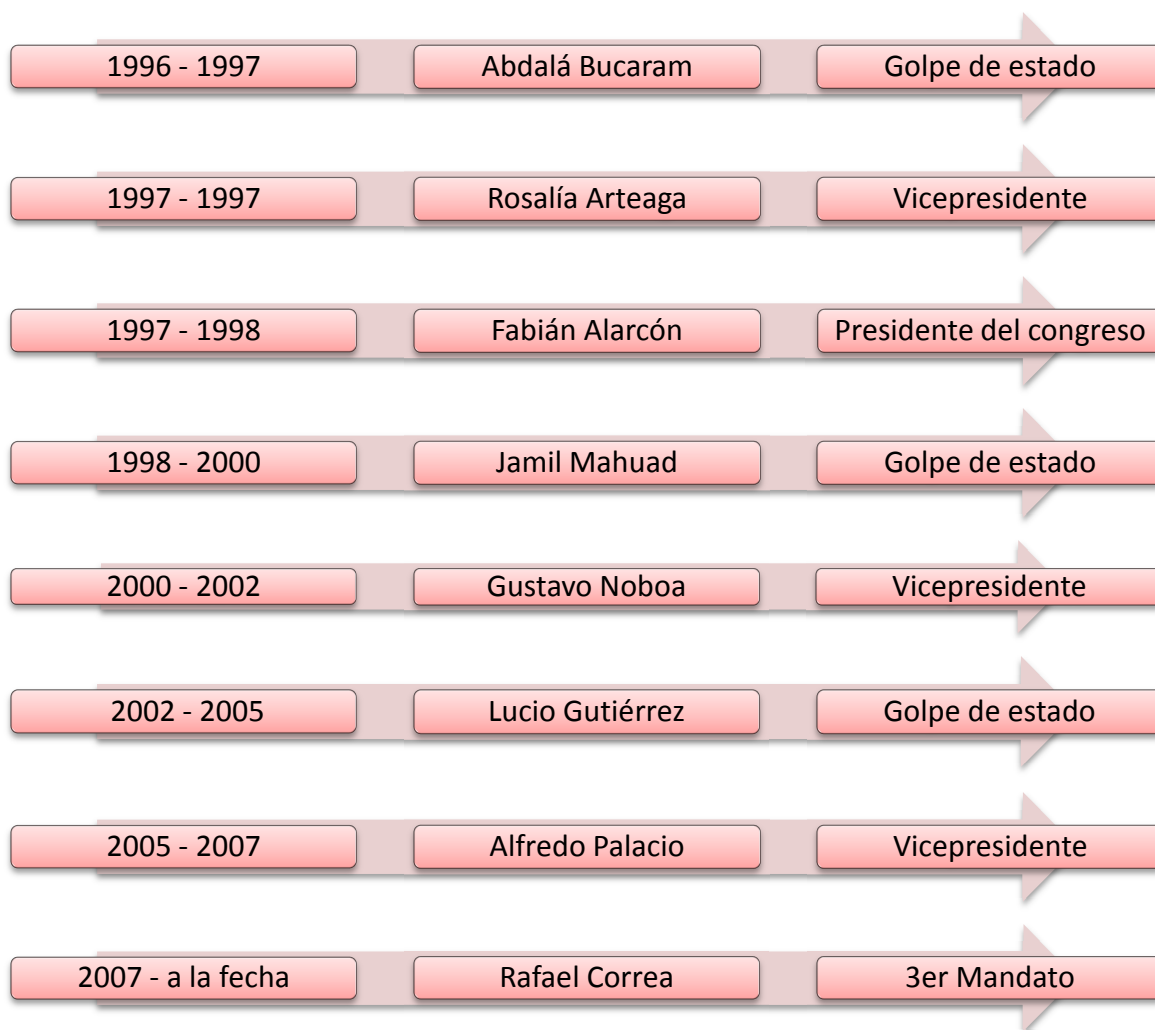
### **1.4.1 Análisis político**

#### **1.4.1.1 Estabilidad política**

Desde la última década del siglo XX, como resultado de la crisis profunda que el Ecuador mantuvo en su economía y en sus instituciones, se vivió un período de gran inestabilidad política que caracterizó al país en lo referente a cambios

de gobierno acelerados, lo que se verifica en la siguiente ilustración que muestra la lista de los presidentes desde 1996:

**Ilustración 2. Períodos presidenciales desde 1996**



Elaborado por: el autor



Estos grandes cambios a nivel político, se manifestaron en un gran descontento popular y crisis en la democracia ecuatoriana; de esta manera se evidenció el apareamiento de numerosos levantamientos populares que se manifestaban, de manera especial, en la ciudad de Quito (Gallardo, 2005). Esta inestabilidad política no solo afectó a la población sino al aparato productivo del país, entre el que se encuentra el mercado asegurador.

Desde 2007, se ha logrado una estabilidad política que contrasta con los años previos en el país. Esta estabilidad se ha logrado gracias a elementos como la Constitución de la República de 2008 y las políticas diseñadas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) que se analizan a continuación a más detalle.

#### **1.4.1.2 Nueva Constitución**

Uno de los elementos que más aportó a la actual estabilidad política en el Ecuador fue la aprobación en consulta popular de una nueva Constitución de la República que se realizó en 2008. Esta norma creó una actitud pesimista en el sector productivo ecuatoriano (Ecuador Inmediato, 2008), pero se desvanecieron luego de su implementación ya que aseguraron la libertad de empresa privada:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Constitución de la República, 2008).

### **1.4.1.3 Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo**

La propia constitución estableció la necesidad de contar con un Plan Nacional de Desarrollo en los siguientes términos:

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores (Constitución de la República, 2008).

De esta manera, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo ha redactado el denominado Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) que ha aportado al desarrollo de las actividades políticas al señalar la planificación de la labor del Estado.

Con relación a la producción y la empresa privada, el PNBV establece que el Estado debe “Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” a través de “Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario” y “Articular la relación entre el Estado y el sector privado” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, págs. 507-510). En tal sentido, el Estado garantiza la actuación privada y busca una articulación con ella.

### **1.4.1.4 Política económica**

Dentro de la política económica, es importante destacar como elemento de interés el manejo fiscal. En las empresas de seguros, objeto de estudio del presente informe, la carga fiscal de mayor importancia es el impuesto a la

renta. Este impuesto fue modificado por el denominado Código de la Producción, para realizar una reducción al 22%, cuando antes era de 25% (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

Otros elementos de importancia para las empresas de seguros en Ecuador y que se relacionan con la política económica son las líneas de crédito de banca pública para sector productivo con instituciones como la Corporación Financiera Nacional (CFN) e Innovaecuador que otorgan recursos para la implementación de proyectos donde existe la capacidad financiamiento de hasta 100.000 dólares por proyecto con períodos de pago de 10 años (Innova Ecuador, 2013). Adicionalmente, cabe indicar que por medio de consulta popular se impuso que las empresas financieras privadas no podrían tener otras empresas con diferentes giros de negocios; esto afectó a muchas empresas del sistema asegurador que eran parte complementaria de bancos privados.

Finalmente, es importante señalar que dentro de las políticas del actual gobierno se encuentra la adquisición de productos y servicios a través del sistema nacional de compras públicas; lo cual en primera instancia se consideró que ayudaría a las empresas de seguros del Ecuador, para asegurar los bienes del Estado. No obstante, ha habido fuerte presión desde el Ejecutivo para que todas las contrataciones de seguros se realicen a la empresa Seguros Sucre, en manos estatales, lo que dificulta la competitividad para otras empresas del sistema.

#### **1.4.2 Estudio Económico**

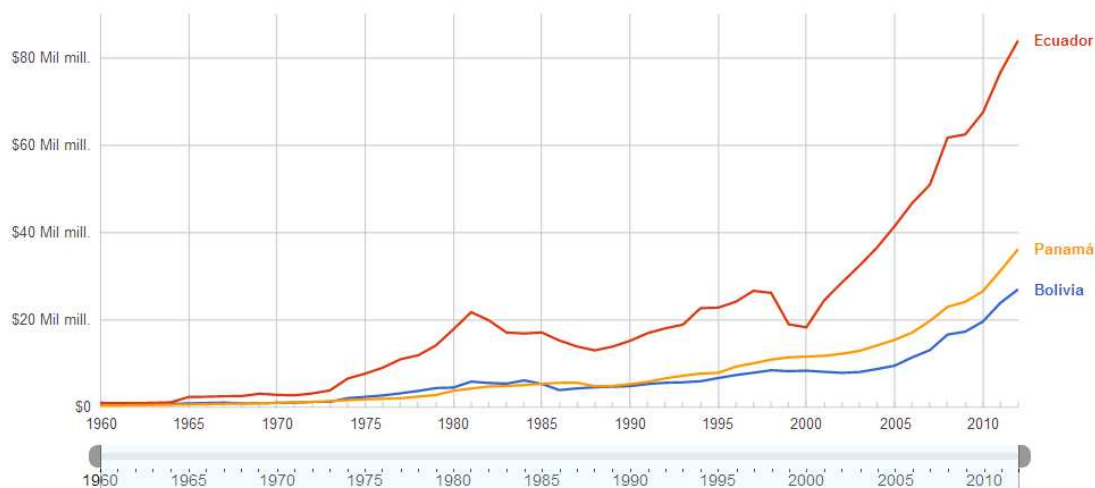
El análisis económico sobre los aspectos que pueden afectar positiva o negativamente al mercado asegurador, se presenta para el producto interno bruto, inflación, tasas de interés y riesgo país.

### 1.4.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es “el valor de lo definido en dinero que refleja la producción de bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo determinado” (E-conomic, 2013).

Se usa el PIB como índice de análisis para de determinar el crecimiento económico de un país, al comparar el PIB de un año al otro. A continuación se presenta una ilustración que muestra la evolución del PIB ecuatoriano desde 1960 hasta 2012, en una comparación con PIB de Bolivia y Panamá:

**Ilustración 3. Crecimiento del PIB ecuatoriano, desde 1960**



Fuente: Banco Mundial

“El gobierno ecuatoriano difundió su expectativa de que el Producto Interno Bruto se acerque a los 100.000 millones de dólares en 2014, dado a los registros de crecimiento que el país suramericano sostiene desde 2011 y espera lleguen al 2014 a un rango entre el 4,1% y 5,1%” (ANDES, 2013).

El crecimiento del PIB se debe a varios factores que determinan la fórmula del PIB:

$$Y = C + I + G + NX$$

Donde:

Consumo (C): Es el gasto de los hogares en bienes y servicios con la excepción de las compras de nuevas viviendas

Inversión (I): El gasto en el equipo de capital, existencias y estructuras, incluidas las compras de nuevas viviendas por parte de los hogares.

Compras del Estado (G): Contempla el gasto de la administración central y de las administraciones regionales y locales en bienes y servicios.

Exportaciones Netas (NX): Gasto de los extranjeros en bienes producidos en nuestro país (Exportaciones) menos el gasto de los residentes de nuestro país en bienes extranjeros (Importaciones) (Web y Empresas, 2011).

El PIB en el Ecuador determina un entorno positivo ya que muestra que ha existido un crecimiento importante en la producción del país y que se ha mantenido desde 2009, año en que ocurrió la crisis económica mundial. Ecuador tuvo una reacción adecuada a esta crisis debido a que retornó la reserva internacional con el fin de invertir en infraestructura y compras del Estado, que mantuvieron a flote la economía del país (El Financiero, 2011).

#### 1.4.2.2 Tasa de inflación

La tasa de inflación está definida como la “variación porcentual de un índice de precios en un año dado” (Krugman & Wells, 2007, pág. 178). Una inflación baja produce un mantenimiento de la capacidad de compra de las personas y empresas. Este es un elemento importante dentro del sector asegurador, especialmente porque las primas se calculan en base a los precios de los bienes asegurados. En la siguiente tabla se muestra la evolución de la tasa de inflación mensual en el Ecuador desde marzo de 2013 hasta febrero de 2014:

**Tabla 1. Inflación anual por mes, de marzo de 2013 a febrero de 2014**

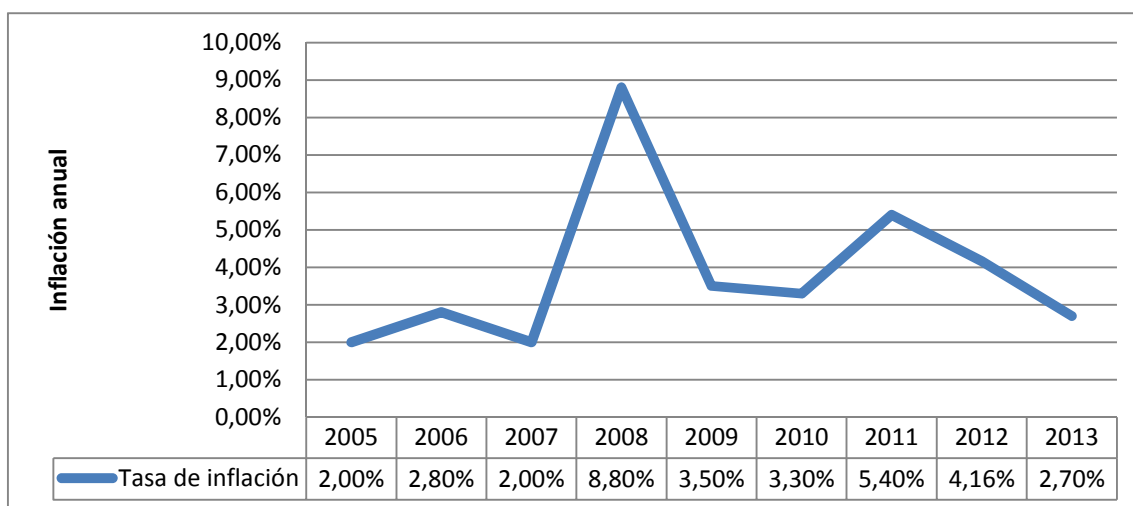
FECHA	VALOR
Febrero-28-2014	0.11 %
Enero-31-2014	0.72 %
Diciembre-31-2013	0.20 %
Noviembre-30-2013	0.39 %
Octubre-31-2013	0.41 %
Septiembre-30-2013	0.57 %
Agosto-31-2013	0.17 %
Julio-31-2013	-0.02 %
Junio-30-2013	-0.14 %
Mayo-31-2013	-0.22 %
Abril-30-2013	0.18 %
Marzo-31-2013	0.44 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: el autor

La siguiente figura muestra la inflación anual desde 2005 hasta 2013:

**Ilustración 4. Tasa de inflación anual, de 2005 a 2013**



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: el autor

La inflación llegó a niveles de 85,7% en los 80 y 49,5% en los 90, y finalmente hasta el 91% en 1999 (Tomalá, 2011). Este indicador ha tenido un alto nivel de estabilidad desde 2000 debido al proceso de dolarización en el Ecuador. En la actualidad la inflación anual se ha mantenido en un solo dígito.

La tasa de inflación se ha mantenido baja en el Ecuador en el último año, lo que es positivo, como se ha mencionado, para toda la economía y, en particular, para el sector asegurador.

### **1.4.2.3 Tasas de interés activa y pasiva**

La tasa de interés activa es “el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones del mercado y las condiciones del Banco Central, cobran por los diferentes servicios de crédito a los usuarios de los mismo” (Hernández, 2006, pág. 322). Por otro lado, la tasa pasiva es “el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen” (Hernández, 2006, pág. 322). La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación (El Mundo, 2013). Gracias a este margen de intermediación, las instituciones financieras obtienen sus ganancias.

El Estado ecuatoriano determina las tasas de interés activas y pasivas, que se mantienen constantes en niveles de 8,17% y 4,53% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2014).

La determinación de tasas de interés por parte del Estado ha permitido un mejoramiento de las condiciones crediticias de la banca privada lo que mejora la producción, además del acceso a bienes y servicios de parte de la población

### **1.4.2.4 Riesgo país**

El riesgo país “es un indicador de la situación de un país evaluada por un número de empresas especializadas” (Banco Central del Ecuador, 2014). Este indicador es importante para tomar la decisión de una inversión debido a que se utiliza para determinar la tasa de rendimiento aceptable de dicha inversión.



A continuación se muestra el Riesgo País y sus variaciones entre el 10 y el 20 de marzo de 2014:

**Tabla 2. Riesgo país en Ecuador, de 10 de marzo 2014 al 20 de marzo de 2014**

<b>Marzo-20-2014</b>	<b>535.00</b>
Marzo-19-2014	519.00
Marzo-18-2014	531.00
Marzo-17-2014	525.00
Marzo-16-2014	544.00
Marzo-15-2014	544.00
Marzo-14-2014	544.00
Marzo-13-2014	560.00
Marzo-12-2014	558.00
Marzo-11-2014	573.00

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

Elaborador por: el autor

El valor del riesgo país elevado representaba una amenaza para inversiones y, por ende, también para el sector asegurador.

### **1.4.3 Estudio social**

Para esta sección se ha considerado importante analizar el trabajo y los salarios ya que el nivel de ingresos y la cantidad de población económicamente activa en un país impacta en toda clase de industrias debido a que permiten observar la capacidad adquisitiva de productos o servicios.

#### **1.4.3.1 Trabajo y salario**

En lo relacionado a los salarios en el país, en el Ecuador se determinan los salarios mínimos cada año buscando acuerdos entre sectores de empleados y

empleadores; si dichos acuerdos no se concretan, el Estado impone el incremento salarial para cada año.

De manera adicional, con el actual gobierno se ha establecido el llamado “salario digno” que es un salario mínimo que deben pagar las empresas que declaran utilidades a sus trabajadores; así se busca garantizar que las ganancias de las empresas no se fundamenten en explotar al recurso humano. Para 2014, el salario mínimo es de \$340 mensuales y el de la dignidad asciende a \$397 (Enríquez, 2013).

Un salario adecuado es importante para que se mantenga la capacidad adquisitiva de los trabajadores y se garanticen sus derechos laborales.

Ahora se debe considerar el empleo. Las tasas de desempleo se han reducido en los últimos tres años como muestra la tabla siguiente desde 2007 hasta 2013:

Tabla 3. Desempleo, subempleo y ocupación plena en Ecuador, de diciembre de 2007 a diciembre de 2013

**TASA DE DESEMPLEO**

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)
<b>NACIONAL URBANO RURAL</b>	5,00%	5,22%	5,95%	6,47%	6,20%	5,02%	5,02%	4,21%	4,11%	4,12%	3,91%	4,15%
<b>QUITO</b>	6,09%	5,91%	5,88%	6,08%	6,72%	4,33%	3,81%	4,33%	4,36%	4,44%	4,44%	4,04%
<b>GUAYAQUIL</b>	7,04%	8,70%	9,48%	11,71%	8,99%	7,61%	9,63%	5,93%	6,31%	5,54%	5,97%	5,74%
<b>CUENCA</b>	4,90%	4,63%	4,39%	4,68%	4,03%	2,55%	3,63%	3,91%	3,43%	3,69%	4,52%	3,68%
<b>MACHALA</b>	3,54%	6,51%	8,70%	8,39%	5,42%	4,33%	6,86%	4,59%	4,67%	4,40%	3,68%	3,83%
<b>AMBATO</b>	6,54%	4,23%	3,75%	3,87%	3,26%	3,24%	3,89%	2,33%	3,45%	3,35%	4,53%	3,39%

**TASA DE SUBEMPLEO BRUTA**

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)
<b>NACIONAL URBANO RURAL</b>	58,68%	57,85%	57,20%	59,40%	59,16%	56,23%	56,61%	54,26%	53,29%	50,90%	56,39%	52,49%
<b>QUITO</b>	35,45%	36,36%	40,51%	39,76%	37,19%	31,78%	33,07%	35,32%	33,52%	26,29%	34,15%	29,93%
<b>GUAYAQUIL</b>	48,31%	46,78%	45,26%	46,57%	47,68%	44,16%	42,93%	39,53%	36,69%	34,21%	44,86%	41,11%
<b>CUENCA</b>	39,32%	34,89%	34,66%	38,81%	46,83%	37,74%	43,57%	33,77%	36,02%	30,69%	31,55%	31,68%
<b>MACHALA</b>	56,91%	51,78%	46,54%	52,93%	56,20%	51,59%	44,05%	41,45%	41,74%	38,45%	44,27%	40,25%
<b>AMBATO</b>	49,64%	51,19%	48,32%	54,20%	53,89%	46,13%	45,80%	40,28%	43,44%	37,89%	52,28%	48,54%

**TASA DE OCUPADOS PLENOS**

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)
<b>NACIONAL URBANO RURAL</b>	35,29%	36,00%	36,61%	32,17%	33,32%	37,90%	37,44%	40,94%	41,20%	42,79%	38,35%	43,15%
<b>QUITO</b>	56,54%	56,49%	52,67%	42,61%	52,64%	59,51%	57,79%	58,84%	54,70%	58,69%	57,37%	65,29%
<b>GUAYAQUIL</b>	43,48%	44,01%	45,20%	40,97%	40,20%	47,68%	46,95%	53,48%	55,70%	58,09%	46,10%	53,10%
<b>CUENCA</b>	54,23%	59,69%	60,81%	54,88%	48,59%	59,55%	52,63%	61,90%	59,66%	64,73%	63,65%	64,65%
<b>MACHALA</b>	38,45%	41,47%	44,59%	37,88%	36,30%	44,08%	48,53%	53,37%	53,38%	56,00%	48,91%	55,83%
<b>AMBATO</b>	42,36%	42,73%	47,63%	38,08%	42,08%	50,11%	50,31%	56,50%	52,28%	54,46%	39,74%	47,98%

Fuente: (INEC, 2013)

Según lo indica el Banco Central del Ecuador (2014), se han registrado porcentajes de 4,64% y 4,89% de desempleo en los dos primeros trimestres del año 2013, que son valores favorables para el desarrollo social. No obstante, se debe notar que los niveles de subempleo ascienden en junio de 2013 a 56,39% de la población económicamente activa (INEC, 2013, pág. 2).

#### 1.4.4 Estudio tecnológico

En este elemento se analizará el acceso a tecnologías generales y acceso a tecnologías de información y comunicación.

##### 1.4.4.1 Acceso a tecnología en el Ecuador

Ecuador no tiene un alto grado de acceso a tecnología, como lo señaló el instituto ADEN en un estudio realizado en 2013 sobre competitividad:

**Ilustración 5. Competitividad América Latina, abril 2013**

		Puntaje sobre un total de 100 puntos posibles	Puntaje Base= 100 al Nro 1
1	Chile	82.0	100
2	Panamá	77.2	94
3	Costa Rica	74.1	90
4	Uruguay	73.1	89
5	México	71.0	87
6	Brasil	70.6	86
7	Perú	68.8	84
8	Colombia	68.2	83
9	Argentina	64.5	79
10	Ecuador	64.5	79
11	El Salvador	63.6	77
12	Paraguay	61.9	76
13	Guatemala	60.5	74
14	Honduras	60.4	74
15	Rep. Dominicana	59.4	72
16	Nicaragua	59.3	72
17	Venezuela	57.1	70
18	Bolivia	56.4	69

Fuente: (Instituto de competitividad ADEN, 2013)

En Ecuador “la estrategia de desarrollo de la vida republicana ha consistido en generar riqueza a través de la exportación de bienes primarios agrícolas o no renovables (petróleo). Ha sido una estrategia primario exportadora extractivista” (SEMPLADES, 2009). Esto implica una limitación en el uso de tecnología y, como lo señaló el estudio presentado del Instituto ADEN, tiene un bajo nivel de competitividad frente a otros países.

El instituto ADEN también presentó los criterios de evaluación que se usaron y que se muestran a continuación:

**Ilustración 6. Componentes de medición de la competitividad**

	COBERTURA NB	INSTITUCIONALES	INFRAESTRUCTURA	ESTABILIDAD MACRO	SALUD	EDUCACIÓN	EXPECTATIVAS POBLACIÓN	COMPETENCIA MERCADOS	EFIC. RELACIONES LABORALES	ACCESO A TECNOLOGÍA
Maximo Posible	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	7.0	7.0	7.0	7.0
Argentina	10.3	6.7	7.9	3.8	9.3	11.4	2.1	2.7	4.5	5.8
Bolivia	7.8	7.2	6.2	5.4	6.4	9.1	4.6	2.8	4.6	2.2
Brasil	10.4	8.4	9.9	5.9	8.6	10.1	4.5	2.9	5.3	4.4
Chile	11.6	10.3	9.2	8.1	10.6	11.3	5.6	4.4	6.0	5.0
Colombia	9.2	7.7	7.9	6.7	8.9	10.0	4.3	3.9	5.6	4.0
Costa Rica	10.5	10.0	8.4	5.2	11.2	10.8	4.4	4.1	5.6	3.7
Rep Dominicana	8.5	7.3	6.1	5.2	7.5	8.8	2.8	4.1	5.1	4.2
Ecuador	9.9	6.8	6.6	7.4	8.4	9.6	4.7	2.8	4.2	4.0
El Salvador	8.4	7.5	6.3	8.1	7.8	8.2	3.8	4.3	5.7	3.6
Guatemala	8.3	7.4	6.1	5.7	7.2	8.2	3.9	4.4	5.0	4.3
Honduras	8.0	7.1	6.8	5.5	7.7	8.9	3.8	3.7	5.1	3.7
México	10.0	7.8	7.5	6.8	8.9	10.8	4.9	3.9	6.2	4.2
Nicaragua	7.2	7.3	8.2	5.1	7.9	9.0	4.0	3.6	4.5	2.6
Panamá	9.6	7.8	9.5	8.0	9.4	10.7	5.3	4.2	5.6	7.0
Paraguay	8.5	7.3	6.4	5.8	7.6	9.6	4.6	3.8	4.8	3.5
Perú	9.0	8.1	7.2	6.5	8.2	10.4	5.5	4.1	6.0	3.8
Uruguay	10.7	10.5	7.7	5.3	10.8	10.7	3.9	3.5	5.6	4.4
Venezuela	9.7	6.2	7.0	3.9	7.8	10.2	3.1	2.1	3.3	3.8
<b>PROMEDIO</b>	<b>9.3</b>	<b>7.9</b>	<b>7.5</b>	<b>6.0</b>	<b>8.6</b>	<b>9.9</b>	<b>4.2</b>	<b>3.6</b>	<b>5.1</b>	<b>4.1</b>

Fuente: (Instituto de competitividad ADEN, 2013)

Como se puede observar, Ecuador se encuentra por debajo de la media en Sudamérica en lo relacionado con el acceso a tecnología.

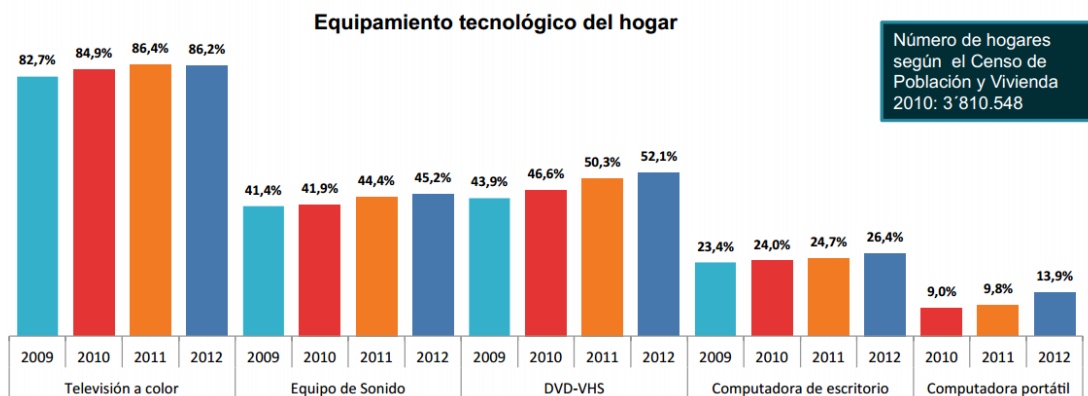
Este es un elemento negativo y que afecta a las empresas de seguros, especialmente en lo relativo al riesgo de seguro. Si las empresas usan

tecnologías más modernas, se reduce el riesgo y, por ende, se facilita la labor y se puede contener el efecto del daño en caso de presentarse un siniestro.

#### 1.4.4.2 Acceso a tecnologías de información y comunicación

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), a través del Censo de Población y Vivienda de 2010, determinó la evolución de acceso a tecnologías de información y comunicación en el Ecuador:

**Ilustración 7. Avance de equipamiento de componentes tecnológicos en Ecuador**

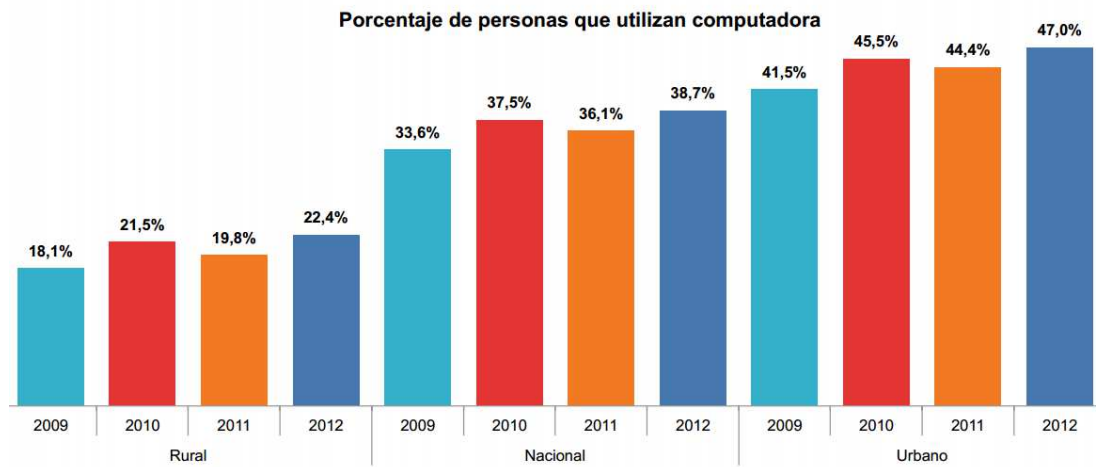


Fuente: (INEC, 2012)

Como se puede observar, el desarrollo de este componente es lento y reducido, en lo que respecta a tecnologías computacionales. Esto limita, además, el uso de internet.

Lo señalado se complementa con la siguiente ilustración que muestra el nivel de utilización de computadoras en el Ecuador según los resultados obtenidos por el INEC en el Censo de 2010:

## Ilustración 8. Utilización de computadora



Fuente: (INEC, 2012)

Adicionalmente, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), “la utilización de Internet en Ecuador se incrementó en 3,3 puntos con un 29% de ecuatorianos que utilizaron en 2010 frente al 25,7% del 2008” (INEC, 2012, pág. 1). Esto demuestra que existe un crecimiento pausado del acceso a Internet entre los ecuatorianos.

Sin embargo de lo anterior, se debe considerar la deficiencia del acceso a computadoras y su uso en las zonas rurales y en las urbanas, además del crecimiento muy alto de uso de teléfono celular en el país.

### 1.5 Análisis comunicacional del sector asegurador

El mercado de las empresas de seguros es amplio y requiere de una alta articulación de diferentes funciones; es por esto que se ha considerado que tiene gran importancia la comunicación para sus operaciones. De esta manera

se hará un acercamiento a los públicos de estas empresas y a los medios que se utilizan para la comunicación:

### **1.5.1 Públicos**

Los públicos relacionados con las actividades de las empresas aseguradoras, típicamente son:

Público interno:

- Accionistas y propietarios (inversores de la empresa)
- Autoridades (Gerentes y mandos medios de la organización)
- Empleados (Talento Humano de la empresa)

Público externo:

- Gobierno (Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicio de Rentas Internas y otras entidades del Estado)
- Clientes (de diversos ramos de seguros)
- Medios de comunicación (que se relacionan por medio de publicidad o relaciones públicas)
- Comunidad (para formar conocimiento de la empresa entre la gente y captar nuevos clientes o generar reputación)

Público mixto:

- Acreedores (personas naturales o jurídicas que tienen interés en las operaciones de las compañías de seguros por existir una obligación monetaria de la empresa).
- Proveedores (de bienes o servicios de interés de las empresas aseguradoras)
- Brokers (Agentes Productores de seguros que son intermediarios entre el cliente y la compañía de seguros)



### **1.5.2 Medios**

Las empresas del sistema asegurador hacen uso de diversos medios para la comunicación con sus públicos que van desde medios de comunicación masivos (televisión, radio, internet), hasta uso de teléfono, fax, correo electrónico, etc.

Debido a la capacidad financiera de estas empresas, por lo general cuentan con herramientas tecnológicas actualizadas; sin embargo, los rápidos avances de la tecnología pueden abrumar a los usuarios y crear un rechazo a los avances y el uso de tecnologías desactualizadas.

### **1.6 Conclusiones del capítulo**

El presente capítulo ha determinado el contexto en el que la investigación se desarrolla; es así que se ha realizado un conocimiento de la entidad a través del enfoque estratégico de la compañía, la estructura orgánica y los canales de comunicación que maneja actualmente.

De acuerdo a lo señalado en esta sección, se puede concluir que el entorno político actual es favorable para el mercado asegurador debido a los siguientes puntos:

- Mayor estabilidad política
- Marco constitucional y político favorable a las operaciones de la empresa
- Carga fiscal menor
- Condiciones beneficiosas para la operación de aseguradoras

De la información sobre el entorno económico, se concluye que en la actualidad se presenta un ambiente favorable para las empresas aseguradoras debido a:

- Crecimiento importante de la economía Ecuatoriana
- Estabilidad económica, manifestada por tasas de inflación bajas

- Tasas de interés activas y pasivas constantes y de un nivel moderadamente bajo

En lo que respecta al ambiente social, se puede señalar que existen condiciones favorables para el sector asegurador debido a:

- Mayor nivel de salarios en el país
- Reducción de índices de desempleo

En cuanto al factor tecnológico, se puede concluir que se trata tanto de una amenaza como de una oportunidad para las empresas del mercado asegurador por las siguientes razones:

- El limitado acceso a tecnologías es una amenaza para todas las industrias del país ya que limita sus operaciones.
- Aunque el crecimiento es reducido, se puede observar un incremento en el acceso de la población, en especial en el área urbana, a tecnologías de información y comunicación que pueden convertirse en elementos importantes para las actividades de las empresas de seguros.

Las empresas de seguro tienen un amplio abanico de públicos a los que se debe comunicar y, por ello, deben hacer uso de muchas herramientas y medios para lograr mejores resultados.

De manera adicional, se ha presentado de manera introductoria la importancia de la cultura corporativa y de la comunicación, como elementos previos a la fundamentación teórica que se presenta a continuación.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### **2.1 Definiciones de Comunicación**

La comunicación es el medio por el cual los seres vivos transmiten información unos a otros, en otras palabras, es un medio de conexión para enviar mensajes a otros seres de una misma especie.

Los humanos han desarrollado procesos de comunicación que les dio la posibilidad de sobrevivir a las más difíciles condiciones naturales, ya que como herramienta, la comunicación permitió a los hombres apropiarse de su entorno, construir una sociedad y establecer su propia cultura.

Según la investigación de Roberto de Miguel Pascual, afirma que el éxito biológico de la especie humana se debe a nuestra capacidad de relación y que la comunicación desempeña un papel trascendental en la evolución (Pascual, 2010)

Sin lugar a dudas, se puede llegar a decir que sin comunicación, es imposible que exista algún tipo de civilización, puesto que esta necesita de llevar un método por el cual enviar información necesaria a otros.

En el libro *Fundamentos de comunicación humana* se establece que la comunicación humana es un proceso durante el cual una fuente o emisor inicia un mensaje utilizando símbolos verbales, no verbales y señales contextuales para expresar significados mediante la transmisión de información, de tal manera que los entendimientos similares o paralelos sean construidos por el o los potenciales receptores. (DeFleur, Kearney, Plax, & Defleur, 2005).

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Existen siete características básicas que en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización: Innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no (Robbins, 2004).

La comunicación interna clave para un plan exitoso conforma una serie de procedimientos interdisciplinarios para llevar adelante la estrategia general de la comunicación. A través de este compendio se brinda un panorama general pero simplificado de los conceptos desarrollados en materia de comunicación interna con el objetivo de que puedan orientar la práctica concreta en el ámbito de la organización (Brandolin & González, 2008).

La comunicación interna tiene una estrecha relación con el clima laboral que depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal ya que el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe. El vínculo que les une ha de estar basado en la mutua confianza reconociendo al colaborador como persona en primer lugar, y transmitiendo equilibrio desde el propio equilibrio (Giraudier Pagés, 2004).

Existen dentro de la comunicación varios factores que son importantes tomar en cuenta, el emisor, quien es aquel que envía la información es el que inicia el proceso comunicativo y le envía al receptor un código que le sea posible identificar, puesto que si este es inentendible, el proceso se ve interrumpido por la falta de comprensión del mensaje.

Finalmente, también aclara que la comunicación no solo puede ser verbal, ya que también existen medios que no usan sonidos vocales, estos son el escrito y el simbólico. Un ejemplo claro de este es el idioma sordomudo.

## **2.2 Tipos de Comunicación**

La comunicación difiere en tipos dependiendo de la manera que esta se desarrolle, es decir que la manera en la que el mensaje se encuentra encriptado determina los tipos de comunicación. Comúnmente, se conocen como verbal, no verbal y gráfica (Pérez, 2001).

### **2.2.1 Comunicación verbal:**

Este tipo de comunicación se vale de la palabra para enviar el mensaje al receptor. Este es el principal tipo de comunicación que existe, sin embargo no

significa que sea estrictamente oral, ya que la comunicación escrita igualmente usa la palabra.

Tanto la comunicación oral como escrita poseen ventajas y desventajas, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 4. Ventajas y desventajas de la comunicación**

<b>Comunicación</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Oral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más rápida</li> <li>• Existe retroalimentación</li> <li>• Proporciona mayor cantidad de información en menos tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un elevado potencial de distorsión</li> <li>• El riesgo de interpretación personal es mayor.</li> </ul>
<b>Escrita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un registro de la comunicación permanente, tangible y verificable.</li> <li>• El contenido del mensaje es más riguroso y preciso, lógico y claro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consume más tiempo</li> <li>• Carece de retroalimentación inmediata</li> <li>• No existe seguridad de la recepción ni de la interpretación.</li> </ul>

Fuente: (Centro Virtual de Aprendizaje, 2012)

### **2.2.2 Comunicación no verbal**

Existe la posibilidad de comunicarse entre seres vivos sin pronunciar palabras y sin escribir un mensaje. Los movimientos y acciones son actividades de comunicación no verbal que tienen igual importancia que la palabra y las ilustraciones.

Puede ser por medio del movimiento corporal (postura, gestos, ademanes), la prosémica (uso físico de los espacios), etc.

La comunicación no verbal incluye expresiones faciales, tono de voz, movimientos, etc. Igualmente incluye tanto las acciones que se realizan como las que dejan de realizarse. En las organizaciones, la comunicación no verbal se da por las asignaciones de espacios físicos, la manera en que se sienta la gente en las juntas, la forma de vestir, entre otros.

### **2.2.3 Comunicación gráfica**

La comunicación gráfica y las ilustraciones son una añadidura para la comunicación verbal. Se refiere a gráficos que se utilizan tanto para complementar un mensaje como para transmitir una idea completa.

Las organizaciones utilizan diagramas, mapas, logotipos, íconos, entre otro tipo de gráficos para complementar la actividad de comunicación. Es importante combinar las ilustraciones con palabras correctamente seleccionadas para lograr que la comunicación sea apropiada.

De igual manera, las fotografías, pinturas y similares obras de arte tienen una función de comunicar por sí mismas, por medio de la imagen que transmiten.

Las señales de tránsito constituyen un ejemplo de comunicación gráfica apropiado.

### **2.3 Objetivos de la comunicación interna**

La comunicación dentro y fuera de una organización tiene como objetivo principal y fundamental el contribuir al logro de sus metas, de otra manera no tiene motivo su existencia (Blog Cambio de Cultura, 2011). Sin embargo, este objetivo posee sus objetivos específicos, tal y como se encuentra en el libro de Kevin Thomson y Almudena Rodríguez Tarodo *“El capital emocional”* son las 6 íes de la comunicación organizacional, las cuales son:

- 1) Investigar para definir la situación de una empresa
- 2) Identificar a los colaboradores de la organización
- 3) Integrar a los miembros de una organización, brindándoles información relevante y clara
- 4) Informar a los miembros de la organización, de manera que estos siempre se encuentren al día del acontecer de la empresa.
- 5) Involucrar a las personas de manera activa en las diversas actividades de la organización.

- 6) Brindar una imagen favorable de la empresa es el punto más importante, ya que esta enfoca a nuestra empresa a la vista de la gente que se encuentra fuera de esta y que sea posible compradora de ella. (Thomson & Rodríguez Tarodo, 2000)

## **2.4 Importancia de la comunicación interna en las organizaciones**

La comunicación dentro de las organizaciones toma un papel fundamental, puesto que esta proporciona a la organización una vía de información propicia, ya que sin la comunicación no se puede mantener al personal de la organización fresco ante el manejo de sus obligaciones. (Acsendo, 2013)

Igualmente, la comunicación dentro de una organización también fomenta a los empleados a trabajar en un ambiente más ameno y agradable, que sea de trato igualitario y motivador.

Teniendo en cuenta cuales son “las reglas del juego”, también se mantiene a los empleados trabajando dentro de una línea donde la empresa mantenga su estrategia de empleo. (aptitus, 2009).

Se pueden identificar algunas funciones propias de la comunicación interna de la empresa, con el fin de clarificar su importancia:

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.

5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la Creación de espacios de información participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros (Ritter, 2008, pág. 10).

## **2.5 Herramientas de comunicación interna**

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa es posible transmitir correctamente a los empleados los objetivos y estrategias que promuevan la organización, lo cual crea una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que



se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Sin embargo, según el portal *buenosnegocios.com* existen más herramientas útiles para la comunicación interna, las cuales son:

- **Manual de empleado.** Incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad o procedimientos específicos.
- **Publicación institucional o "newsletter".** Con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno —en papel o digital—, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias.
- **Cartelera.** Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal (compraventa, ofrecimientos para compartir transporte, o fotos de familias, por ejemplo).
- **Circulares.** Es un mensaje que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados (correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc.) Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.
- **Reuniones.** Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con antelación.

- **Correo electrónico.** No todos los empleados cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el e-mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores. Es, a la vez, de bajo costo y fácil de personalizar.
- **Buzón de sugerencias.** Es una importante fuente de información si se lo utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.
- **Videoconferencia.** Es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero.
- **Intranet.** Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en infraestructura. Su ventaja principal ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa. (Equipo Editorial de Buenos Negocios, 2012)

## 2.6 Diseño de un plan estratégico de comunicación interno

Un plan estratégico es un documento oficial que señala, de manera específica y sustentada, cuáles son los objetivos de la compañía, en este caso, relacionados a la comunicación y las estrategias a seguir para cumplir dichos objetivos. Para mantener un plan funcional de comunicación interna, se deben tomar en cuenta las siguientes pautas:

- Designar responsables: Para poder consolidar los canales de comunicación como fuentes de información es importante actualizar sistemáticamente el contenido de los canales.

- Segmentación: Tener canales de comunicación segmentados por público objetivo. Recuerde que no todos los colaboradores pueden compartir una misma realidad de jornada laboral (horario fijo de oficina, jornada nocturna, personal de campo, personal en proyectos, etc.). La segmentación también se aplica según niveles de educación.
- Cuide mucho las formas, incluir imágenes y textos simples facilitará la comprensión del mensaje. (aptitus, 2009)

## **2.7 La comunicación estratégica en la cultura organizacional**

La comunicación es de suma importancia no solo para la articulación de acciones dentro de una empresa sino para lograr una articulación de valores y conductas entre sus componentes.

Ramos (2012) señala que “la cultura no debiera manifestarse solamente a nivel conductual sino también a nivel estructural, simbólico y material” (pág. 38). Estos niveles de manifestación de la cultura están fuertemente relacionados con la comunicación, tanto para su difusión como para la verificación de los mismos.

## **2.8 Relación entre la comunicación y la gestión de la cultura:**

Considerando que la cultura es toda manifestación de un grupo que lo diferencia de los demás, es claro que la comunicación juega un papel vital en el desarrollo de la cultura organizacional.

Las teorías sobre la Comunicación Organizacional señalan que para lograr el éxito en la relación comunicación-cultura corporativa es necesario establecer de manera clara cuáles son las políticas, objetivos y estrategias que, como se ha visto previamente, se encuentran contenidas por el plan de comunicación desarrollado por cada organización.

Los procesos comunicativos, adecuadamente planificados, deben tener en cuenta que uno de los objetivos que debe considerarse es conseguir una estabilidad en la organización a través de crear y mantener la cultura de la entidad y la socialización de los miembros.

El hecho de que los mensajes fluyan libremente, que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o que más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal, que se busque o no la retroalimentación; va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que pudiéramos llamar el estilo comunicativo de la institución.

Se puede afirmar que cuando una organización cuenta con una cultura fuerte, tendrá además una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus miembros, estos cuentan con una especie de brújula que orienta sus acciones y su comportamiento diario. (Morell, 2012)

## **2.9 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas dentro y fuera de la organización (Chiavenato, 2009). Es decir que en base a la identidad propuesta por la organización a la gente, esta crea una cultura alrededor de ella.

La cultura organizacional es “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (Robbins, Fundamentos de comportamiento organizacional, 2004, pág. 524). El elemento de distinción implica que la cultura es un elemento que otorga una identidad a la empresa.

Por otra parte, también se puede definir a la cultura organizacional como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008).

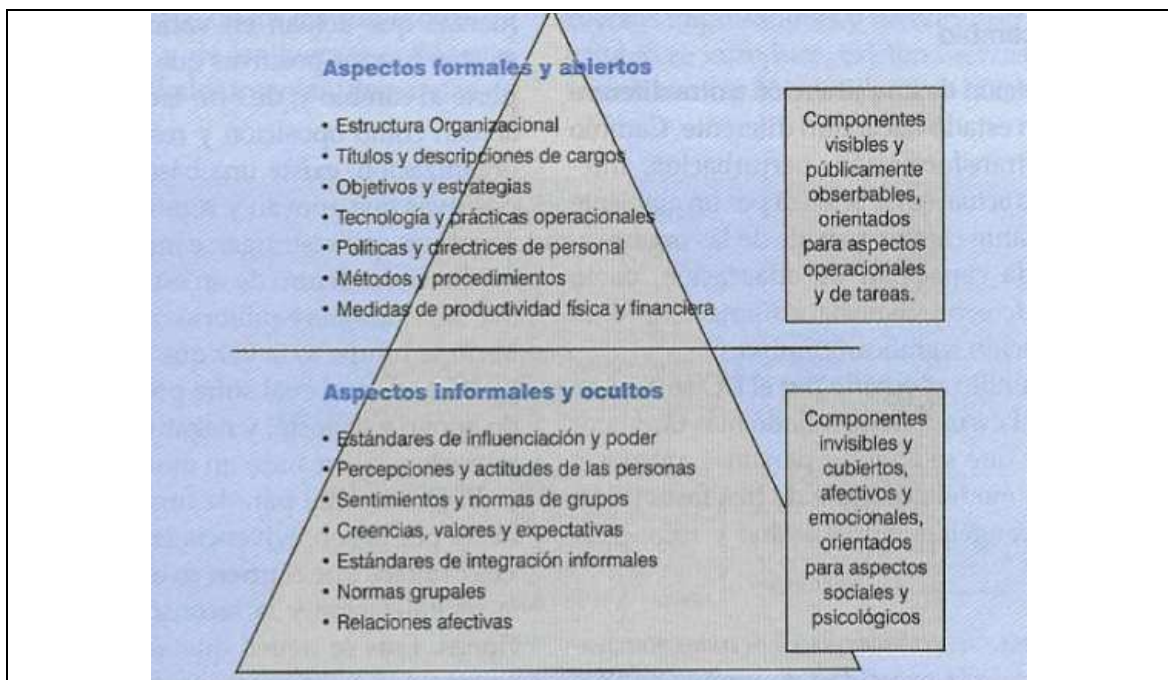
Esta definición incluye los conceptos de creencias y valores compartidos, parte fundamental para definir la cultura.

Los elementos que constituyen la cultura corporativa “son los valores y las creencias que crean un marco de referencia dentro del que se configura el comportamiento y la conducta de los integrantes de una organización” (Ramos, 2012, pág. 38). Estos valores y creencias se ofrecen por medio de distintos enunciados pero también por medio de las conductas de la propia organización.

## 2.12 Rasgos de la cultura y elementos de la cultura organizacional

Según Idalberto Chiavenato (2009), se compara a la cultura organizacional con un iceberg, puesto que esta presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización se debe conocer todos sus niveles.

La siguiente imagen explica los diversos estratos de la cultura organizacional:



**Ilustración 9. El iceberg de la cultura organizacional**  
Fuente: (Chiavenato, 2009)

## **2.10 Diagnóstico de cultura organizacional**

Como todo elemento, la cultura organizacional en una entidad puede ser valorada (aunque sea de manera cualitativa) y esto se logra a través de un diagnóstico de la cultura organizacional.

El diagnóstico tiene la importancia de que ofrece una visión fundamentada de la situación actual de la cultura organizacional, con el fin de determinar la forma en que se deberá abordar dicho elemento para llegar a una situación futura ideal, planificada técnicamente.

El diagnóstico puede realizarse por diversas formas. Cruz (2005) señala el siguiente modelo de diagnóstico:

1 - El Pre-análisis de la Organización: Sirve para conocer cómo surge la organización, sus fundadores, productos y/o servicio, cambios de estructuras que ha tenido o de otro tipo, éxitos y fracasos, etc.

2 - Estudio de la Organización en su Entorno: Permite obtener un conocimiento detallado y completo de la organización en su interacción con el entorno.

3 - Estudio de la Organización Jerárquico-Productivo/Servicio de la Organización: Recolecta información para conocer cómo está organizada internamente la organización, cómo realiza sus actividades fundamentales, tecnología, materia prima utilizada, innovación, etc.

4 - Estudio de las Funciones, Actividades y Áreas, y de los Principales Flujos Informativos y otras: Muestra cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de trabajo, la fluctuación de la fuerza laboral, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos (todos sus Subsistemas), Sistema de Calidad, etc.

5 - Caracterización de los Trabajadores: El objetivo es conocer el clima real y deseado entre los grupos, su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, existencias de subculturas, entre otros elementos.

6 - Caracterización de los Directivos: Permite observar la orientación en cuanto a la toma de decisiones, y otras características fundamentales en cuanto a la forma de dirigir la actividad, motivaciones, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, cómo conducen las reuniones, grado de participación en la solución de problemas, la delegación de autoridad.

7.- Diagnóstico de la Cultura Organizacional: El objetivo es informar sobre los resultados del estudio realizado. Se puede hacer por escrito, a manera de informe o de forma oral.

8.- Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional: Sirve para medir el impacto del diagnóstico en los resultados de la organización mediante los criterios de: adaptabilidad, sentido de Identidad, estado de integración, creatividad, recursos.

9- Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada: El sólo estudio de la cultura, no garantiza de hecho el cambio planeado. No se puede esperar a que la cultura cambie, para proyectar una estrategia, ni se puede subordinar esta a la cultura, lo que si es necesario logra, es la congruencia de ambas. Entre los elementos a tener en cuenta están: la misión, visión y objetivos, los sistemas de valores y los hábitos de trabajo (Cruz, 2005).

### **2.11 Identidad Corporativa**

Se define como identidad corporativa a todos aquellos elementos que conformen la personalidad de una empresa, la cual brinda una diferenciación de su competencia, tratando de esa manera colocarse de manera más agradable al ojo del público general. Según el portal *metodomarketing.com*, habitualmente, la gente común piensa que la identidad se encuentra tan solo en el logo de la empresa, sin embargo, esta incluye una inmensa cantidad de elementos, los cuales pueden ser visuales (logo, tarjetas de visita, tarjetas de presentación, uniforme, el color del local e inclusive la presentación de los empleados), auditivos (cuñas, música ambiental, etc.) entre otros factores que atacan a los sentidos de una persona común y corriente (Borges, 2012).

Como tal, la identidad de una empresa se crea mediante repetición, es decir, que mientras más se repita la identidad, más plasmada se encuentra en la mente de un comprador.

### **2.12 Importancia de la identidad en las organizaciones**

Establecer una identidad sólida, es crear un elemento no solo para la promoción de la empresa sino para toda su gestión.

Lo anterior se sustenta en el hecho de que no solamente la imagen despertará interés y reconocimiento en el público externo sino que creará vínculos entre los colaboradores y fidelidad hacia la compañía.

Igualmente, permite la perduración de la empresa en el mercado, creando en la mente de la gente una idea de necesidad del producto clave de la empresa. “La creación de la identidad permite construir la idea o concepto que el público tiene de una empresa.” (ALTONIVEL, 2010)

### **2.13 Tipos de Identidad**

Existen tres tipos de identidades corporativas (Ramos, 2012, pág. 39):

- **Identidad monolítica:** es aquella en la que la empresa utiliza un único estilo visual, usa los mismos símbolos en todas partes. Ejemplo SHELL.
- **Identidad respaldada:** Las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero se sigue reconociendo a la empresa matriz, se reconocen a las distintas divisiones, pero está claro cuál es su casa matriz. Ejemplo: General Motors, L’Oreal
- **Identidad de marca:** La empresa matriz no es reconocida, las marcas no parecen tener relación entre ellas, ni con la empresa matriz. Ejemplo Unilever (Larin, 2009)



## 2.14 Cultura e identidad

Según lo señala Ramos (2012), “la identidad corporativa encuentra su sustento en la cultura corporativa; sin ésta, la primera queda sin fundamento” (p. 38).

Como se ha mencionado, la cultura es el conjunto de valores y conductas compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura, que se refleja en acciones concretas, diferencia a una empresa de otra; por esto se considera que la cultura corporativa es la base para la identidad corporativa.

## 2.15 Cultura e imagen

La imagen corporativa se diferencia de la identidad corporativa en que la primera incluye la actuación de los empleados de la empresa y también un componente visual. Así, la fórmula para la imagen corporativa sería:

Actitud empresarial de los componentes de la entidad + Identidad Visual = Imagen Corporativa (Plan D, 2013)

En el sentido expuesto, la cultura corporativa, al señalar las actitudes empresariales comunes tanto de la organización como de sus componentes, tiene un papel fundamental en la imagen de la entidad.

## 2.16 Definiciones

- **Público:** Cada uno de los sectores a los que está dirigida la comunicación. En el presente trabajo solamente se considerará para el estudio y la propuesta el público interno conformado por los empleados, autoridades y personas directamente involucradas en la compañía.
- **Proceso de comunicación:** Son todos los pasos a través de los cuales se envía y recibe información.

- **Fuente o emisor:** Persona o entidad que envía un mensaje codificándolo a través de un emisor.
- **Transmisor:** Serie de códigos, protocolos y demás elementos que permiten el envío de un mensaje.
- **Receptor:** Elementos que permiten la recepción y decodificación del mensaje.
- **Destinatario:** Persona, público u otra entidad a quien está dirigido el mensaje.
- **Ruido:** Elementos que interfieren en el proceso de comunicación.
- **Retroalimentación:** Proceso comunicativo de regreso que se produce como consecuencia de una comunicación previa y que va desde el destinatario original hacia el emisor.
- **Análisis FODA de comunicación:** Matriz que muestra los factores internos y externos que afectan a la comunicación de una empresa. Estos factores, a su vez, pueden ser positivos (fortalezas, oportunidades) o limitaciones (debilidades, amenazas) para el correcto desarrollo de la comunicación.
- **Plan estratégico:** Señalamiento de los objetivos de la empresa y las estrategias a seguir para su logro.

## 2.14 Conclusiones del capítulo

La fundamentación teórica del presente trabajo se concentra en las dos variables de estudio: la comunicación interna y la cultura corporativa.

La importancia de la comunicación se traduce en que este elemento permite la articulación de las acciones operativas de las empresas y, de manera adicional, permite la motivación del talento humano, la transmisión de información y la expresión emocional de las personas.

La cultura organizacional implica las acciones, costumbres, conductas, valores y demás elementos que diferencian a un grupo de otro. Una sólida cultura organizacional permite un trabajo más comprometido del talento humano y mejores condiciones para las labores a realizar, lo que beneficia enormemente a las personas y a la empresa.

La cultura organizacional es la fundamentación de la identidad y la imagen corporativas. De esta manera se comprende la importancia longitudinal de la comunicación debido a que toca, a través de la cultura corporativa, a todos los niveles de presentación de la entidad, de sus operaciones y la formación de una reputación en la comunidad.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Objetivo de la investigación**

Realizar un diagnóstico de la comunicación interna de la empresa Seguros Latina para conocer el estado de difusión de su cultura organizacional.

#### **3.2 Propósitos de la Investigación**

La investigación plantea los presentes propósitos:

- Determinar la forma en la que se desarrolla la comunicación organizacional en Seguros Latina.
  
- Conocer la percepción de los miembros de la empresa acerca de la comunicación interna.
  
- Identificar los principales problemas de la comunicación interna de Seguros Latina.
  
- Definir el grado de consolidación de la cultura organizacional en la compañía.
  
- Analizar los factores internos y externos que afectan a la empresa.

#### **3.3 Unidad de Análisis**

El análisis de la investigación y de las técnicas aplicadas se inscribe dentro de la empresa Seguros Latina y su público interno que consta de 150 trabajadores incluyendo administradores.

### **3.4 Población**

Dentro de las técnicas de investigación aplicadas se encuentra una encuesta a los empleados de la empresa estudiada. La población a ser tomada en cuenta dentro del estudio está conformado por el público interno de la Empresa Seguros Latina en Quito que consta de 150 empleados en diversas áreas como administrativa, recursos humanos, financiera, etc.

### **3.5 Muestra o censo**

Se realizará un censo debido a que se cuenta con 90 trabajadores en las dos oficinas, 54 en la oficina central y 36 en la oficina sucursal.

### **3.6 Tipo de Investigación**

Para esta investigación se utilizaron dos tipos de estudio: exploratorio y descriptivo

**Exploratorio:** Se utilizó el estudio exploratorio debido a la falta de información precisa acerca del tema investigado, de tal forma que se busca determinar las condiciones de la comunicación interna de la empresa y de su cultura organizacional dentro de la empresa Seguros Latina

**Descriptivo:** Se utilizó este método para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones para determinar el grado de percepción de la cultura organizacional y la forma en la que la comunicación interna impacta en la empresa Seguros Latina.

### **3.7 Métodos de estudio**

**Deductivo:** El método deductivo permite elaborar conclusiones generales a partir de observaciones o premisas particulares (Pazmiño, 1997); de esta forma, se utilizará este método para analizar los resultados que arrojen las encuestas que se va a realizar a los empleados de la empresa Seguros Latina.

**Inductivo:** El método inductivo brinda la posibilidad de aplicar conocimientos generales en situaciones particulares (Pazmiño, 1997); es así que, partiendo del conocimiento del uso de la comunicación organizacional para consolidar la cultura organizacional de las empresas que fue determinado en la fundamentación teórica de la presente investigación, se estudiará el estado de la empresa Seguros Latina en lo concerniente a los elementos descritos.

**Analítico:** Un estudio analítico es aquel que divide el tema estudiado en sus partes constitutivas para analizarlas de manera independiente y, posteriormente, de manera conjunta (Bernal, 2006). En el caso de estudio, se utilizará este método para analizar e identificar lo más importante tanto de la comunicación interna como de la cultura organizacional de la empresa Seguros Latina.

**Estadístico:** Tanto para la selección de la muestra como para la tabulación y análisis de los resultados de la encuesta, se aplicaron herramientas estadísticas.

### **3.8 Técnicas e Instrumentos**

**Encuesta:** Las encuestas estuvieron dirigidas al personal administrativo, operativo y comercial de la empresa Seguros Latina en las dos direcciones que tiene en la ciudad de Quito. La encuesta fue aplicada en el mes de noviembre de 2013 a 90 participantes distribuidos en ambas oficinas: 54 en la oficina central y 36 en la sucursal.

El modelo de cuestionario aplicado para la encuesta se presenta en el anexo 1.

**Entrevista:** Se utilizó esta herramienta para obtener información de parte de las autoridades de la empresa Seguros Latina acerca de la comunicación y la cultura organizacional.

Las preguntas planteadas en la entrevista se presentan en el anexo 2 del presente trabajo investigativo.

### **3.9 Fuentes de información**

#### **3.9.1 Fuentes Primarias:**

Las fuentes primarias están constituidas por el personal que trabaja en la empresa Seguros Latina y por documentos oficiales de la organización.

#### **3.9.2 Fuentes Secundarias:**

Bibliografía relacionada, estadísticas nacionales, páginas web con información pertinente, etc.

### **3.10 Representación gráfica de la información**

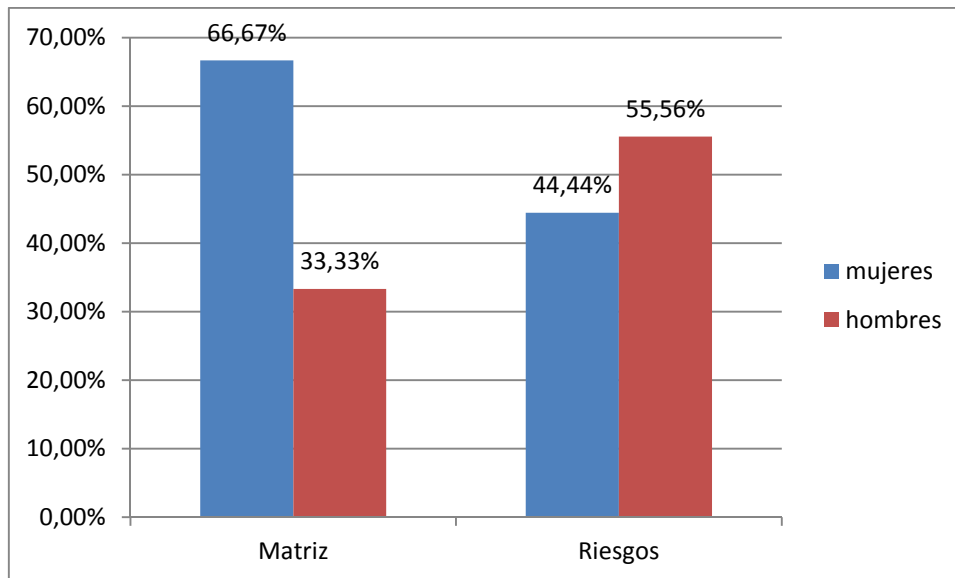
Para el análisis de los resultados de la encuesta se utilizaron tablas de frecuencias absolutas y gráficos de barras comparativas para representar las frecuencias relativas (porcentajes) y dar mayor visibilidad a los resultados. La tabulación general de la encuesta se presenta en el Anexo 3.

### **3.11 Análisis e interpretación de las encuestas**

Para el análisis de resultados, se ha decidido dividir la población por consideraciones de ubicación (oficina matriz y oficina de riesgos) y por género, con el fin de comprender si existe diferencia en la forma en que se maneja la comunicación interna y la cultura organizacional en las dos oficinas, en el primer caso; y para determinar si la percepción de las dos variables de estudio es diferente entre géneros.

### Pregunta 1: Género de los participantes.

	Matriz	Sucursal
Mujeres	36	16
Hombres	18	20
TOTAL	54	36

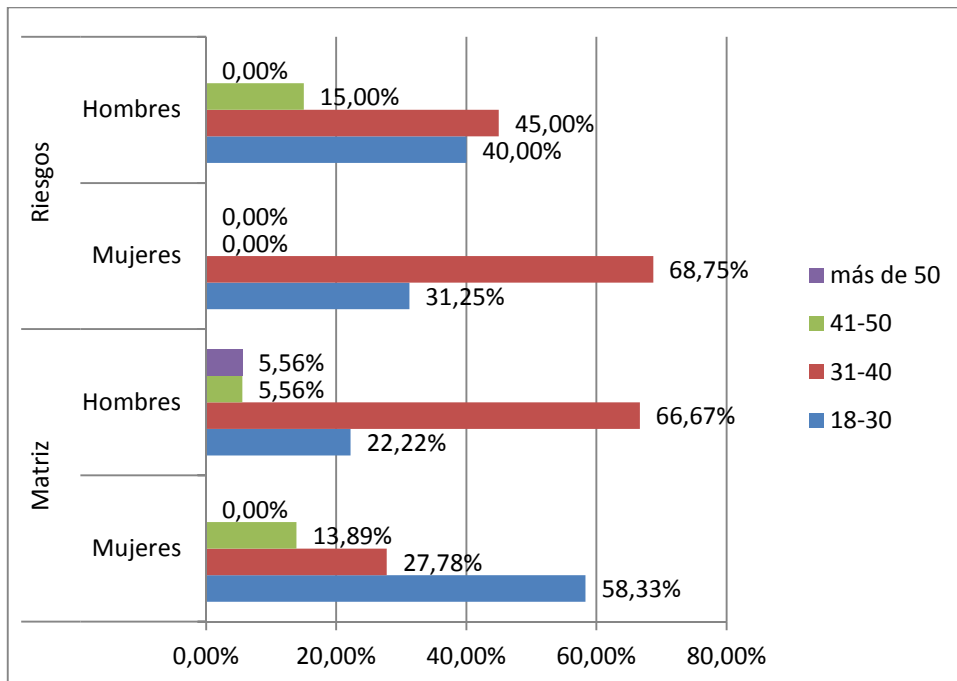


Se puede observar que en la oficina matriz hay una predominancia de mujeres sobre hombres mientras que, en la oficina de riesgos, en un nivel menor, existe mayor cantidad de hombres de mujeres.



## Pregunta 2: Edad de los encuestados

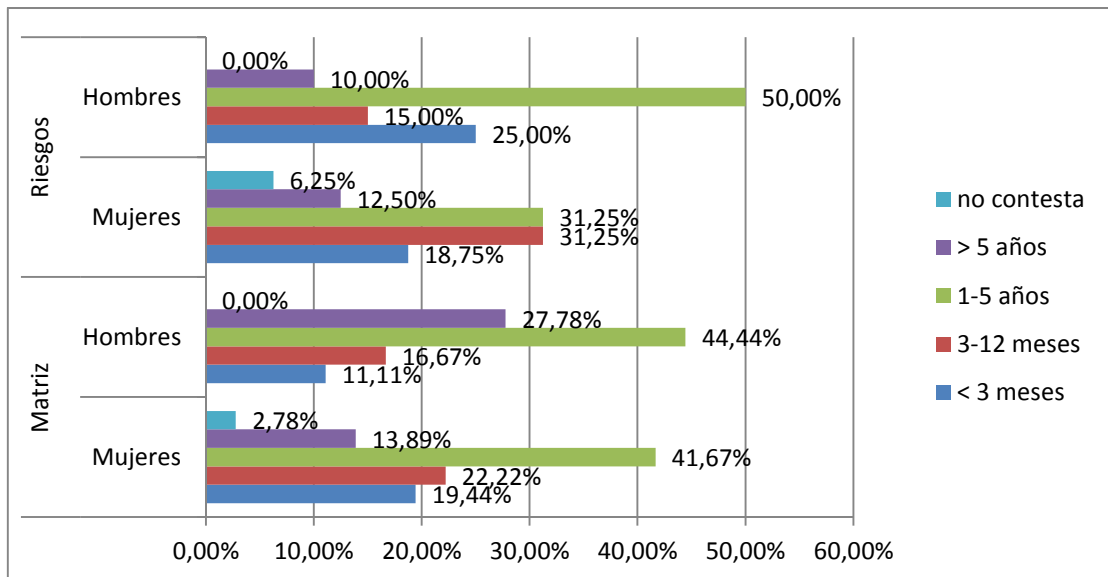
	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
18-30	21	4	5	8
31-40	10	12	11	9
41-50	5	1	0	3
más de 50	0	1	0	0
TOTAL	36	18	16	20



Se puede observar que existe una cantidad mayoritaria, tanto en número como en porcentajes, de empleados jóvenes (entre 18 y 40 años de edad).

### Pregunta 3: Tiempo que ha trabajado para Latina Seguros

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Menos de 3 meses	7	2	3	5
3-12 meses	8	3	5	3
1-5 años	15	8	5	10
Más de 5 años	5	5	2	2
No contesta	1	0	1	0
TOTAL	36	18	16	20

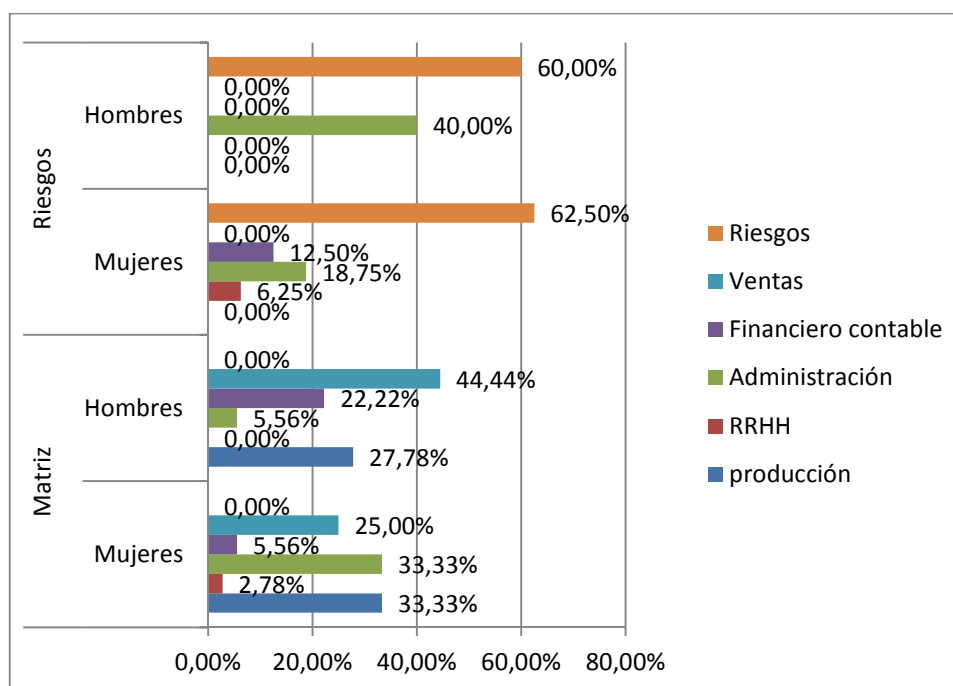


Las encuestas aplicadas permiten ver que la mayoría de los empleados tienen un tiempo de trabajo mayor a un año, que es un tiempo adecuado para formar, entre los trabajadores, una cultura sólida y articulada con la compañía.

También resalta la cantidad de trabajadores con tiempo menor a tres meses de trabajo, lo que indica alta rotación de empleados, lo que dificulta la tarea de consolidación de cultura organizacional.

#### Pregunta 4: Departamento en el que usted trabaja actualmente

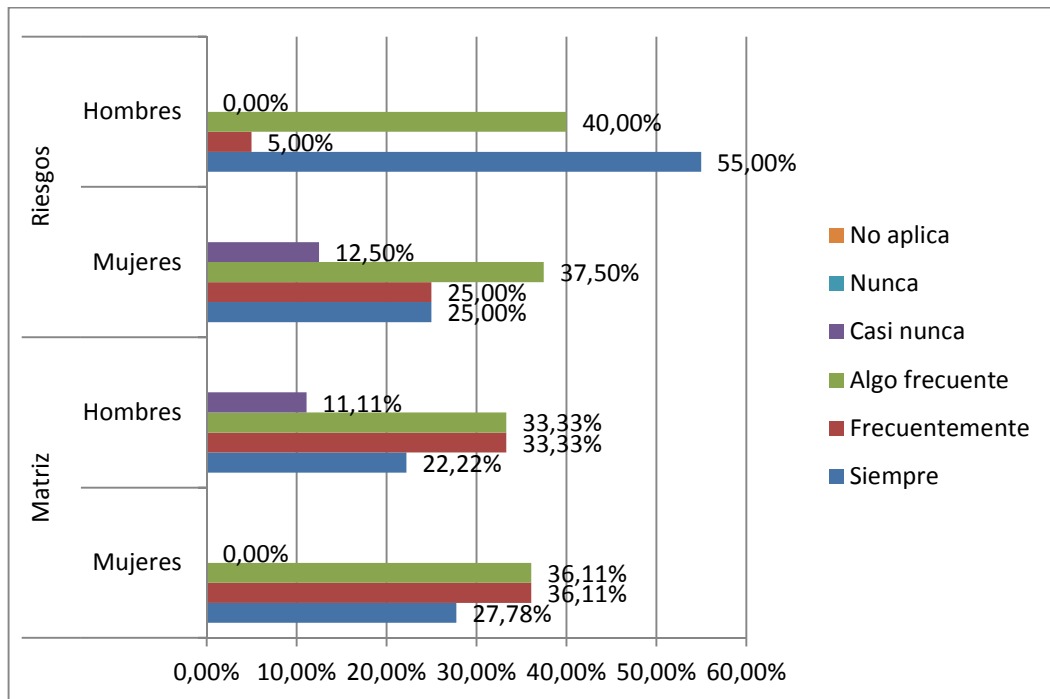
	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Producción	12	5	0	0
RRHH	1	0	1	0
Administración	12	1	3	8
Financiero contable	2	4	2	0
Ventas	9	8	0	0
Riesgos	0	0	10	12
TOTAL	36	18	16	20



Los resultados indican que en la oficina matriz las actividades más importantes son las de administración, operaciones (producción) y ventas. Por su parte, la oficina de riesgos está compuesta por empleados en esta rama y, en mucha menor proporción, empleados administrativos, de recursos humanos y del área contable.

**Pregunta 5: ¿Recibe usted adecuada y constante comunicación de personas de su mismo departamento?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	10	4	4	11
Frecuentemente	13	6	4	1
Algo frecuente	13	6	6	8
Casi nunca	0	2	2	0
Nunca	0	0	0	0
No aplica	0	0	0	0
TOTAL	36	18	16	20

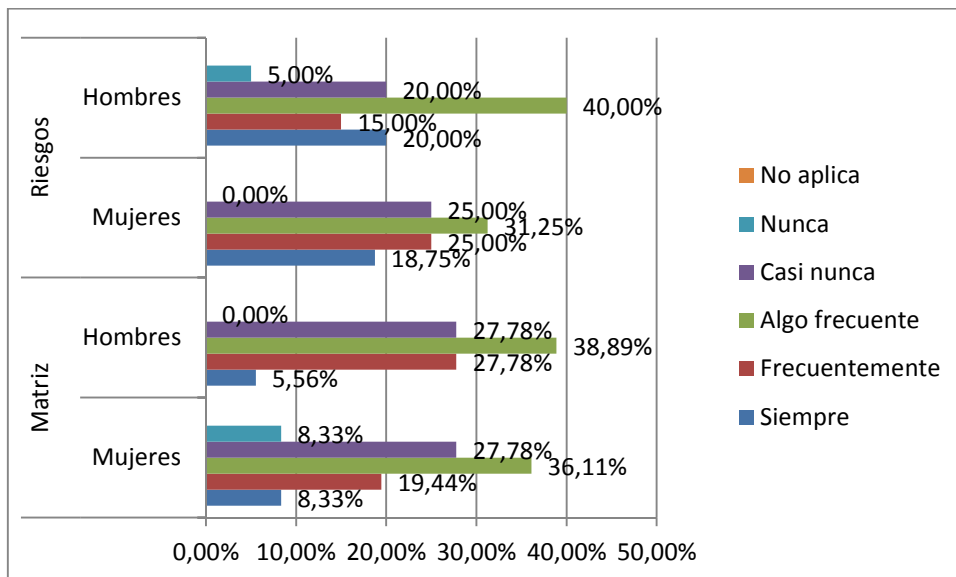


Acerca de la comunicación dentro de cada departamento, se puede observar que los resultados son positivos, teniendo en cuenta que en cada departamento y con cada género, el porcentaje de respuestas positivas (siempre y frecuentemente) alcanzan o superan el 50%.

De las respuestas consideradas negativas, apenas cuatro encuestados señalaron la opción “casi nunca” y ninguno señaló “nunca”. Destaca, sin embargo, la cantidad de respuestas “algo frecuente”, lo que señala que todavía hay descontento sobre la comunicación entre varios de los empleados.

**Pregunta 6: ¿Recibe usted adecuada y constante comunicación de personas de otros departamentos, incluidos recursos humanos y la alta gerencia?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	3	1	3	4
Frecuentemente	7	5	4	3
Algo frecuente	13	7	5	8
Casi nunca	10	5	4	4
Nunca	3	0	0	1
No aplica	0	0	0	0
TOTAL	36	18	16	20

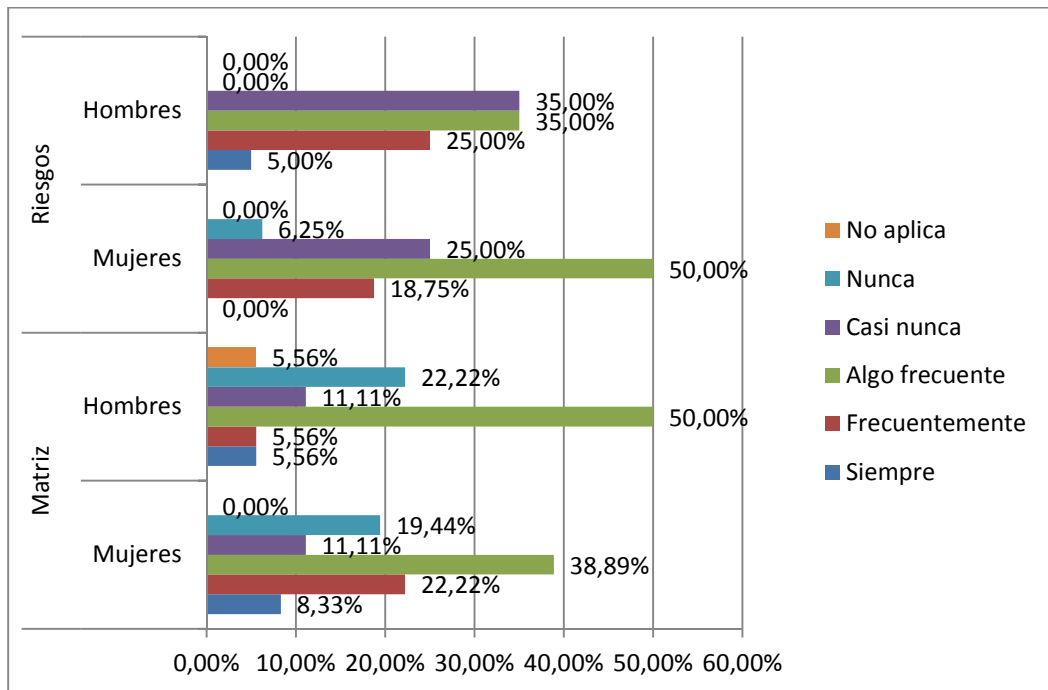


Esta pregunta, en comparación con la anterior, muestra un panorama negativo ya que las opciones negativas se han incrementado sustancialmente. Destaca el grupo femenino de la oficina matriz quienes han señalado que hay deficiencias en la comunicación interdepartamental (opciones “casi nunca” y “nunca”) en un 33%.

Adicionalmente, en todos los casos, la respuesta más repetida fue “algo frecuente”, que no es el nivel esperado y aceptado de comunicación.

**Pregunta 7: ¿Recibe usted adecuada y constante comunicación de otras sucursales de la compañía?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	3	1	0	1
Frecuentemente	8	1	3	5
Algo frecuente	14	9	8	7
Casi nunca	4	2	4	7
Nunca	7	4	1	0
No aplica	0	1	0	0
TOTAL	36	18	16	20

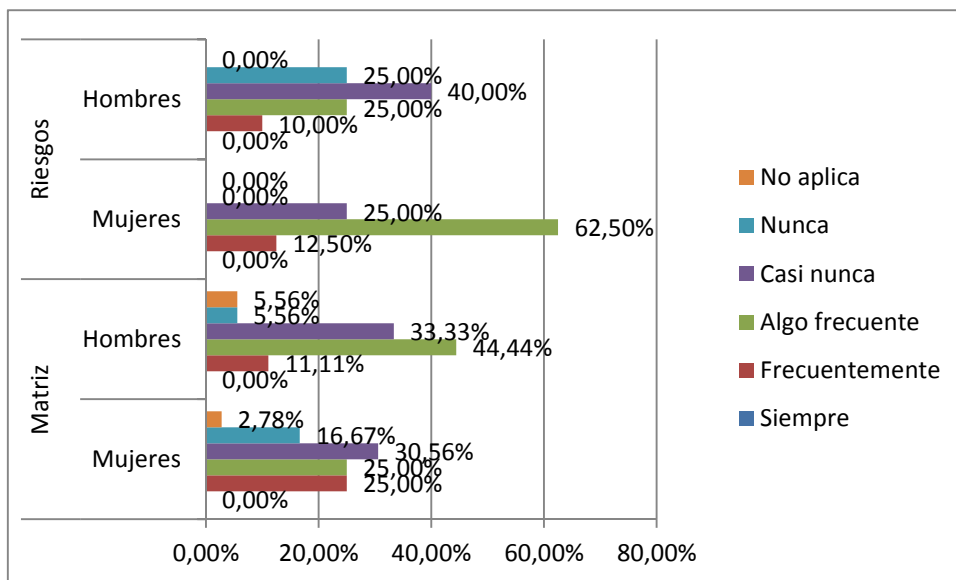


Al igual que en la pregunta anterior, se puede observar que existe una cantidad considerablemente alta de personas encuestadas que opinan que existe deficiente comunicación con otra sucursales. De la misma manera, sobresalen las respuestas “algo frecuente”.

Por lo señalado, se puede observar que existen deficiencias en los niveles de comunicación entre departamentos y sucursales.

**Pregunta 8: ¿Ha tenido problemas por recibir o enviar información imprecisa, tardía o contradictoria relativa al trabajo?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	0	0	0	0
Frecuentemente	9	2	2	2
Algo frecuente	9	8	10	5
Casi nunca	11	6	4	8
Nunca	6	1	0	5
No aplica	1	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

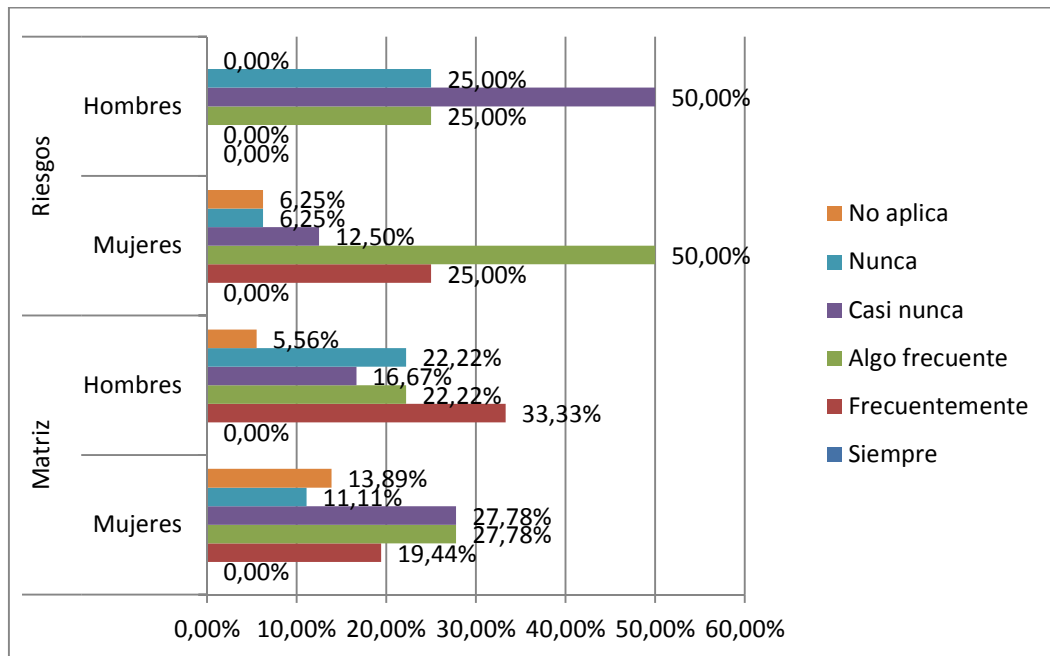


La presente pregunta, a diferencia de las previas, presenta opiniones más negativas conforme aumenta la frecuencia.

La cantidad de respuestas negativas ofrecidas por la técnica aplicada no es excesivamente alta, siendo el porcentaje de mujeres en la oficina matriz el que mayor frecuencia presenta. No obstante, el porcentaje de respuestas “algo frecuente” es un punto importante a considerar debido a que deben reducirse al mínimo los problemas derivados de una inadecuada comunicación interna.

**Pregunta 9: ¿Ha tenido problemas con el uso del correo electrónico para recibir o enviar información (fallas del servidor, por ejemplo)?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	0	0	0	0
Frecuentemente	7	6	4	0
Algo frecuente	10	4	8	5
Casi nunca	10	3	2	10
Nunca	4	4	1	5
No aplica	5	1	1	0
TOTAL	36	18	16	20



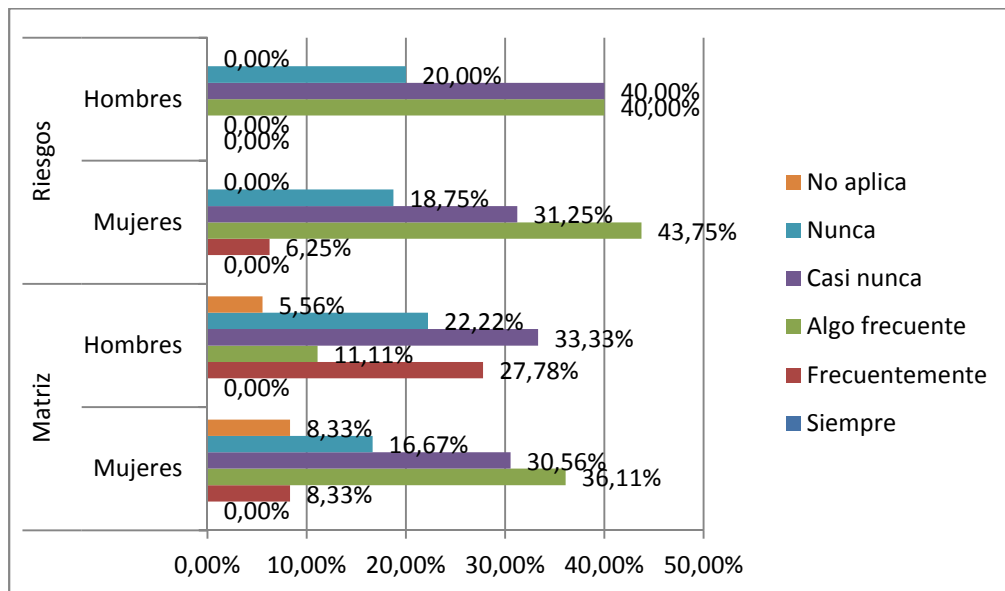
Las respuestas ofrecidas indican un nivel intermedio del funcionamiento de correo electrónico dentro de la empresa hasta el momento. No obstante, entre el grupo de mujeres de la oficina de riesgos y hombres de la oficina matriz se presentan niveles altos de descontento respecto a este elemento.

Es de suma importancia determinar, con mayor profundidad, cuáles han sido los principales problemas y resolverlos debido al valor de esta herramienta dentro de la operación de una empresa como Seguros Latina.



**Pregunta 10: ¿Se han suscitado inconvenientes por comunicación escrita impresa que usted usa para enviar o recibir información (por ejemplo, mala calidad de impresión?)**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	0	0	0	0
Frecuentemente	3	5	1	0
Algo frecuente	13	2	7	8
Casi nunca	11	6	5	8
Nunca	6	4	3	4
No aplica	3	1	0	0
TOTAL	36	18	16	20

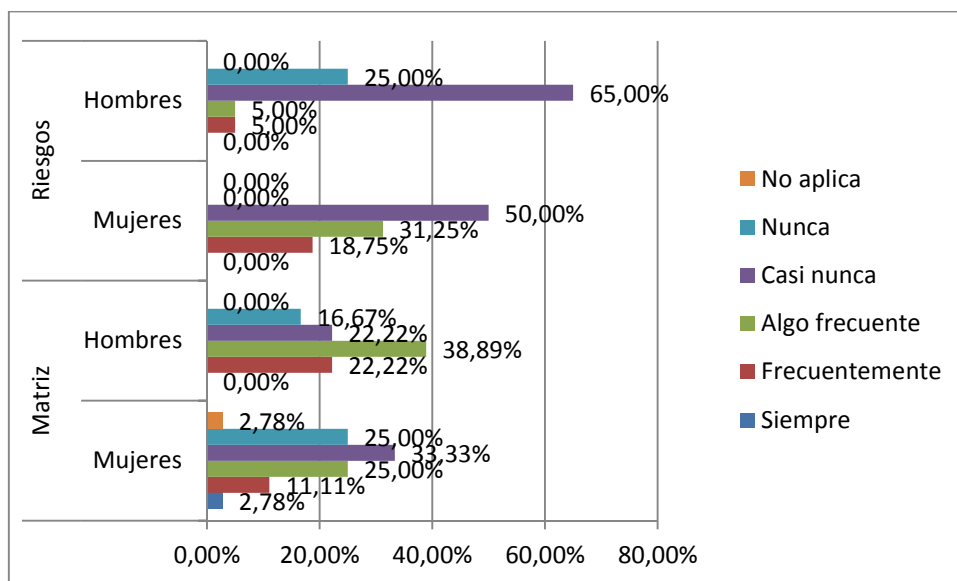


Resalta que existe un elevado porcentaje de personas encuestadas con opiniones positivas sobre el material impreso. En todos los casos, las opciones positivas (casi nunca y nunca) se acercan o sobrepasan el 50%. No obstante, entre el grupo masculino de la matriz se presenta un elevado número de opiniones negativas que indican que existen frecuentes problemas por textos impresos.

Es importante indicar que dentro de una empresa de seguros existe gran cantidad de información impresa (cartas de brokers y asegurados, pólizas, requerimientos, etc.).

**Pregunta 11: ¿Ha tenido problemas por el uso de comunicación verbal dentro de su trabajo (por ejemplo, falta de respaldos)?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	1	0	0	0
Frecuentemente	4	4	3	1
Algo frecuente	9	7	5	1
Casi nunca	12	4	8	13
Nunca	9	3	0	5
No aplica	1	0	0	0
TOTAL	36	18	16	20

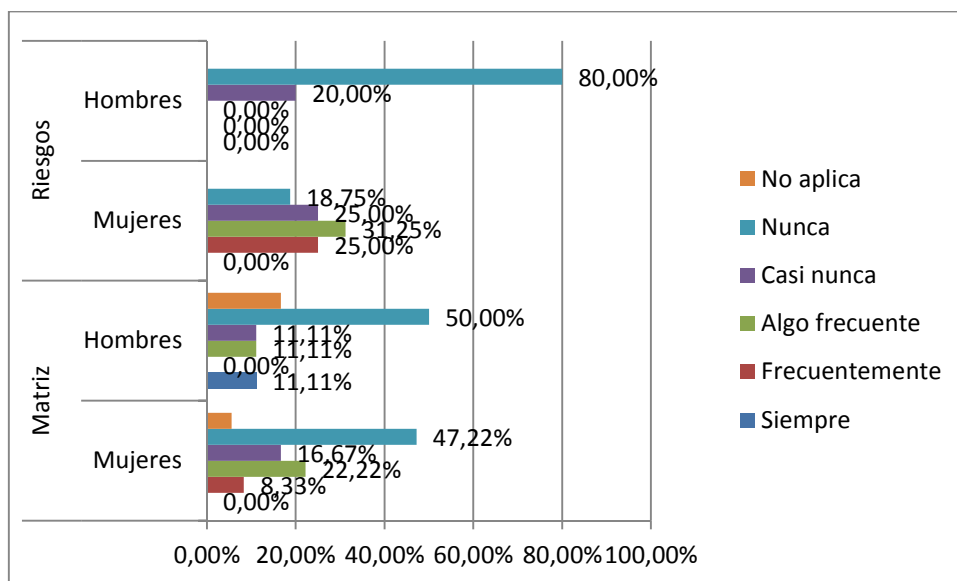


Respecto a la comunicación verbal, la encuesta permite observar que en la oficina de riesgos y en la matriz sobresalen las respuestas positivas (casi nunca y nunca).

Es importante recordar que, aunque la comunicación verbal, en muchos casos, es más rápida que la escrita, tiene el inconveniente de no permitir un seguimiento y registro de las comunicaciones lo que puede llevar a confusiones y errores sin poder identificar la causa del problema.

**Pregunta 12: ¿Utiliza usted redes sociales o mensajería instantánea para comunicación relativa al trabajo (Facebook, Whatsapp, etc.)?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	0	2	0	0
Frecuentemente	3	0	4	0
Algo frecuente	8	2	5	0
Casi nunca	6	2	4	4
Nunca	17	9	3	16
No aplica	2	3	0	0
TOTAL	36	18	16	20

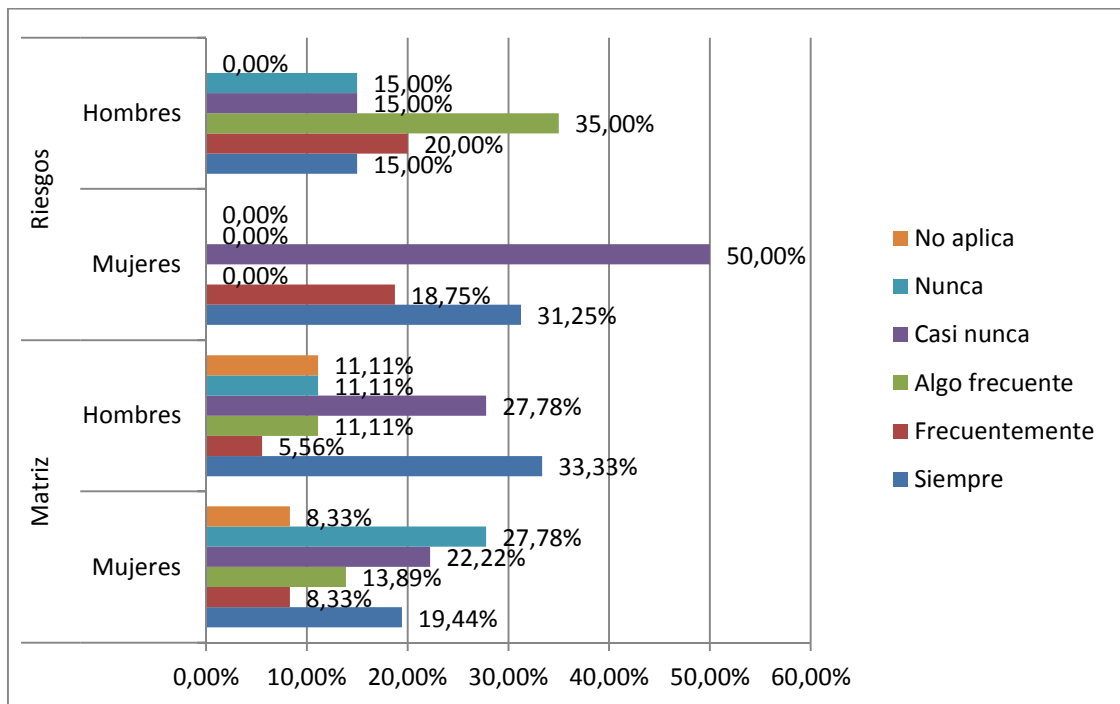


Excepto entre el grupo femenino de la oficina de riesgos, las respuestas fueron en su mayoría negativas respecto al uso de redes sociales y mensajería instantánea.

Si bien se puede considerar a este tipo de tecnología relativamente nueva, es importante dar apertura a todos los elementos comunicacionales que permitan el mejoramiento de las operaciones y, en el caso del presente estudio, de la consolidación de una fuerte cultura organizacional.

**Pregunta 13: En los correos electrónicos, textos impresos y demás material, ¿hay consistencia en los colores, logotipos y otros elementos que representan a la compañía?**

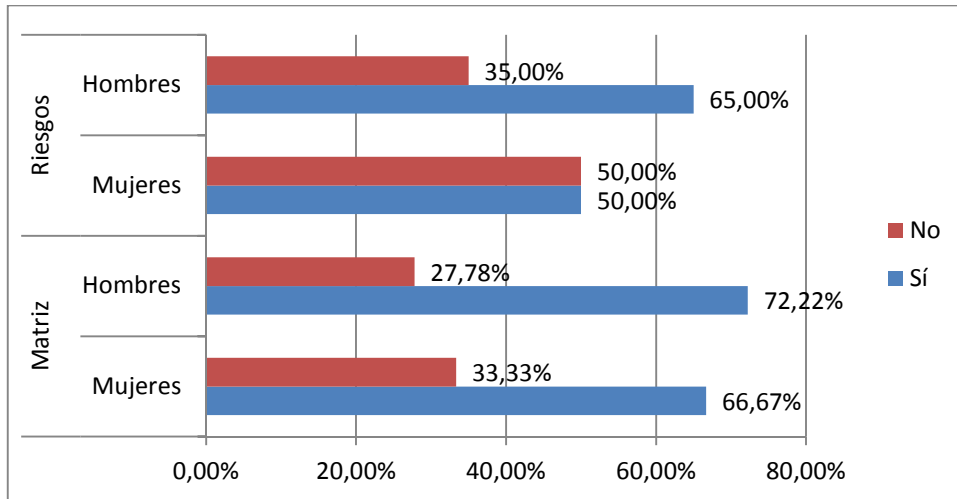
	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	7	6	5	3
Frecuentemente	3	1	3	4
Algo frecuente	5	2	0	7
Casi nunca	8	5	8	3
Nunca	10	2	0	3
No aplica	3	2	0	0
TOTAL	36	18	16	20



Se puede observar que existe una cantidad bastante elevada de opiniones negativas que, en todos los grupos, presenta porcentajes superiores al 30%. El grupo femenino de la oficina de riesgos es el que presenta opiniones más positivas (frecuentemente y siempre) en un 50%.

**Pregunta 14: ¿Cree usted, de manera general, que la comunicación dentro de Latina Seguros es buena?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Sí	24	13	8	13
No	12	5	8	7
TOTAL	36	18	16	20



Las opiniones de los encuestados son mayoritariamente positivas. No obstante, cabe aclarar dos elementos:

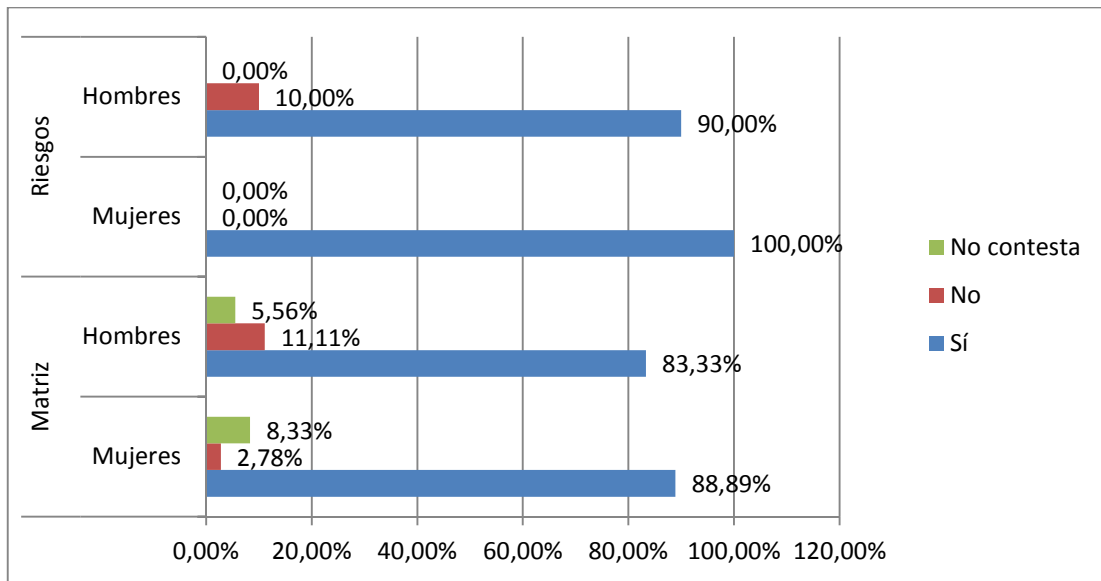
En primer lugar, los porcentajes de respuestas positivas no son significativamente altas en todos los casos, llegando a ser la mitad, apenas, de la población femenina en la oficina de riesgos. Es evidente que en toda organización humana habrá cierta cantidad de inconformidad respecto a la comunicación pero se debe procurar minimizar estos efectos.

En segundo lugar, la lectura de estas respuestas debe darse en conjunto con las ofrecidas previamente que no son optimistas ya que se han determinado varias falencias en la comunicación interna de la empresa Seguros Latina en Quito.

Por lo señalado, se considera que las respuestas, a pesar de ser positivas en su mayoría, no representan que la comunicación interna de la compañía sea óptima.

**Pregunta 15: ¿Estaría usted de acuerdo en que una unidad especializada se encargue de la comunicación interna de la compañía?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Sí	32	15	16	18
No	1	2	0	2
No contesta	3	1	0	0
TOTAL	36	18	16	20



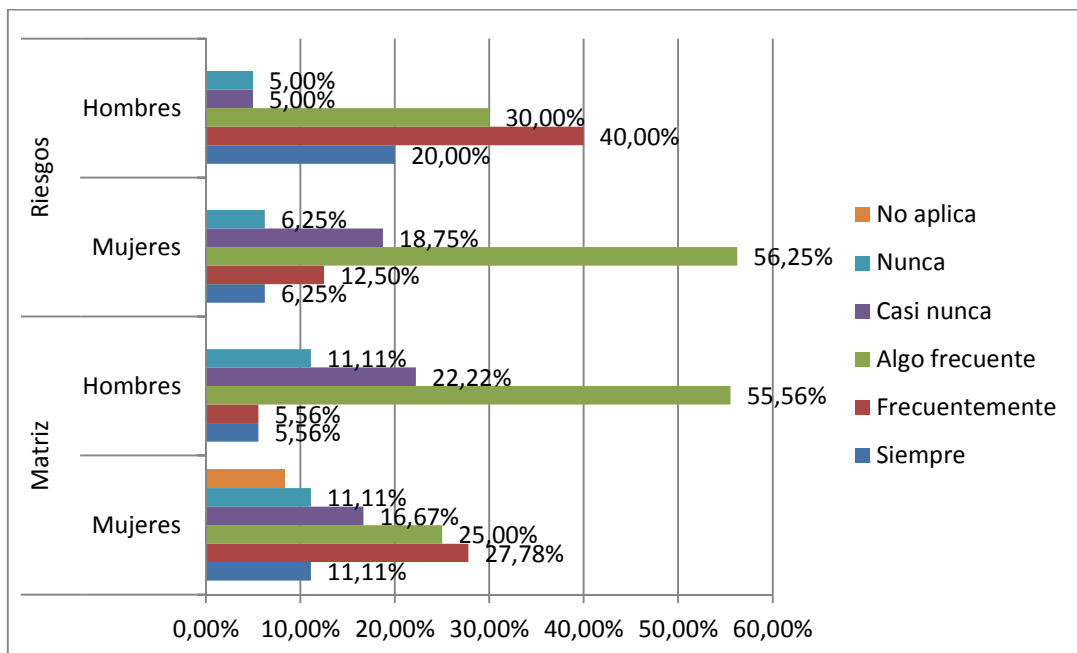
La idea de creación de una unidad especializada en comunicación dentro de la empresa muestra una opinión positiva sumamente alta. Este elemento es de gran importancia para la presente investigación y la propuesta final ya que se convierte en el fundamento de la misma.

Cabe destacar que las opiniones negativas se presentaron fundamentalmente entre los empleados de sexo masculino quienes suelen ser, de manera general, menos entusiastas acerca de la comunicación en comparación con las mujeres.

Una unidad de comunicación, además de solucionar los problemas existentes y mejorar la cultura organizacional, permite la solución de conflictos como se analizó en la fundamentación teórica de la investigación. En este sentido, la importancia de la comunicación debe ser entendida por todos los miembros.

**Pregunta 16: ¿La misión, visión, objetivos, valores y cultura de la empresa son difundidos por medios electrónicos (página web, e-mail)?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	4	1	1	4
Frecuentemente	10	1	2	8
Algo frecuente	9	10	9	6
Casi nunca	6	4	3	1
Nunca	4	2	1	1
No aplica	3	0	0	0
TOTAL	36	18	16	20

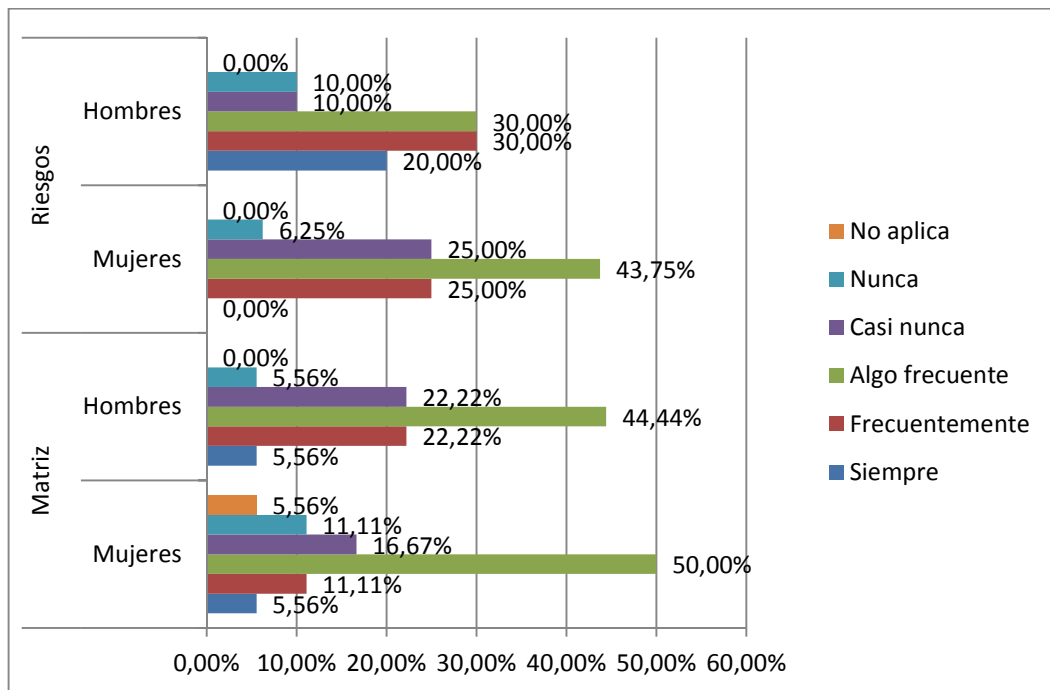


La opinión mayoritaria de los encuestados gira alrededor de la idea de que los elementos que deben ser plenamente entendidos y asimilados por los empleados como son la misión, la visión y los objetivos organizacionales se comunican “algo frecuentemente” a través de medios electrónicos; sin embargo, también destacan, especialmente en la oficina matriz, las opciones negativas (casi nunca y nunca) en porcentajes realmente altos.

Si se considera que los elementos señalados (misión, visión, etc.) constituyen la base de la cultura organizacional, esta pregunta muestra una seria deficiencia dentro de la compañía estudiada.

**Pregunta 17: ¿La misión, visión, objetivos, valores y cultura de la empresa son difundidos en textos impresos (memoria de gestión, panfletos, etc.)?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	2	1	0	4
Frecuentemente	4	4	4	6
Algo frecuente	18	8	7	6
Casi nunca	6	4	4	2
Nunca	4	1	1	2
No aplica	2	0	0	0
TOTAL	36	18	16	20

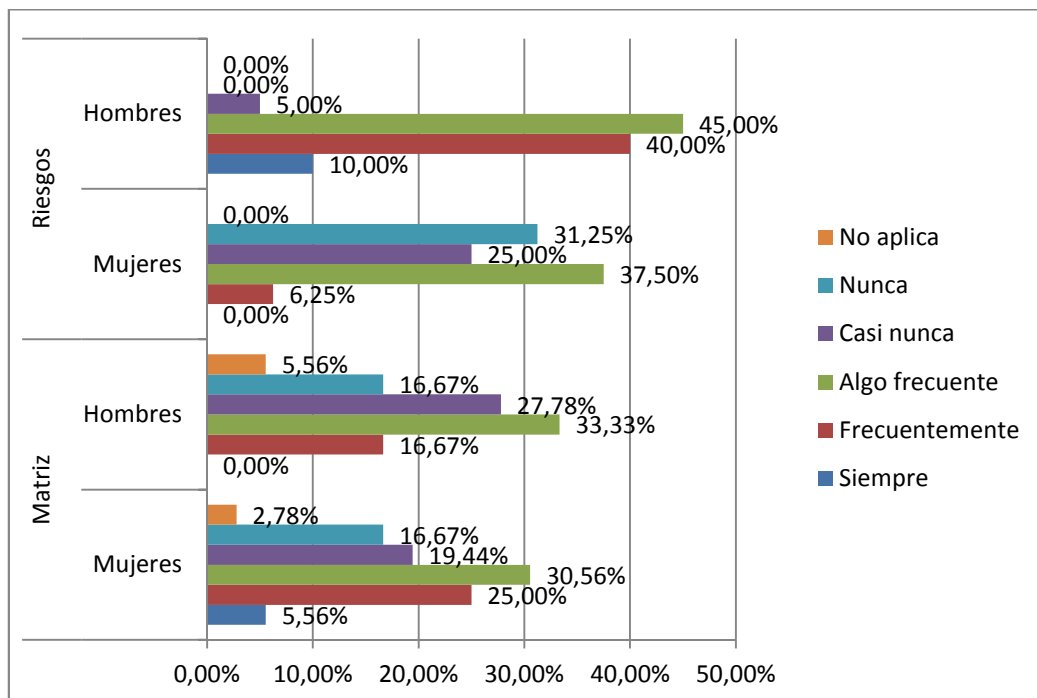


Al igual que en los resultados obtenidos en la pregunta anterior, se puede observar que existe deficiencia en la comunicación de los elementos constitutivos de la cultura organizacional de la empresa Seguros Latina, lo cual también ocurre con materiales impresos.



**Pregunta 18: ¿La misión, visión, objetivos, valores y cultura de la empresa son difundidos de manera oral (en reuniones, seminarios)?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	2	0	0	2
Frecuentemente	9	3	1	8
Algo frecuente	11	6	6	9
Casi nunca	7	5	4	1
Nunca	6	3	5	0
No aplica	1	1	0	0
TOTAL	36	18	16	20

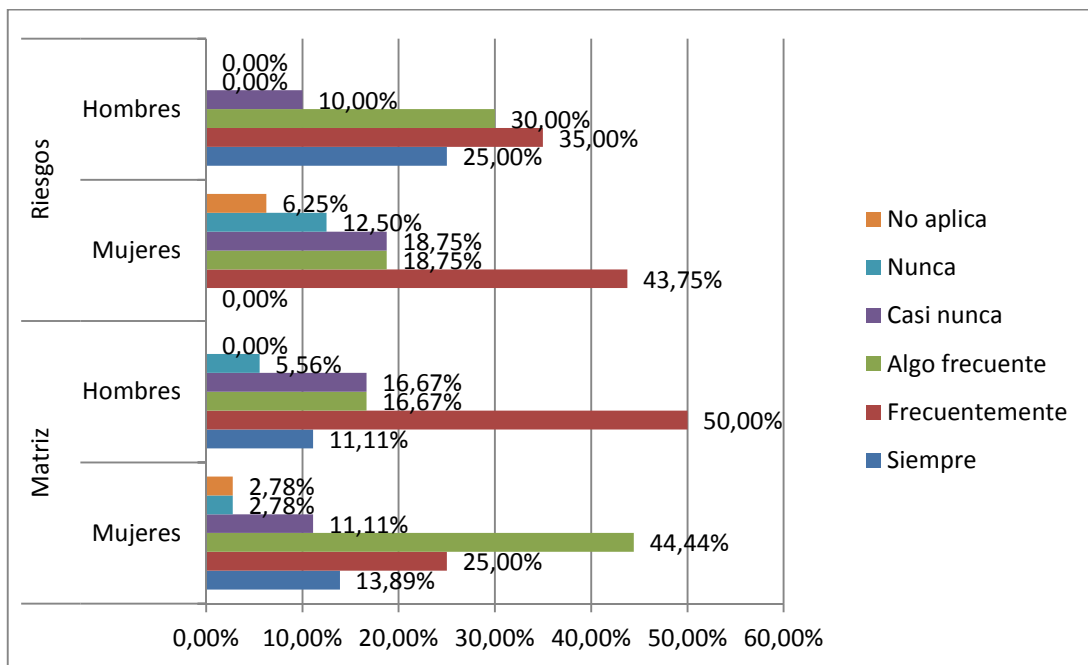


En esta pregunta, por encima de las anteriores, se puede observar el poco interés que la comunicación interna de la compañía ofrece para determinar una sólida cultura organizacional de la compañía.

Destacan en todos los casos las opiniones intermedias representadas por la respuesta “algo frecuente” pero también existe un nivel alto de respuestas negativas entre las que destaca la oficina matriz. Por otro lado, las opiniones positivas (siempre y frecuentemente) tienen un porcentaje alto entre los hombres de la oficina de riesgos.

**Pregunta 19: ¿Se informa de manera adecuada y a tiempo de actividades de integración para empleados de la compañía?**

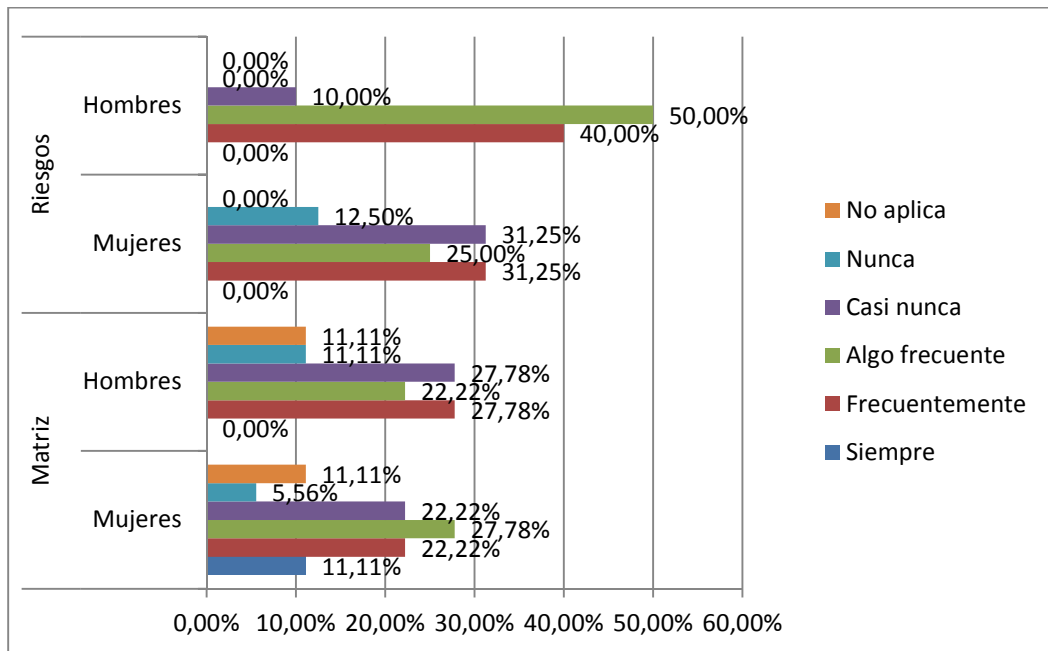
	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	5	2	0	5
Frecuentemente	9	9	7	7
Algo frecuente	16	3	3	6
Casi nunca	4	3	3	2
Nunca	1	1	2	0
No aplica	1	0	1	0
TOTAL	36	18	16	20



En el aspecto relativo a actividades de integración entre los equipos y también con toda la organización, las respuestas fueron mayoritariamente positivas entre los encuestados que, en su mayoría, manifiestan que se les informa sobre actividades de integración de manera adecuada y a tiempo.

**Pregunta 20: ¿Se comunican datos de gestión como nuevas contrataciones y los resultados de la empresa de manera inmediata?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	4	0	0	0
Frecuentemente	8	5	5	8
Algo frecuente	10	4	4	10
Casi nunca	8	5	5	2
Nunca	2	2	2	0
No aplica	4	2	0	0
TOTAL	36	18	16	20

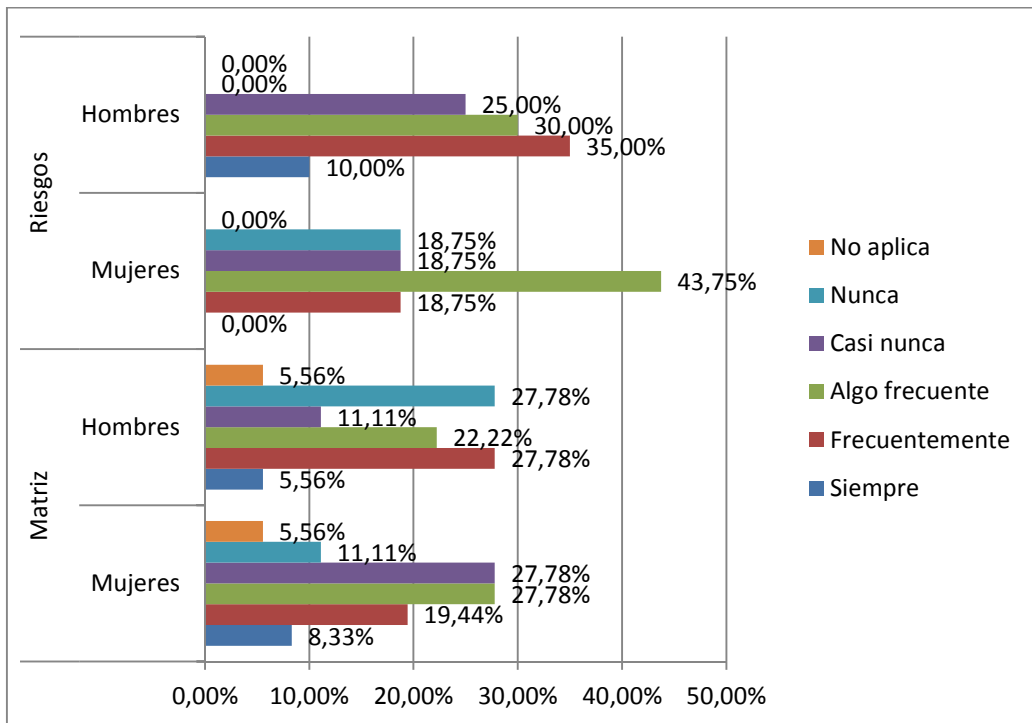


Es notable la separación entre las respuestas a esta pregunta: en la oficina matriz hay porcentajes bastante similares entre respuestas positivas (siempre y frecuentemente), intermedias (algo frecuente) y negativas (casi nunca y nunca); mientras que, en la oficina de riesgos, las mujeres presentan un mayor nivel de descontento que los hombres.

Es importante para una organización involucrar a todos los participantes de manera consistente e inmediata en temas que les incumben como resultados de gestión, por ejemplo. De tal forma que un elemento importante a tomar en cuenta es comunicar a todos los involucrados.

**Pregunta 21: ¿Recibe usted información acerca de sus beneficios y derechos como empleado de la compañía?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Siempre	3	1	0	2
Frecuentemente	7	5	3	7
Algo frecuente	10	4	7	6
Casi nunca	10	2	3	5
Nunca	4	5	3	0
No aplica	2	1	0	0
TOTAL	36	18	16	20

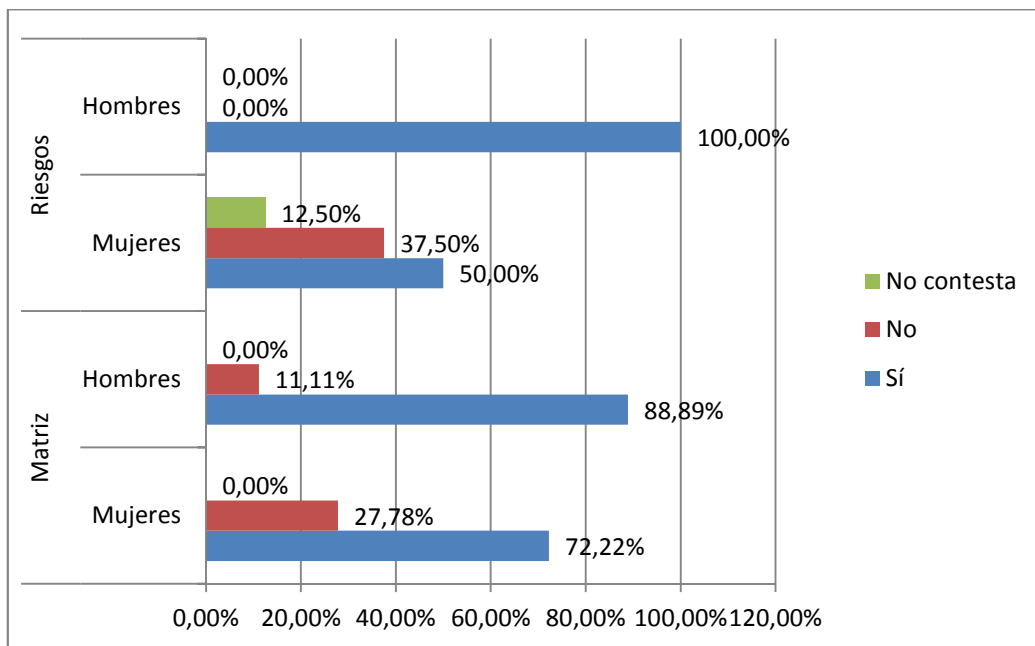


Los datos revelados por la encuesta son, mayoritariamente, negativos respecto a la pregunta planteada.

Es importante dentro de la organización que se muestre una imagen de interés por el talento humano que trabaja para la misma; este elemento no se encuentra valorado en su real magnitud dentro de los esfuerzos de comunicación de la compañía, según se puede verificar en las respuestas levantada por la encuesta.

**Pregunta 22: ¿Se siente usted como una parte importante y apreciada de la compañía?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Sí	26	16	8	20
No	10	2	6	0
No contesta	0	0	2	0
TOTAL	36	18	16	20

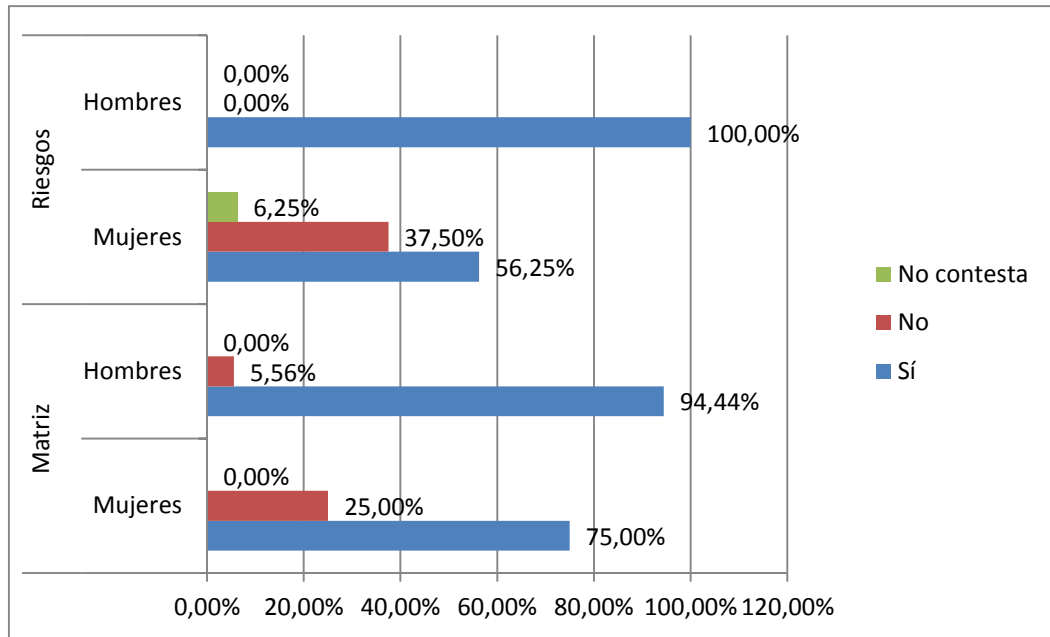


Como se puede apreciar, existe una mayoría dentro de las respuestas afirmativas lo que puede considerarse positivo; no obstante, destaca que existe un número importante de mujeres tanto en la matriz como en la oficina de riesgos con opiniones negativas.

Se debe analizar si existen elementos como discriminación dentro de la compañía que induzcan a estos criterios. Esto se suma a la alta presencia de personal femenino muy joven (entre 18 y 30 años) y con altos niveles de rotación.

**Pregunta 23: ¿Siente usted que comparte los valores de Latina Seguros?**

	Matriz		Riesgos	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Sí	27	17	9	20
No	9	1	6	0
No contesta	0	0	1	0
TOTAL	36	18	16	20



Al igual que en la pregunta anterior, se puede observar que las respuestas, a pesar de ser mayoritariamente positivas, presentan altos niveles de descontento principalmente entre las mujeres. Por ello, se recomienda integrar más al grupo de mujeres en las actividades comunicacionales tendientes a la consolidación de la cultura organizacional de la empresa Seguros Latina.

### **3.12 Conclusión de los resultados de las encuestas**

Los datos revelados por la encuesta aplicada se contrastan con la fundamentación teórica desarrollada previamente con el fin de señalar las limitaciones y aportes reales del estudio (Díaz, 2012, pág. 2).

En el sentido expuesto, se puede indicar que uno de los elementos conclusivos que destaca es, precisamente, la deficiencia de la comunicación interna de la institución estudiada. La empresa Seguros Latina tiene dos oficinas en la ciudad de Quito, una oficina matriz y una sucursal donde se realizan las actividades de análisis de riesgos. Ambas oficinas cuentan con empleados y sus actividades se complementan, por lo que la comunicación entre las oficinas debe ser óptima para articular adecuadamente sus actividades.

Lo anterior, según lo revelado por la encuesta, no se da de manera adecuada. Además de señalarse que existe deficiente comunicación entre departamentos y sucursales, se observa que la comunicación también es inadecuada desde los estamentos superiores. Este escenario no es beneficioso por la compañía debido a que “sin la comunicación no se puede mantener al personal de la organización fresco ante el manejo de sus obligaciones” (Acsendo, 2013); tal como se señaló en el punto 2.4 de esta investigación.

Las deficiencias de la comunicación inducen a que no se consolide la cultura organizacional de las empresas, como señala Morell (2012). Esto se manifiesta en la empresa Seguros Latina según los resultados de la encuesta que revelaron que una cantidad considerable de empleados no comparten los valores de la compañía ni conocen adecuadamente su misión y visión para el futuro.

El estudio puede ser extendido por el área de talento humano de Seguros Latina con el fin, no solo de investigar más profundamente el tema planteado, sino de implementar las soluciones que se proponen en el presente documento.

### **3.13 Conclusiones cuantitativas de la encuesta**

Tras la aplicación de la encuesta, se alcanzaron las siguientes conclusiones cuantitativas.

- La empresa tiene dos oficinas en la ciudad de Quito.
- Latina Seguros tiene seis departamentos en su estructura: producción con 17 empleados, recursos humanos con 2 empleados, administración con 24, financiero – contable con 8 empleados, ventas con 17, y riesgos con 22 empleados.
- Solamente 14 empleados tienen más de cinco años de trabajo en la compañía, lo que muestra que existe una alta rotación de talento humano.
- La mayoría de las personas coinciden en la importancia de la creación de un departamento o una unidad que se especialice en la gestión de la comunicación dentro de la empresa.
- 81 empleados (90% de los encuestados) señalan que están de acuerdo en que se instituya una unidad especializada encargada de la comunicación interna de la empresa.

### **3.14 Conclusiones cualitativas de las encuestas**

- Se han detectado problemas en la comunicación dentro de la empresa estudiada, tanto en comunicaciones digitales e impresas; la comunicación verbal presenta menos problemas pero induce a la falta de formalidad y de seguimiento de dichas comunicaciones.
- Dentro de cada departamento, la comunicación es mejor que entre departamentos y sucursales.
- Las comunicaciones importantes que provienen de la alta gerencia, suelen ser incompletas y entregadas de manera desordenada, lo que provoca que en muchos casos se dé una transmisión de información por medio de terceros lo que induce al rumor; esto fue verificado por la entrevista realizada.
- Es casi nulo el uso de aplicaciones y programas informáticos de comunicación instantánea los cuales pueden incorporarse de manera



ordenada a la comunicación de la empresa debido a su facilidad de uso, registro de comunicaciones, envío y recepción instantáneos, y demás ventajas que presentan estas aplicaciones.

- La misión, visión, valores y objetivos de la empresa no se difunden de manera adecuada; mientras que la entrevista definió que estos elementos solamente se transmiten en materiales impresos, los encuestados manifestaron que estos elementos no se difunden adecuadamente en ninguno de los canales establecidos por la investigación.
- La imagen de la compañía es consistente para el público externo pero no totalmente para el público interno. En las publicidades y comunicaciones externas se utilizan el logo y los colores de la empresa pero para las comunicaciones no existe estandarización de los elementos como firmas de correo, cartas, etc.
- La comunidad del talento humano de la empresa Seguros Latina está integrada a sus respectivos departamentos y oficinas. La comunicación entre departamentos y sucursales es pobre.
- La cohesión del talento humano se realiza por actividades de integración tanto de índole laboral como de tipo social. Estas actividades son comunicadas a los miembros de manera adecuada.
- A pesar de lo anterior, un considerable porcentaje de los miembros no se sienten como parte integrante de la organización ni que sus actividades son importantes.

### **3.15 Análisis e interpretación de las entrevistas**

Se realizaron tres entrevistas no estructuradas, dos el día 22 de enero y una el 23 de enero de 2014. Estas entrevistas fueron realizadas de manera estructurada y se puede encontrar las guías de entrevistas en los anexos 2 y 3.

A continuación se presentan los criterios resumidos de cada uno de los entrevistados. Las entrevistas son presentadas en audio en el disco que acompaña la presente investigación:

**a) Susana Velásquez: Jefa Administrativa Financiera de Seguros Latina.**



**¿Cómo se desarrolla la comunicación dentro de Seguros Latina?**

La jefa Administrativa Financiera señala que la principal herramienta para la comunicación interna dentro de Seguros Latina es la Intranet y el correo electrónico; no obstante, también señala que se utilizan dípticos impresos.

La entrevistada también indica que es el área de Talento Humano de la empresa la que se encarga de la gestión de la comunicación interna de la compañía.

**¿Cuál es la percepción de la cultura organizacional de parte del personal?**

La entrevistada señala que, aunque la misión, visión y objetivos de la empresa se encuentran adecuadamente estructuradas, es necesario mejorar el impacto de la cultura y su alcance.

Así mismo, la doctora Velásquez indica que se entregan folletos informativos que rara vez son leídos o no se comprenden.

**¿Cuáles son los planes para mejorar estos aspectos?**

En criterio de la entrevistada, se requiere de reuniones y campañas de sensibilización acerca de la cultura que se quiere construir dentro de Seguros Latina.

Indica, además, que sería importante es el uso de redes sociales para la comunicación interna de la empresa.

**¿Cuál es la visión del futuro?**

Ser reconocidos en el mercado por la calidad del servicio que presta la compañía.

**b) Eliana Rueda Guerrero: Abogada de la empresa.**



**¿Cómo se desarrolla la comunicación dentro de Seguros Latina?**

La doctora Rueda señala que existen varios canales de comunicación pero que prima la comunicación de persona a persona siguiendo los canales formales establecidos por el organigrama de la entidad. No obstante, también indica que hay una fuerte comunicación interdepartamental que no está determinada por el organigrama.

La entrevistada también indica que los medios tecnológicos (correo electrónico) se usan frecuentemente, además del uso del celular.

**¿Cuál es la percepción de la cultura organizacional de parte del personal?**

La abogada de Seguros Latina indica que, de manera general, hay un alto grado de sentido de pertenencia a la empresa pues la empresa trata de imprimir la cultura organizacional en sus empleados.

Una de las limitaciones para este objetivo, según la doctora Rueda, se presenta por el alto nivel de rotación de personal, especialmente en los niveles bajos. A pesar de ello, el área de Talento humano trata de aumentar la percepción de pertenencia y comprensión de la cultura organizacional.

**¿Cuáles son los planes para mejorar estos aspectos?**

La entrevistada comenta que la comunicación es una herramienta fundamental para mejorar la cultura organizacional; por esto se debe extender la comunicación a toda la organización.

**¿Cuál es la visión del futuro?**

En opinión de la entrevistada, es importante que en el futuro se explote de mejor manera la comunicación con el objetivo de difundir más la identidad corporativa de la empresa.

**c) Dario Ramos: Experto en comunicación**



**¿Qué es la comunicación interna?**

El profesor Ramos señala que la comunicación interna es un conjunto de herramientas que se utilizan para comunicación que está dirigida dentro de una empresa para las actividades de gestión y operación. Añade, además, que la comunicación interna debe responder a una estrategia.

Todas las organizaciones requieren de comunicación.

**¿Cómo debería manejarse la comunicación interna?**

En primer lugar, el entrevistado indica que existe una extensa variedad de estilos de manejo de la comunicación interna, atendiendo a diversas corrientes teóricas; en este sentido, depende de la gerencia implementar la corriente a ser desarrollada.

Lo ideal, según el criterio del experto entrevistado, es que la comunicación sea sistémica, que obedezca a una relación interdependiente entre los que conforman la organización, lo que conlleva una relación permanente entre emisor y receptor. Añade, además, que es importante la comunicación interpersonal y que las herramientas tecnológicas alejan, de cierta manera, a las personas de este tipo de comunicación.

### **¿Qué importancia tiene la cultura organizacional?**

La cultura tiene que trascender y es la esencia de una organización, en palabras del entrevistado. La cultura organizacional marca la forma en que actúa la empresa.

#### **3.16 Discusión de los resultados de las entrevistas**

Los entrevistados coinciden en la necesidad de una adecuada comunicación interna para articular las operaciones de la empresa, tal como lo señalan los autores citados en la fundamentación teórica del presente estudio, con lo que se confirma la validez del resultado.

Adicionalmente, también se ha manifestado en las tres entrevistas la importancia de la consolidación de la cultura organizacional de una empresa, coincidiendo con los criterios manifestados, por ejemplo, por Chiavenato (2009).

Por último, los criterios de los entrevistados se enfocan en la necesidad de hacer uso de la comunicación con el fin de consolidar la cultura organizacional de una empresa.

#### **3.17 Conclusiones cuantitativas de las entrevistas**

- Los tres entrevistados coincidieron en elementos como el valor de la comunicación y la cultura organizacional.
- Las dos entrevistadas empleadas de seguros Latina expresaron similares criterios acerca del estado de la comunicación y la cultura organizacional en la empresa.
- No obstante lo anterior, las dos entrevistadas difieren en sus criterios acerca de las herramientas de comunicación.

### **3.18 Conclusiones cualitativas de la entrevista**

Tras las entrevistas realizadas, se presentan las siguientes conclusiones parciales:

- Todos los entrevistados coinciden en la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones para la consolidación de la cultura organizacional.
- Según la opinión de los entrevistados, la cultura organizacional es importante para que una empresa tenga una identidad propia en la forma en la que trabaja y para que esta sea constante y sólida.
- Los entrevistados coincidieron en señalar la importancia de la comunicación interpersonal que, en el caso de Seguros Latina, se puede desarrollar a través de reuniones y campañas de socialización para difundir la cultura organizacional y promover un sentido de pertenencia hacia la empresa.



## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

#### 4.1 Antecedentes

La presente propuesta de plan de comunicación para la empresa Seguros Latina se fundamenta en la investigación realizada y presentada en capítulos anteriores.

En la mencionada investigación se verificó que existe una deficiencia en la comunicación interna con el fin de desarrollar la cultura organizacional de la empresa.

Adicionalmente se presentaron las siguientes conclusiones parciales, que justifican y fundamentan el presente plan de comunicación:

- Existen deficiencias en la comunicación interna, especialmente entre departamentos y sucursales.
- La cultura corporativa de la empresa estudiada presenta bajo nivel de penetración y conocimiento de parte de los empleados de la compañía en varios niveles.
- Existe un alto nivel de rotación de talento humano que es, al mismo tiempo, causa y efecto de no contar con una cultura organizacional consolidada.
- Se consultó a los empleados acerca de su interés en que se cree una unidad de comunicación especializada y los resultados fueron positivos en la mayoría de los encuestados.
- Especialistas consultados coincidieron en la importancia de la comunicación interna para desarrollar la cultura organizacional.
- El diseño del plan se basará en los resultados de las técnicas de recolección de datos y en la teoría presentada en el capítulo respectivo.

## **4.2 Enfoque estratégico del plan**

Además del enfoque estratégico general de la empresa, dado a conocer en el primer capítulo del presente informe, se tomarán en consideración como elementos gobernantes de las actividades planificadas las que corresponden al siguiente enfoque estratégico particular para el plan de comunicación interna de Latina Seguros:

- **Misión**

El plan de comunicación interna de la aseguradora Latina Seguros en la ciudad de Quito es una herramienta técnica que detalla las líneas de acción para las actividades comunicativas con los públicos internos (empleados, gerentes y propietarios), con el objetivo de crear una sólida cultura organizacional al tiempo que se optimizan los recursos y se genera comunicación efectiva para la consecución de los objetivos de la institución.

- **Visión**

El plan de comunicación interna de la aseguradora Latina Seguros en la ciudad de Quito se consolidará como una herramienta técnica de gran importancia desde el inicio de su implementación, logrando que en los primeros dos años se obtengan los objetivos generales y específicos del mismo.

## **4.3 Diagnóstico de la comunicación interna de la empresa**

Tras la recolección, clasificación, evaluación y análisis de la información acerca de la comunicación en Latina Seguros, se puede determinar el diagnóstico de la misma como se presenta a continuación:

**Comunicación horizontal:**

Es aquella que se da entre miembros del mismo departamento y jerarquía dentro de la empresa estudiada. Según se reveló a través de las técnicas investigativas, esta comunicación se da principalmente de manera verbal pero también a través de correos electrónicos o la intranet de la empresa. Tiene un excelente nivel de calificaciones positivas.

**Comunicación diagonal:**

La comunicación diagonal, en el caso de estudio, se conforma por la que se da entre diferentes departamentos o sucursales. La investigación reveló que este tipo de comunicación es menos frecuente y que presenta varias deficiencias, especialmente entre departamentos.

**Comunicación ascendente – descendente:**

La comunicación entre empleados y jefes departamentales o con talento humano y, en general, con la institución, presenta algunos problemas.

A pesar de que actividades de integración son comunicadas eficazmente (por parte del área de Talento humano), la comunicación de contratación de nuevos miembros o de los resultados de la gestión de la empresa no se perciben tan adecuados. Por otra parte, se concluyó que la comunicación no ha aportado eficazmente a la consolidación de una cultura organizacional fuerte, por lo que se evalúa que este tipo de comunicación no responde a una planificación técnica de la comunicación.

**4.4 Análisis FODA**

De la investigación realizada y en base a lo recopilado a través de las herramientas aplicadas, se determinan los siguientes factores internos y externos que afectan a Seguros Latina, según la definición planteada en el punto 2.8 del presente estudio.

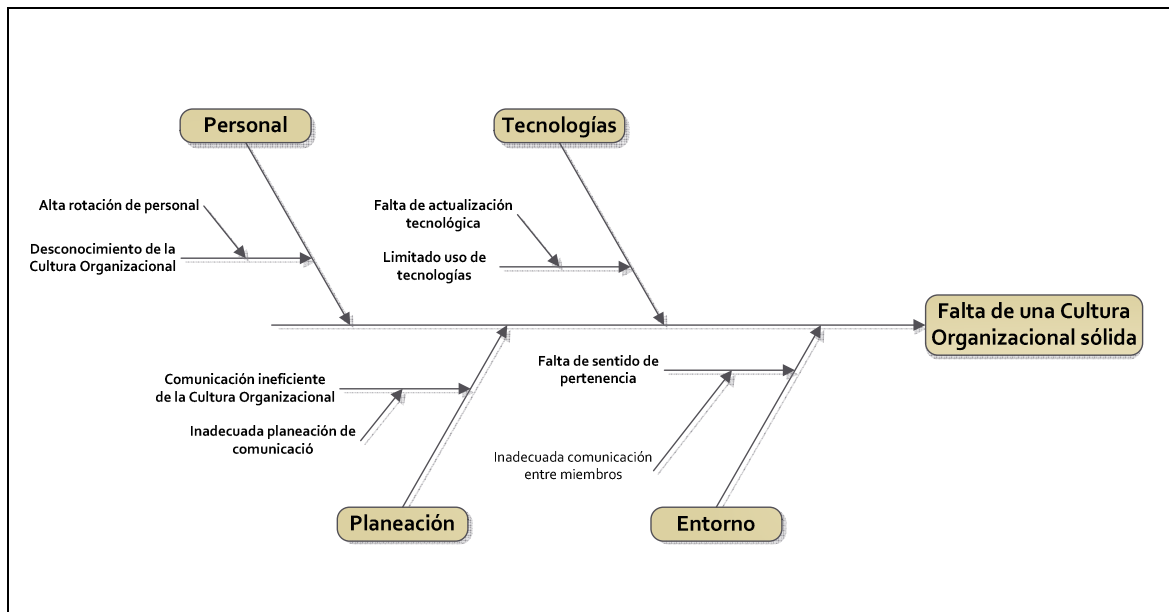
**Tabla 5. Matriz FODA institucional**

	Factores internos	Factores externos
Ventajas	<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suficiencia en recursos (talento humano, materiales y financieros).</li> <li>- Años de experiencia en el mercado.</li> <li>- Imagen sólida y de prestigio.</li> </ul>	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la economía.</li> <li>- Entorno político, social y económico estable.</li> <li>- Desarrollo y mayor uso de tecnologías de información y comunicación.</li> </ul>
Desventajas	<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falencias en la comunicación interna.</li> <li>- Limitada difusión de cultura organizacional.</li> <li>- Alta rotación de empleados.</li> </ul>	<b>Amenazas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desaceleración económica futura.</li> <li>- Políticas que limiten las actividades de la compañía (políticas fiscales, legislación nueva, etc.).</li> </ul>

Elaborado por: el autor

#### 4.5 Matriz causa – efecto

Para determinar las causas y los efectos que se han identificado a través de la investigación, se presenta la ilustración:

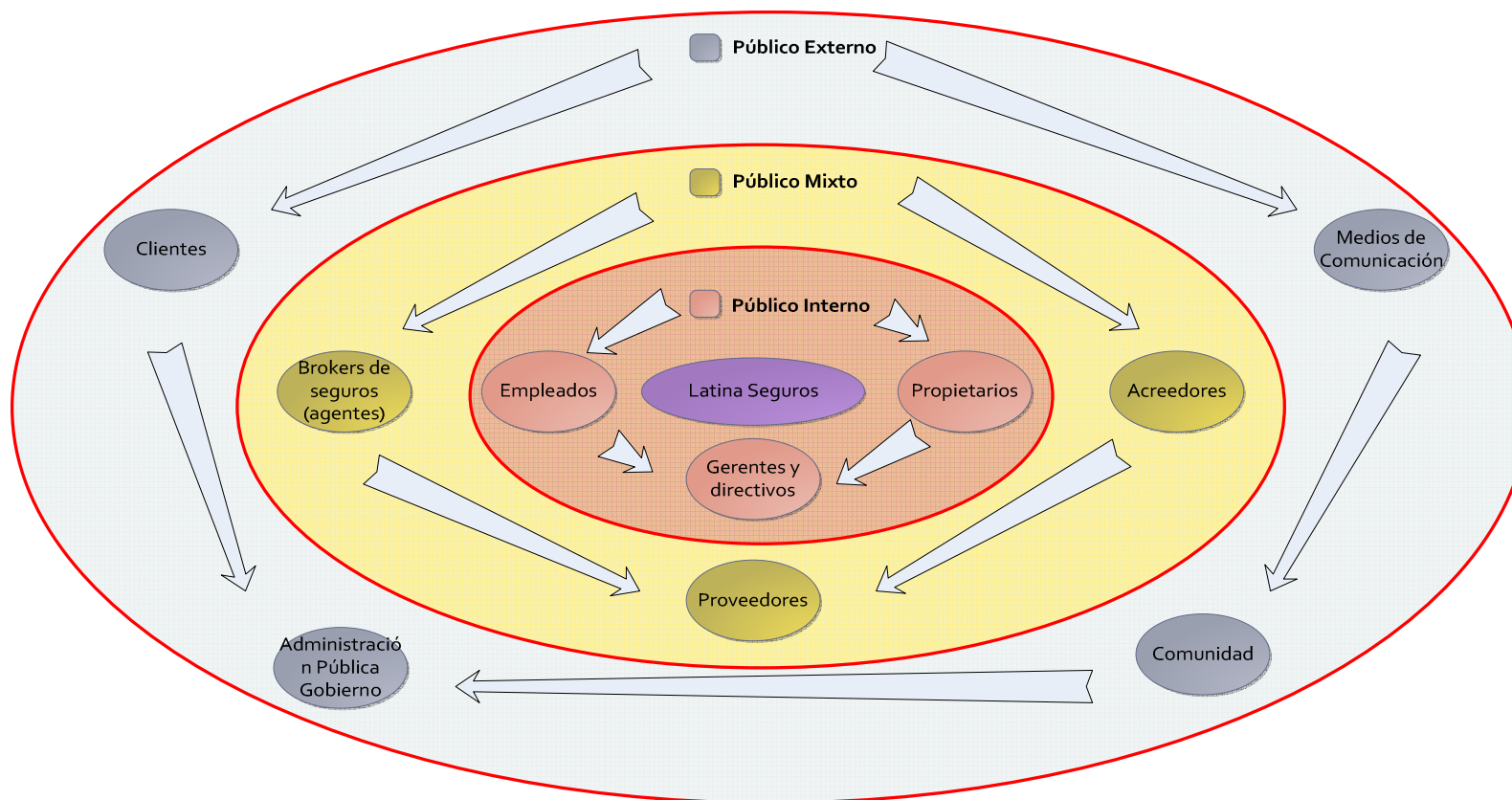


**Ilustración 10. Diagrama Ishikawa de causa y efecto**

Elaborado por: el autor

#### 4.6 Definición de los públicos

En el siguiente gráfico, se presenta el mapa de públicos de la empresa Latina Seguros:



**Ilustración 11. Mapa de públicos de Latina Seguros**  
Elaborado por: el autor

La presente propuesta se enfocará en la comunicación dirigida al público interno de la compañía que se define a continuación:

- Empleados: son los miembros del talento humano de todos los departamentos de Latina Seguros en los niveles bajos e intermedios: secretarios, asistentes, ejecutivos de cuentas, empleados de siniestros, personal de talento humano, etc.
- Gerentes y directivos: miembros del talento humano con cargos directivos, son jefes departamentales y gerencia general.
- Propietarios: a este grupo pertenecen los accionistas de la empresa y la Junta General.

De manera adicional, la consolidación de la cultura organizacional influirá en la imagen y reputación de la compañía frente a los públicos mixtos y externos (Cuervo, 2009).

#### **4.7 Objetivos de la propuesta**

Tras determinar la situación de la comunicación interna y la cultura organizacional en Latina Seguros y en base al entendimiento de las causas y los efectos del problema estudiado, se presenta una propuesta cuyos objetivos son:

##### ***4.7.1 Objetivo general de la propuesta***

Diseñar un plan estratégico de comunicación Interna para la compañía Latina Seguros, en la ciudad de Quito, a ser implementado en 2014 en la oficina de Talento Humano de la empresa, dirigido a consolidar la cultura organizacional en todos los niveles de la entidad.

##### ***4.7.2 Objetivos específicos***

- Informar al 100% del público interno de Latina Seguros (empleados, jefes departamentales y propietarios) acerca de la cultura corporativa, en un período de seis meses.

- Disminuir la insatisfacción laboral por medio de la motivación al 80% del personal con la finalidad de que sientan satisfacción por el trabajo en la compañía y la cultura que posee, en un tiempo de seis meses.
- Reducir la insatisfacción laboral al persuadir al 80% de los empleados de Latina Seguros, de todos los niveles de jerárquicos, para que participen de manera intensiva en el uso de tecnologías de información y comunicación en el lapso de seis meses.

#### **4.8 Determinación de las estrategias**

De acuerdo a los factores internos y externos que afectan la comunicación dentro de la aseguradora Latina Seguros en la ciudad de Quito y que fueron resumidos en la matriz FODA, se detallan a continuación las estrategias a considerar para el plan de comunicación.

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suficiencia en recursos (talento humano, materiales y financieros).</li> <li>2. Años de experiencia en el mercado.</li> <li>3. Imagen sólida y de prestigio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falencias en la comunicación interna.</li> <li>2. Limitada difusión de cultura organizacional.</li> <li>3. Alta rotación de empleados.</li> </ol>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoramiento de la economía.</li> <li>2. Entorno político, social y económico estable.</li> <li>3. Desarrollo y mayor uso de tecnologías de información y comunicación.</li> </ol>	<p>(F1-O3): Desarrollar actividades de capacitación sobre uso de tecnología para la comunicación.</p> <p>(F3-O3): Mayor presencia de la compañía en redes sociales y otras aplicaciones relacionadas con la comunicación.</p>	<p>(D1-O3): Permitir y evaluar el uso de aplicaciones de comunicación como redes sociales y otros.</p> <p>(D2-O3): Reforzar la cultura organizacional a través del conocimiento del enfoque estratégico general de la compañía</p> <p>(D2-O3): Uso de tecnologías de información y comunicación.</p>	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desaceleración económica futura.</li> <li>2. Políticas que limiten las actividades de la compañía (políticas fiscales, legislación nueva, etc.).</li> </ol>	<p>(F1-A2): Fomento del compromiso cultura organizacional.</p> <p>(F2-A2): Consolidar una fuerte cultura organizacional en diversos medios con el fin de desarrollar una imagen corporativa sólida y altamente competitiva en el medio.</p>		

**Ilustración 12. Matriz de selección de estrategias de comunicación para Seguros Latina.**

Fuente: Investigación

Elaborado por: el autor



#### 4.8.1. Relación entre objetivos, estrategias y tácticas del plan

Las estrategias descritas a implementar, se relacionan con cada uno de los objetivos específicos del plan y se desarrollarán según el siguiente plan táctico:

**Tabla 6. Plan táctico de comunicación**

**Objetivo específico 1:** Informar al 100% del público interno de Latina Seguros (empleados, jefes departamentales y propietarios) acerca de la cultura corporativa, en un período de seis meses.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
E1. Reforzar la cultura corporativa a través del conocimiento de la misión, visión y valores de la compañía.	E1. T1. Envío de correo electrónico informativo a todos los miembros del público interno sobre inicio de plan de comunicación. E1. T2. Publicación de misión, visión y valores organizacionales en carteleras en la empresa. E1. T3. Desarrollar talleres acerca de la cultura corporativa de la empresa.	E1. T1. A1. El área de Talento Humano diseña un brochure informativo electrónico, con un estilo dinámico y agradable, indicando los objetivos y las acciones, de manera general, que serán aplicados durante la implementación del plan de comunicación. E1. T1. A2. Enviar el brochure a todos los miembros del público interno (empleados, directivos y propietarios). E1. T2. A1. Diseñar hojas informativas de misión, visión y valores de la compañía, usando los colores distintivos y el logo de la empresa e imprimirlas. E1. T2. A2. Colocar las hojas informativas en diversos lugares de la empresa, en las carteleras dispuestas para información. E1. T3. A1. Realizar el horario de talleres, para desarrollarse en el transcurso de una semana, con todos los empleados de la compañía según departamentos. E1. T3. A2. Reservar sala de reuniones en las instalaciones de Latina Seguros por el plazo de dos horas para cada grupo. E1. T3. A3. Realizar la convocatoria a los empleados, según departamentos de cada sucursal, para los talleres. Cada taller deberá estar conformado por mínimo 5 y máximo 25 empleados por taller. E1. T3. A4. Durante estos talleres, impartidos por uno de los designados de talento humano a cargo del plan de comunicación, se difundirá entre los empleados la importancia de la cultura corporativa, incluyendo las	Gerencia general (autorización de desarrollo del plan) Oficina de Talento Humano (logística y desarrollo de talleres) Jefes de departamento (asistencia durante la convocatoria)

	<p>E1. T4. Evaluación de la asimilación de la cultura corporativa (misión, visión y valores) entre los empleados de la empresa.</p>	<p>declaraciones de misión, visión y objetivos de la empresa y también los valores organizacionales.  E1. T3. A5. Se pondrá a disposición de los asistentes café y agua para té o aromáticas.  E1. T3. A6. Se presentan los resultados en los informes semestrales.  E1. T4. A1. La oficina de talento humano, cada dos meses, realiza entrevistas con los jefes departamentales para evaluar el clima en cada área en lo relativo a compromiso de empleados y conocimiento de enfoque estratégico.  E1. T4. A2. Se presentan los resultados en los informes semestrales.</p>	
<p>E2. Consolidar una fuerte cultura organizacional en diversos medios.</p>	<p>E2. T1. Apertura de cuentas en Facebook, Twitter, Youtube y otras redes sociales.</p> <p>E2. T2. Incluir en todos los medios digitales que usa la empresa (incluidas redes sociales), las declaraciones de misión, visión y valores organizacionales.</p>	<p>E2. T1. A1. Se crearán cuentas para cada red social y se usará la misma contraseña, que será conocida por la gerencia general, la oficina de talento humano y los jefes departamentales.  E2. T1. A2. Se incluirán, en la página web de la compañía y en los correos electrónicos, los enlaces a cada una de las cuentas de redes sociales.  E2. T1. A3. Se comunicará, por medio de correo electrónico, a todos los empleados acerca de las cuentas de redes sociales.  E2. T1. A4. Se presentan los resultados en los informes semestrales.  E2. T2. A1. Revisar la redacción de las declaraciones de misión, visión y valores organizacionales para tener una sola versión a ser usada en todos los canales.  E2. T2. A2. Copiar de manera exacta cada una de las declaraciones en las páginas principales de cada uno de los medios digitales a usarse.  E2. T2. A3. Se presentan los resultados en los informes semestrales.</p>	<p>Gerencia general (autorización de desarrollo del plan)  Oficina de Talento Humano (creación de cuentas en redes sociales, inserción de enlaces en página web y comunicación a los empleados)  Jefes departamentales (inserción de enlaces en los correos electrónicos de sus departamentos)  Asesoría de tecnologías de comunicación (si se opta por este servicio, creación de enlaces en todos los medios digitales)</p>

E2. T3. Estandarizar todos los medios electrónicos y físicos que usa la compañía con respecto al uso de logotipo, nombre, lema, tipografía, etc.

E2. T3. A1. Aprobar o revisar las recomendaciones de estandarización del presente documento.  
E2. T3. A2. Enviar correo electrónico a todos los empleados, indicando los estándares de imagen que se usarán en todos los canales, impresos y digitales, que use la empresa.  
E2. T3. A3. Después de una semana de enviado el comunicado, comprobar, con al menos 25 muestras aleatorias de diferentes comunicaciones recientes, que se esté usando el estándar aprobado.  
E2. T3. A3. Realizar correctivos si es necesario.  
E2. T3. A4. Se presentan los resultados en los informes semestrales.

**Objetivo específico 2:** Motivar al 80% del personal con la finalidad de que sientan satisfacción por el trabajo en la compañía y la cultura que posee, en un tiempo de seis meses.

**ESTRATEGIAS**

E3. Realizar acciones de motivación para los empleados

**TÁCTICAS**

E3. T1. Seleccionar al empleado que mejor represente el valor corporativo del mes

**ACTIVIDADES**

E3. T1. A1. Cada mes, la oficina de Talento Humano hará un concurso “el valor del mes” entre los valores corporativos (en este orden): Honestidad, Profesionalismo, Respeto, Ética, Equidad, Trabajo en equipo, Vocación de servicio y Pro actividad.  
E3. T1. A2. Se pedirá a todos los empleados (incluyendo jefes departamentales) que envíen un correo electrónico a Talento Humano indicando qué es para ellos el valor del mes y qué acciones de su trabajo siguen esa línea de conducta.  
E3. T1. A3. Las mejores respuestas serán publicadas en redes sociales y en la página web, de manera anónima o con nombre del autor (según su autorización).  
E3. T1. A4. La respuesta que más “me gusta” tenga en redes sociales será la ganadora.  
E3. T1. A5. El ganador o la ganadora, recibirá como reconocimiento un día libre en el mes siguiente.  
\* Se espera una participación mínima del 80% de los empleados.

**RESPONSABLES**

Gerencia general (autorización de desarrollo del plan)  
Oficina de Talento Humano (creación de cuentas en redes sociales, inserción de enlaces en página web y comunicación a los empleados)  
Jefes departamentales (inserción de enlaces en los correos electrónicos de sus departamentos)  
Asesoría de tecnologías de comunicación (si se opta por este servicio, creación de enlaces en todos los medios digitales)

E3. T2. Agasajos pequeños por cumpleaños	E3. T2. A1. La oficina de Talento Humano realizará un cronograma de cumpleaños. E3. T2. A2. Se enviará una tarjeta electrónica de felicitación por el cumpleaños en el día correspondiente. E3. T2. A2. Participarán todos los miembros del personal, sin distinción.
E3. T3. Agasajo por "cumpleaños" en Latina Seguros.	E3. T3. A1. Se asignará un presupuesto de \$100 mensuales para adquisición de pasteles e impresión de tarjetas de felicitación. E3. T3. A2. La oficina de Talento Humano realizará un cronograma de "cumpleaños" según fecha de ingreso de cada empleado en la compañía. E3. T3. A3. Se realizará un agasajo el día lunes a todos los empleados que cumplan años en Latina Seguros; se adquirirá un pastel y se imprimirá una tarjeta de felicitación. E3. T3. A4. Participarán todos los miembros del personal, sin distinción.

**Objetivo específico 3:** Persuadir al 80% de los empleados de Latina Seguros, de todos los niveles de jerárquicos, para que participen de manera intensiva en el uso de tecnologías de información y comunicación en el lapso de seis meses.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
E4. Desarrollar actividades sobre uso de tecnología para la comunicación.	E4. T1. Selección de medios de comunicación digitales.  E4. T2. Envío de comunicado indicando las políticas de uso de aplicaciones de comunicación en actividades operativas. E4. T3. Desarrollar talleres de	E4. T1. A1. Mediante una actividad participativa, se enviará un correo electrónico a todos los empleados para que elijan las aplicaciones más útiles de comunicación. La actividad será en forma de concurso. E4. T1. A2. Participarán en el concurso los canales de Whatsapp, Mensajería de Facebook, Mensajería de Google y Messenger de Hotmail. E4. T1. A3. Se enviará un correo electrónico con los resultados del concurso. E4. T1. A4. Se evaluará, cada tres meses, el uso de los nuevos canales. E4. T1. A5. Se presentan los resultados en los informes semestrales. E4. T2. A1. Se enviará un correo electrónico con las políticas de comunicación que se presentan en este documento. E4. T2. A2. Se evaluará, cada tres meses, la aplicación de las políticas. E4. T2. A3. Se presentan los resultados en los informes semestrales.  E4. T3. A1. Realizar el horario de talleres, para desarrollarse en el transcurso de una semana, con todos los empleados de la compañía	Gerencia general (autorización de desarrollo del plan) Oficina de Talento Humano (creación de cuentas en redes sociales, inserción de enlaces en página web y comunicación a los empleados) Jefes departamentales (inserción de enlaces en los correos electrónicos de sus departamentos) Asesoría de tecnologías de comunicación (si se opta por este servicio, creación de enlaces en todos los

<p>capacitación sobre el uso de tecnologías de comunicación y políticas de comunicación relacionadas.</p>	<p>según departamentos, como se indica en actividad E5. T1. A3.  E4. T3. A2. Reservar sala de reuniones en las instalaciones de Latina Seguros por el plazo de tres horas para cada grupo.  E4. T3. A3. Realizar la convocatoria a los empleados, según departamentos de cada sucursal, para los talleres. Cada taller deberá estar conformado por mínimo 5 y máximo 25 empleados por taller.  E4. T3. A4. Durante estos talleres, impartidos por uno de los designados de talento humano (o el asesor en tecnologías digitales, si se contrata este servicio), se difundirá entre los empleados el uso de medios de comunicación digitales, especialmente el “ganador” del concurso realizado en la estrategia 4, y las políticas sobre registro y seguimiento de estas comunicaciones.  E4. T3. A5. Se pondrá a disposición de los asistentes café y agua para té o aromáticas.  E4. T3. A6. Se presentan los resultados en los informes semestrales.</p>	<p>medios digitales)</p>
---	---	--------------------------

Elaborado por: el autor

Las tácticas propuestas, se valuarán de acuerdo a la siguiente matriz de evaluación:

**Tabla 7. Matriz de evaluación de la propuesta**

Objetivo	Tipo de objetivo	Nivel	Estrategia	Táctica	Mecanismo	Indicador de medición
Informar al 100% del público interno de Latina Seguros (empleados, jefes departamentales y propietarios) acerca de la cultura corporativa, en un período de seis meses.	Informativo	Básico	Reforzar la cultura corporativa a través del conocimiento de la misión, visión y valores de la compañía.	Envío de correo electrónico informativo a todos los miembros del público interno sobre inicio de plan de comunicación.	Sondeo	Número de avisos de recepción
				Publicación de misión, visión y valores organizacionales en carteleras en la empresa.	Observación	Número de afiches colocados
				Desarrollar talleres acerca de la cultura corporativa de la empresa.	Hoja de registro de asistencia	Número de asistentes a los talleres
			Consolidar una fuerte cultura organizacional en diversos medios.	Evaluación de la asimilación de la cultura corporativa (misión, visión y valores) entre los empleados de la empresa.	Hoja de evaluación	Cantidad de respuestas afirmativas
				Apertura de cuentas en Facebook, Twitter, Youtube y otras redes sociales. Incluir en todos los medios digitales que usa la empresa (incluidas redes sociales), las declaraciones de misión, visión y valores organizacionales.	Registros de usuario	Número de cuentas creadas
				Estandarizar todos los medios electrónicos y físicos que usa la compañía con respecto al uso de logotipo, nombre, lema, tipografía, etc.	Hoja de evaluación	Número de declaraciones publicadas
					Hoja de evaluación	Porcentaje de comunicaciones estandarizadas

<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de objetivo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Mecanismo</b>	<b>Indicador de medición</b>
Motivar al 80% del personal con la finalidad de que sientan satisfacción por el trabajo en la compañía y la cultura que posee, en un tiempo de seis meses.	Motivacional	Intermedio	Realizar acciones de motivación para los empleados	<p>Seleccionar al empleado que mejor represente el valor corporativo del mes</p> <p>Agasajos pequeños por cumpleaños</p> <p>Agasajo por “cumpleaños” en Latina Seguros.</p>	<p>Votación en redes sociales</p> <p>Registro de Talento humano</p> <p>Registro de Talento humano</p>	<p>Número de votos</p> <p>Número de agasajos al mes</p> <p>Número de agasajos al mes</p>
Persuadir al 80% de los empleados de Latina Seguros, de todos los niveles de jerárquicos, para que participen de manera intensiva en el uso de tecnologías de información y comunicación en el lapso de seis meses.	Persuasivo	Avanzado	Desarrollar actividades sobre uso de tecnología para la comunicación.	<p>Selección de medios de comunicación digitales.</p> <p>Envío de comunicado indicando las políticas de uso de aplicaciones de comunicación en actividades operativas.</p> <p>Desarrollar talleres de capacitación sobre el uso de tecnologías de comunicación y políticas de comunicación relacionadas.</p>	<p>Votación entre los empleados</p> <p>Comunicados electrónicos enviados</p> <p>Hoja de registro de asistencia</p>	<p>Número de votos para cada medio</p> <p>Número de avisos de recepción</p> <p>Número de asistentes a los talleres</p>

Elaborado por: el autor

#### **4.8.2 Metas**

Las metas a lograr en el transcurso del plan propuesto son las siguientes:

1. Realizar actividades de capacitación sobre uso de redes sociales, internet, correo electrónico y otras herramientas tecnológicas de comunicación con participación de todos los empleados de la empresa, al menos una vez cada trimestre.
2. Crear páginas corporativas en Facebook, Twitter y Youtube, con publicaciones en una cantidad mínima de dos veces por semana.
3. Establecer un reglamento de uso de aplicaciones de comunicación en tiempo real (Facebook, Whatsapp, Messenger) y lograr, al menos, un 90% de retroalimentaciones y registros del total de comunicaciones formales por estos medios.
4. Uso de logotipo y nombre de la compañía en el 100% de los documentos escritos, tanto impresos como digitales.
5. Realizar charlas y actividades para refuerzo de la cultura corporativa a través del conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, una vez cada trimestre.
6. Reducir la rotación de personal a un nivel de 1% anual.
7. Lograr que el 100% de todas las herramientas tecnológicas usadas por la compañía cuenten con la misión, visión y valores de la empresa.

#### **4.9 Propuesta de ejecución del plan de comunicación interna**

##### **4.9.1 Funciones del plan**

El plan para la gestión de la comunicación de la empresa Latina Seguros tiene las siguientes funciones, relacionadas con la clasificación ofrecida por Robbins y que fue desarrollada en capítulos previos del presente informe (Robbins, Fundamentos de comportamiento organizacional, 2004):

- Información
  - El plan de comunicación permitirá definir canales de comunicación con su publicación y actividades de socialización.



- Se evitarán los canales de comunicación informales para las actividades de información oficial de la empresa.
  - Se asegurará la información adecuada tanto en tiempo (entrega y recepción óptimas de información), contenido (información pertinente, completa y verificada) y forma (a través de los canales apropiados y con la documentación de respaldo que sea requerida).
  - Promover la retroalimentación de parte de los empleados y todos los miembros de Latina Seguros.
  - Desarrollar y mantener una política consistente de información como se describe en la sección “políticas” del presente informe.
- Control
    - Implementar acciones para la generación, archivo y evaluación de respaldos de las comunicaciones dentro de la empresa.
    - Evaluar de manera periódica la calidad de los canales de comunicación con el objetivo de implementar soluciones o cambios para mantener altos estándares de calidad en la comunicación de la entidad.
    - Controlar la aplicación de las políticas de comunicación en Latina Seguros.

- Evaluar, de forma continua, la consolidación de la cultura organizacional a través de la aplicación de técnicas (encuestas, entrevistas, etc.) para determinar la necesidad de acciones complementarias para desarrollar este elemento.
  
- Funciones de motivación
  - Promover un ambiente de confianza y apertura en la compañía y sus colaboradores.
  
  - Definir de forma clara y precisa cuáles son las funciones de comunicación a desarrollarse, con el fin de que los involucrados conozcan lo que la institución espera de ellos.
  
  - Difundir, entre todos los miembros de la organización, la visión, misión, valores y objetivos de la empresa con la finalidad de que participen activamente en la construcción de una comunidad motivada y comprometida con el enfoque estratégico de la empresa.
  
- Expresión emocional
  - Dar apertura, a través de la oficina de talento humano, a los empleados y colaboradores, para expresar sus opiniones respecto a la compañía.

- El plan ofrecerá claridad a todos los empleados para el manejo de los conflictos internos.

#### **4.9.1.1 Determinación de las funciones y responsabilidades**

A continuación se definen responsabilidades permanentes en la implementación del plan, relacionadas principalmente a su aplicación general y evaluación:

##### ***Gerencia general:***

La función del gerente general de la compañía Latina Seguros es imprescindible para la implementación del plan propuesto ya que será responsable de las siguientes actividades:

- Aprobación del plan de comunicación.
- Socialización con el departamento de talento humano de la empresa.
- Toma de decisión sobre modificaciones y alcances del plan, según informes presentados por el departamento de talento humano de la empresa.

##### ***Departamento de talento humano:***

El departamento de recursos humanos de Latina Seguros se encargará de desarrollar, en coordinación con los demás departamentos, las actividades de comunicación interna de la empresa. De esta manera se determinan las siguientes responsabilidades.

- Redactar, publicar, enviar y confirmar recepción de información de contenido oficial institucional.
- Capacitar a los directores y jefes de cada departamento, así como a todos los empleados de Latina Seguros, de acuerdo al cronograma establecido, acerca del uso de logotipos, presentación de documentos, uso de plataformas de comunicación y aplicación del plan de manera general.
- Controlar el flujo de información a través de la revisión periódica (cada dos meses) de muestras representativas de los comunicados y confirmaciones recibidas.
- Organizar y encabezar, cada dos meses, reuniones con los jefes de las direcciones para conocer sus opiniones sobre la aplicación del plan.
- Presentar un informe semestral al gerente general acerca de la aplicación del plan comunicacional que contendrá: antecedentes, actividades de control aplicadas, resultados y recomendaciones.

### ***Jefaturas de departamentos***

Los jefes de cada área de Latina Seguros serán piezas fundamentales para el desarrollo del plan comunicacional en la empresa ya que ellos velarán porque los empleados desarrollen las actividades. Sus responsabilidades serán:

- Revisar los contenidos de los comunicados, cuando sea necesario, tanto entre los empleados y talento humano como desde talento humano hacia los empleados para comprobar que no haya inconsistencias o información imprecisa.
- Controlar el flujo de recepción de comunicados y confirmaciones, además del archivo de las mismas.
- Publicación de documentos y comunicados en redes sociales, página web y carteleras, en lo que respecta a su departamento.
- Presentar un informe de resultados cada dos meses a talento humano con respecto a la aplicación del plan.

### ***Trabajadores de la empresa en general***

La función de los trabajadores será cumplir con las indicaciones relacionadas con los canales de comunicación y las políticas que, al respecto, señale el área de talento humano. Sus responsabilidades serán:

- Responsable sobre la información presentada.
- Presentar información interna y externa según las políticas de comunicación del plan: preferentemente en formato digital, cuidando la exactitud del contenido así como la presentación (ortografía, redacción clara, no elementos visuales distractivos, uso de logotipo y nombre de la empresa, etc.).

- Asistir a las reuniones y actividades de difusión del enfoque estratégico y la cultura organizacional que desarrolle el área de talento humano de acuerdo al plan.
- Entregar alcances o aclaraciones a la información presentada, bajo requerimiento de las autoridades o área de talento humano.

#### ***4.9.2 Políticas de comunicación***

Para la aplicación del plan de comunicación, se proponen algunas normas a tomar en cuenta por todos los involucrados:

##### ***Reducción de uso de papel:***

Como se ha verificado, el uso de tecnologías de información y comunicación está cada vez más extendido en el mundo, así mismo en el país y dentro de una empresa como Latina Seguros. Estas tecnologías, entre sus muchas ventajas, permiten la reducción de costos en papel, uso de tinta, envío, etc.

Una de las estrategias de comunicación definidas en el informe es el uso de aplicaciones informáticas que permiten el seguimiento, control y respaldo del envío y la recepción de las comunicaciones. Otro beneficio es la reducción de uso del papel.

En este sentido, para la comunicación interna de la empresa, se propone la reducción del uso del papel. Esto se logrará mediante acciones de socialización y explicación del plan y la implementación de comunicaciones en formato digital.

##### ***Uso intensivo del formato digital***

La política anterior solamente puede llevarse a cabo a través del reemplazo del formato en papel al formato digital.

En una empresa de seguros, tanto por sus operaciones como por legislación que indica la necesidad de contar con respaldos escritos sobre pólizas, condiciones, etc., no será posible un uso del 100% del formato digital; sin embargo, sí se recomienda el uso de los siguientes canales comunicativos:

- Correo electrónico
- Página web de la institución
- Redes sociales
- Aplicaciones para teléfonos inteligentes

Se deberá motivar a todos los usuarios al uso de estas herramientas y ellos deberán ser capacitados. Los contenidos que serán compartidos y enviados a través de los medios señalados incluyen:

- Estratégicos
  - Comunicación de la misión, visión, valores, etc.
  - Comunicación de eventos a realizarse.
  - Publicación de noticias en redes sociales y página web.
  - Actas de reunión
- Operativos
  - Requerimiento de inspecciones
  - Pólizas provisionales
  - Comunicación de siniestros
  - Comunicados

### ***Imagen institucional***

Todos los comunicados oficiales y los que se desarrollen a través de cualquier medio, deberán contar, sin excepción, con el logotipo y nombre de la empresa que se presenta a continuación:



**Ilustración 13. Logotipo y nombre de la empresa**  
Fuente: (Latina Seguros, 2013)

De manera preferente, también se incluirá dentro de todas las comunicaciones escritas, tanto impresas como digitales, el lema de la compañía que es “Cuida lo Tuyo”.

### ***Estandarización de la presentación***

Todos los comunicados oficiales y los que se desarrollen a través de cualquier medio deberán tener el mismo estilo de presentación, cuando sea posible. Se recomiendan los siguientes criterios para la presentación de los documentos a enviar:

- Formato digital: PDF
- Tamaño de papel: A4 (21 cm X 29,7 cm)
- Márgenes: Superior, Inferior y Derecho: 2,5 cm. Izquierdo: 3 cm
- Tipo de letra: Calibri
- Tamaño de letra: 12 puntos.
- Alineación: Justificada
- Interlineado: 1,5 puntos.


Para estos criterios propuestos, se ha considerado la legibilidad de los textos como elemento principal.



De manera adicional, para comunicaciones digitales y con limitado texto especialmente, se hará uso del color azul para los textos, para que coincida con los colores del logotipo de la empresa.

### ***Evaluación y control***

Para la evaluación y control del plan propuesto, se propone que los directores de departamentos y el encargado de talento humano respondan el siguiente formulario de evaluación cada dos meses, antes de las reuniones planificadas:

 <b>EVALUACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN</b>			
Nombre del evaluador:			
Fecha:			
<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Se han desarrollado actividades para comunicar a la organización acerca de las políticas y actividades del plan de comunicación.			
Los miembros de la organización conocen, comprenden y aceptan los procesos de comunicación.			
Se han desarrollado actividades para difundir de manera intensa la misión, visión y valores de la empresa entre los empleados.			
Los miembros de la organización conocen, comprenden y aceptan la misión, visión y valores de la empresa.			
Se han desarrollado actividades de capacitación sobre uso de medios electrónicos y aplicaciones para celular para comunicación interna de la compañía.			
Se ha reducido la adquisición de resmas de papel en su departamento, con relación al período de evaluación anterior.			
Se registra más de un 90% de confirmaciones de recepción de los mensajes enviados.			
El talento humano de su departamento responde a preguntas o solicitudes de aclaración de manera inmediata.			

Se realizan actualizaciones de página web, redes sociales y otros medios, al menos dos veces por semana.			
Ha habido rotación de personal en el departamento desde la última evaluación.			
Las declaraciones de misión, visión y valores se encuentran impresas y en un lugar visible del departamento.			
Notas adicionales			

**Ilustración 14. Formulario de evaluación del plan**

Fuente: Investigación

Elaborado por: el autor

#### **4.9.3 Recursos materiales**

Para la implementación del plan propuesto, se requieren los siguientes recursos materiales:

- Infraestructura física:
  - Áreas de trabajo para personal de talento humano (se recomiendan 4 m<sup>2</sup> como mínimo para cada funcionario)
  - Acceso a sala de reuniones
  - Espacios para colocación de carteleras, publicidad vertical y otros elementos de comunicación
- Muebles:
  - Escritorios y archivadores para los miembros del área de talento humano
  - Mesas de juntas
  - Sillas

- Equipos:
  - Los miembros de la oficina de talento humano que desarrollarán en plan deberán contar con una computadora de las siguientes características mínimas: Procesador de 1.6GHz/ 2GB RAM / 250GB Disco Duro.
  - Impresoras a color, laser. Una para cada departamento.
  - Teléfonos. Uno para cada oficina.
  - Modems, equipos de transferencia de datos, etc.

Cabe indicar que actualmente, en la oficina de talento humano y en los demás departamentos, se cuenta con toda la infraestructura, muebles y equipos necesarios para la ejecución del plan estratégico de comunicación de Latina Seguros.

#### **4.9.4 Recursos humanos**

Para implementar el plan propuesto, se requerirá de al menos dos colaboradores del área de Talento Humano de la empresa Latina Seguros, uno para la matriz y otro para la sucursal de la mencionada compañía en Quito.

Es importante aclarar que la colaboración de todos los miembros de la empresa para la implementación del plan, lo que incluye el apoyo de la gerencia general, los directores departamentales y todos los empleados.

Para la ejecución del presente plan, no se estima necesaria ninguna contratación adicional de talento humano, sin embargo, con el fin de garantizar que se lleve a cabo de manera adecuada, se propone la asesoría del proponente durante los seis primeros meses de implementación, que son los que se describen en el cronograma de actividades.

#### **4.9.5 Recursos financieros**

Debido a Latina Seguros en Quito cuenta ya con todos los recursos materiales y humanos necesarios para la implementación del plan, no se considera la necesidad de recursos financieros adicionales.

Sin embargo, se considera un aporte positivo a la implementación del plan la contratación de dos servicios de asesoría como se presenta a continuación:

**Tabla 8. Costos asignados a asesoría para implementación del plan**

<b>Tipo de asesoría</b>	<b>Mensual</b>	<b>6 primeros meses</b>
Implementación del plan (asesoría del proponente)	\$800,00	\$4.800,00
Marketing digital y uso de tecnologías de comunicación (empresa especializada)	\$500,00	\$3.000,00
Agasajos en cumpleaños de los empleados	\$100,00	\$600,00
Gastos contingencias (10% del valor de otros costos)	\$140,00	\$840,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.540,00</b>	<b>\$9.240,00</b>

Fuente: investigación

Elaborado por: el autor.

#### **4.9.6 Cronograma de actividades**

Para la implementación del plan estratégico de comunicación propuesto, se ha estimado la conveniencia de realizar una primera etapa con una duración de 6 meses y cuyas actividades y tiempos se pueden revisar en el siguiente cronograma.

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del plan	■																							
Socialización del plan en oficina de RRHH		■																						
Designación de funcionarios		■																						
Creación de cuentas de redes sociales			■	■																				
Comunicación de plan a los involucrados			■																					
Administración / actualización redes sociales					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Taller uso de tecnologías para comunicación				■											■									
Taller difusión de enfoque estratégico					■											■								
Reunión de evaluación parcial del plan											■												■	
Reunión de evaluación semestral del plan																								■
Aplicación de modificaciones al plan																								■

Ilustración 15. Cronograma para la implementación del plan.

Fuente: Investigación

Elaborado por: el autor.

#### 4.9.7 Actividades

Las actividades anotadas en el cronograma previo se detallan a continuación.

<b>Actividad</b>	Aprobación del plan
<b>Responsable</b>	Gerente general
<b>Involucrados</b>	Proponente
<b>Detalle</b>	El autor de informe presenta la propuesta en reunión con el Gerente General y le expone los resultados de la investigación y el plan diseñado. Bajo consultas y aportes de la gerencia, se realizan modificaciones o alcances al plan.

<b>Actividad</b>	Socialización del plan
<b>Responsable</b>	Gerencia general / Oficina de talento humano / Directores
<b>Involucrados</b>	Proponente
<b>Detalle</b>	El objeto es explicar a todos los directores y, en especial, a la oficina de Recursos Humanos el contenido del plan, especialmente las estrategias y metas. Con esta actividad se implica el apoyo de la alta gerencia a la aplicación y se inicia, de manera oficial, la implementación.

<b>Actividad</b>	Designación de funcionarios
<b>Responsable</b>	Gerente general
<b>Involucrados</b>	Director de recursos humanos
<b>Detalle</b>	El gerente general y el director de recursos humanos designan a al menos dos funcionarios de ese departamento para llevar a cabo las acciones de capacitación, evaluación y control general de las acciones del plan. Tras la designación, se firma el acta correspondiente para incluir las acciones anotadas como parte del cargo de los responsables.

<b>Actividad</b>	Comunicación del plan a los involucrados
<b>Responsable</b>	Director de talento humano / directores de departamentos
<b>Involucrados</b>	Funcionarios delegados de talento humano / todos los empleados
<b>Detalle</b>	Se explicará a todos los empleados el inicio del plan estratégico de comunicación y se presentará a los funcionarios seleccionados de la oficina de talento humanos para la aplicación del plan. Se responderán todas las preguntas y se solicitará el compromiso de todos. Si se considera necesario, podrá asistir también el gerente general para implicar el apoyo de la alta gerencia.

<b>Actividad</b>	Administración / actualización de redes sociales
<b>Responsable</b>	Encargado de actualización / directores de departamentos
<b>Involucrados</b>	Todos los empleados.
<b>Detalle</b>	Los directores deberán designar a empleados para la creación de contenidos a ser publicados en redes sociales. El director correspondiente es el responsable de los contenidos presentados al encargado de la oficina de talento humano para la actualización de redes sociales. Se deberán actualizar las cuentas de redes sociales manteniendo siempre la imagen institucional y estandarización en la presentación. La actualización deberá hacerse, como mínimo, dos veces por semana.

<b>Actividad</b>	Taller uso de tecnologías de comunicación
<b>Responsable</b>	Encargado de Talento humano / asesor externo de comunicación
<b>Involucrados</b>	Todo el personal
<b>Detalle</b>	Se explicará a los empleados las políticas relacionadas al uso de tecnologías de información y comunicación; en particular Facebook, Whatsapp y Messenger. Con la finalidad de difundir estos canales siempre y cuando se mantengan registros y retroalimentación constante.

<b>Actividad</b>	Taller difusión de enfoque estratégico
<b>Responsable</b>	Encargado de Talento humano
<b>Involucrados</b>	Todos los empleados
<b>Detalle</b>	Durante estos talleres, impartidos por uno de los designados de talento humano a cargo del plan de comunicación, se difundirá entre los empleados el enfoque estratégico de la compañía, incluyendo las declaraciones de misión, visión y objetivos de la empresa y también los valores organizacionales.

<b>Actividad</b>	Reunión de evaluación parcial del plan
<b>Responsable</b>	Director de talento humano
<b>Involucrados</b>	Directores de departamentos
<b>Detalle</b>	Se recopilará información acerca de la aplicación del modelo comunicacional a través del formulario propuesto y otras técnicas como encuestas con el fin de detectar falencias en las actividades y consecución de metas del plan. Esta información será entregada al director de talento humano y los encargados del plan y servirá como elemento de juicio para la evaluación semestral.

<b>Actividad</b>	Reunión de evaluación semestral del modelo
<b>Responsable</b>	Director de recursos humanos
<b>Involucrados</b>	Área de RRHH y directores de departamentos
<b>Detalle</b>	La dirección de recursos humanos, en base a la información proporcionada por los directores departamentales, presenta un informe considerando las evaluaciones parciales realizadas. Dicho informe contendrá: antecedentes, actividades de control aplicadas, resultados y recomendaciones.

<b>Actividad</b>	Aplicación de modificaciones al modelo
<b>Responsable</b>	Gerencia general
<b>Involucrados</b>	Director de Recursos humanos
<b>Detalle</b>	En caso de ser necesario, la gerencia aprobará cambios al plan de comunicación según informe entregado por el director de recursos humanos de la empresa.

#### **4.10 Conclusiones del capítulo**

El presente acápite ha presentado una propuesta de plan de comunicación para la empresa Latina Seguros en base a los resultados obtenidos durante la fase de investigación. Esta propuesta determina objetivos específicos, estrategias, tácticas y actividades a desarrollar con el fin de consolidar la cultura corporativa de la empresa estudiada a través de acciones concretas para mejorar la comunicación interna.

Se pronostica que los resultados de la implementación de la propuesta se presenten a los seis meses de trabajo, con resultados previstos de un alcance del 100% en el nivel de información y 80% en los de motivación y persuasión.



## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- Existen elementos favorables para las empresas aseguradoras en Ecuador, lo cual se verificó en ámbitos político, social, económico y tecnológico; sin embargo, en este último punto, se pudo constatar que existe un lento avance en el acceso de la población a tecnologías de información y comunicación.
  
- La comunicación es un elemento fundamental del desarrollo humano y de sus relaciones en sociedad. De esta manera, dentro de las empresas, al ser conformadas por grupos de personas, la comunicación tiene un papel de suma importancia.
  
- La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Existen siete características básicas que en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización: Innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no.
  
- La comunicación interna tiene una estrecha relación con el clima laboral que depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal ya que el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe. la comunicación

dentro de una organización también fomenta a los empleados a trabajar en un ambiente más ameno y agradable, que sea de trato igualitario y motivador.

- Las teorías sobre la Comunicación Organizacional señalan que para lograr el éxito en la relación comunicación-cultura corporativa es necesario establecer de manera clara cuáles son las políticas, objetivos y estrategias que, como se ha visto previamente, se encuentran contenidas por el plan de comunicación desarrollado por cada organización.
- Establecer una identidad sólida, es crear un elemento no solo para la promoción de la empresa sino para toda su gestión. Lo anterior se sustenta en el hecho de que no solamente la imagen despertará interés y reconocimiento en el público externo sino que creará vínculos entre los colaboradores y fidelidad hacia la compañía.
- Un plan estratégico es un documento oficial que señala, de manera específica y sustentada, cuáles son los objetivos de la compañía, en este caso, relacionados a la comunicación y las estrategias a seguir para cumplir dichos objetivos.
- El análisis de los factores externos dio cuenta de la importancia de medios digitales y tecnologías de la información para el desarrollo de acciones comunicativas a nivel de toda la población. No obstante, el uso de este tipo de medios es bastante bajo dentro de la institución educativa estudiada.

- Latina Seguros, es una aseguradora con 100 años de experiencia en el mercado, especializando en áreas como Vehículos, Fianzas, Pymes y Hogar.
- Se han detectado problemas en la comunicación dentro de la empresa estudiada, tanto en comunicaciones digitales e impresas; la comunicación verbal presenta menos problemas pero induce a la falta de formalidad y de seguimiento de dichas comunicaciones.
- Dentro de cada departamento, la comunicación es mejor que entre departamentos y sucursales. Las comunicaciones importantes que provienen de la alta gerencia, suelen ser incompletas y entregadas de manera desordenada, lo que provoca que en muchos casos se dé una transmisión de información por medio de terceros lo que induce al rumor; esto fue verificado por la entrevista realizada.
- Es casi nulo el uso de aplicaciones y programas informáticos de comunicación instantánea los cuales pueden incorporarse de manera ordenada a la comunicación de la empresa debido a su facilidad de uso, registro de comunicaciones, envío y recepción instantáneos, y demás ventajas que presentan estas aplicaciones.
- La misión, visión, valores y objetivos de la empresa no se difunden de manera adecuada; mientras que la entrevista definió que estos elementos solamente se transmiten en materiales impresos, los encuestados manifestaron que estos elementos no se difunden

adecuadamente en ninguno de los canales establecidos por la investigación.

- La imagen de la compañía es consistente para el público externo pero no totalmente para el público interno. En las publicidades y comunicaciones externas se utilizan el logo y los colores de la empresa pero para las comunicaciones internas no existe estandarización de los elementos como firmas de correo, cartas, etc.
- La comunidad del talento humano de la empresa Seguros Latina está integrada a sus respectivos departamentos y oficinas. La comunicación entre departamentos y sucursales es pobre. La cohesión del talento humano se realiza por actividades de integración tanto de índole laboral como de tipo social. Estas actividades son comunicadas a los miembros de manera adecuada. A pesar de lo anterior, un considerable porcentaje de los miembros no se sienten como parte integrante de la organización ni que sus actividades son importantes.
- Los recursos humanos, materiales y financieros que se deben destinar a la implementación del modelo propuesto están disponibles en la actualidad dentro de la entidad estudiada, por lo que no se requerirá de una inversión de recursos adicionales.
- La implementación de un plan de comunicación para la compañía Latina Seguros influirá en la consolidación de la cultura organizacional, a través de las siguientes estrategias: reforzar la cultura corporativa a través del conocimiento de la misión, visión y valores de la compañía; consolidar una fuerte cultura organizacional en diversos medios; realizar acciones

de motivación para los empleados; y, desarrollar actividades sobre uso de tecnología para la comunicación. Cada una de estas estrategias se implementará a través de diversas tácticas enumeradas y descritas en el presente informe.

- El plan propuesto puede implementarse en una primera fase en seis meses con, prácticamente ningún costo para la empresa.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda a estudiantes y profesores del área de relaciones públicas y comunicación, adoptar los aportes teóricos y prácticos del presente trabajo como elemento para el análisis académico.
- Es importante para Latina Seguros, en la medida de lo posible, extender el alcance de la presente investigación con el fin de contar con elementos de juicio de a nivel no solo de Quito sino de todas sus oficinas a nivel nacional.
- Es recomendable para la gerencia de Latina Seguros, tomar en cuenta el trabajo que se ha desarrollado con el fin de aplicar el plan estratégico de comunicación propuesto en el presente informe.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2012). *Estadística para negocios y economía, 11ava ed.* México: Cengage learning.
- ANDES. (26 de octubre de 2013). El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014. *Agencia ANDES.*
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* España: Netbiblo.
- Beltrán, G., & Padilla, Á. (2011). *Mitigación ambiental de áreas afectadas por El Proyecto Turístico Teleférico de Quito mediante reforestación con especies nativas y establecimiento de áreas recreativas.* Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación.* México: Pearson Educación.
- Brandolin, A., & González, M. (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes, 1a ed.* Buenos Aires: La Crujía.
- Bueno, R. (2004). *Compilación de seguros.* Quito: RB.
- Cabrera, A., & Pelayo, N. (2002). *Lenguaje y comunicación.* Caracas: CEC.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2nda edición.* México: McGraw-Hill.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, R.O. 351 Suplemento (Asamblea Nacional 29 de diciembre de 2010).
- Constitución de la República, R.O. 449 (Asamblea Nacional Constituyente 20 de octubre de 2008).
- Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación.* Valencia, España: Publicacions Universitat de València.

- Cruz, T. (2005). *Diagnóstico de la cultura corporativa*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°28*, 61-69.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- De Gasperín, R. (2005). *Comunicación y Relaciones Humanas*. México: Universidad Veracruzana.
- DeFleur, M., Kearney, P., Plax, T., & Defleur, M. (2005). *Fundamentos de la comunicación humana*. Santa Fe: McGraw-Hill Education.
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Diario Hoy. (17 de enero de 2006). Ecuador finalizó 2005 con 9,30% de desempleo y 49,23% de subempleo. *Diario Hoy*.
- Díaz, C. (21 de enero de 2012). *Redacción de discusión y conclusiones*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/>
- Díez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa*. España: Ideas Propias.
- Ecuador Inmediato. (19 de junio de 2008). Augusto Barrera pide a los medios terminar "campaña de miedo" contra la nueva Constitución. *Ecuador Inmediato*.
- El Financiero. (2011). La fortaleza de Ecuador frente la Crisis Internacional, responde a las Políticas aplicadas. *El Financiero*.
- Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Enríquez, C. (04 de diciembre de 2013). USD 397 es el salario digno establecido para 2014. *El Comercio*.

- Esteinou, J. (1998). *Espacios de Comunicación*. México: Universidad Iberoamericana.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.
- Gallardo, J. (2005). *Lecciones del levantamiento popular en Ecuador*. Quito: Fracción Trotskista Cuarta Internacional.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Giraudier Pagés, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. México: Obelisco.
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín, Colombia: EDUCC.
- INEC. (2012). *E-análisis: Revista Coyuntural*. Quito: INEC.
- INEC. (2013). *Evolución de los indicadores laborales en el Ecuador 2013*. Quito: INEC.
- Instituto de competitividad ADEN. (abril de 2013). *Instituto de competitividad ADEN*. Obtenido de <http://www.aden.org/>
- Jiménez, W. (1982). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: introducción a la Economía*. Barcelona, España: REVERTÉ.
- Latina Seguros. (2013). *El tiempo ha sido nuestro mejor aliado*. Quito: Latina Seguros.
- Maass, M. (1998). La Comunicación como Factor de Cambio en una Organización. En J. Esteinou, *Espacios de Comunicación*. México: Universidad Iberoamericana.
- Martí, D. (2008). Comunicación y Protocolo: Perspectivas Teóricas. *Ícono 14*, 1-25.
- Martínez, A., & Nosnik, A. (1998). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México: Trillas.



- Morell, A. R. (2012). *Relación comunicación/cultura en las organizaciones*. Cuba: Las Tunas.
- Otero, É. (2004). *Teorías de la comunicación*. 2da ed. Santiago de Chile: Universitaria.
- Pascual, R. (2010). *Fundamentos de la comunicación humana*. Madrid: Club Universitario.
- Pazmiño, I. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito: Fuentes.
- Pérez, H. (2001). *Lenguajes verbales y no verbales*. Bogotá: Magisterio.
- RAE, R. A. (2010). *Diccionario de la lengua española*. Barcelona: ESPASA CALPE.
- Ramos, D. (2012). *La verdadera dimensión de la comunicación organizacional: Manual básico*. Bogotá: San Pablo.
- Rebeil, M. A., & RuizSandoval, C. (2000). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional, décima edición*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ava ed. México: Pearson Educación.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.
- SEMPLEDES, S. N. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013*. Quito: SEMPLADES.

Thomson, K., & Rodríguez Tarodo, A. (2000). *El capital emocional*. Madrid: ESIC.

Tomalá, M. (2011). *La inflación en Ecuador*. Quito: Zona Económica.

Westphalen, M. H., & Piñuel, J. L. (2001). *Dirección de comunicación: Prácticas profesionales, Diccionario técnico*. Madrid: Del Prado.

Zambrano, J. (23 de agosto de 2012). *Podere*s. Obtenido de BCE: Crecimiento de la economía continúa pero se desacelera: <http://poderes.com.ec/>

Zapata, Á. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.

## NETGRAFÍA

Acsendo. (20 de agosto de 2013). acsendo.com. Recuperado el 12 de 11 de 2013, de blog clima Organizacional: <http://www.acsendo.com/es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

ALTONIVEL. (28 de 06 de 2010). Alto Nivel. Recuperado el 12 de 11 de 2013, de La importancia de crear una identidad: <http://www.altonivel.com.mx/4689-la-importancia-de-crear-identidad.html>

Aptitus. (21 de 11 de 2009). aptitus.clasificados.pe. Recuperado el 12 de 11 de 2013, de aptitus: <http://aptitus.clasificados.pe/blog/clima-laboral/%C2%BFpor-que-es-importante-la-comunicacion-interna-alejandra-velez-comparte-excelentes-recomendaciones-con-nosotros/>

Banco Central del Ecuador. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 26 de abril de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/>

Blog Cambio de Cultura. (29 de junio de 2011). sinapsis-consultores.com.mx. Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de <http://sinapsis-consultores.com.mx/blog/2011/06/objetivos-de-la-comunicacion-interna/>

Borges, V. (23 de 8 de 2012). Metodo Marketing. Recuperado el 12 de 11 de 2013, de Definición de identidad corporativa: <http://www.metodomarketing.com/definicion-de-identidad-corporativa/>

Cebrián, V. (18 de Enero de 2013). *Importancia de la Comunicación Organizacional*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2013, de Ciclus Group: <http://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>

Centro Virtual de Aprendizaje. (30 de 01 de 2012). Centro Comunitario de Aprendizaje . Recuperado el 12 de 11 de 2013, de Tecnológico de Monterrey: [http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/contenido\\_tiposcom.htm](http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/contenido_tiposcom.htm)

- Díaz, C. (21 de enero de 2012). *Redacción de discusión y conclusiones*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/>
- E-conomic. (2013). *PIB*. Obtenido de <http://www.e-conomic.es/>
- El Mundo. (2013). *El ABC de la Economía*. Recuperado el 25 de abril de 2014, de Tasa Activa: <http://www.elmundo.com.ve/>
- Equipo Editorial de Buenos Negocios. (2012). BuenosNegocios.com. Recuperado el 12 de 11 de 2013, de 9 herramientas útiles para la comunicación interna: <http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>
- Innova Ecuador. (2013). *Innovaecuador*. Recuperado el 22 de abril de 2014, de <http://www.innovaecuador.gob.ec/>
- Larin, J. R. (27 de 10 de 2009). slideshare.net. Recuperado el 12 de 11 de 2013, de Identidad Corporativa: <http://www.slideshare.net/alvarengal/identidad-corporativa-2361185>
- Plan D. (2013). *Diferencia entre Identidad Corporativa e Imagen Corporativa*. Obtenido de <http://www.plan-d.es/>
- Razón y palabra. (2013). *Relaciones Públicas o Publicidad*. Recuperado el 4 de octubre de 2013, de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/xifra2.pdf>
- Valezzi, C. (2009). *Tipos de Comunicación*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de Soluciones de Comunicación: <http://www.infosol.com.mx/>
- Web y Empresas. (4 de marzo de 2011). *El PIB y sus componentes*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta al personal de la empresa Seguros Latina

La presente encuesta tiene el objeto de ofrecer información sobre el estado de la comunicación interna de Seguros Latina para identificar problemas y, posteriormente, ofrecer soluciones para una mejor gestión de la empresa. Por favor, responda con la mayor sinceridad; este documento es anónimo y confidencial.

#### 1. ¿En qué departamento de Letra Sabia trabaja usted?

- Departamento operativo
- Financiero-contable
- Departamento ventas
- Departamento administrativo
- Recursos humanos

#### 2. Ordene con números del 1 al 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, los medios por los que RECIBE información relativa a su trabajo; ¿cómo se entera de las disposiciones, solicitudes y decisiones de la empresa y quienes la conforman?

- [ ] Verbalmente de manera personal
- [ ] Verbalmente por medio de teléfono
- [ ] Correo electrónico
- [ ] Medios impresos como memos, cartas, etc.

#### 3. Ordene con números del 1 al 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, los medios por los que ENVÍA información relativa a su trabajo; es decir, ¿cómo comunica de las disposiciones, solicitudes y decisiones suyas a sus compañeros y la empresa?

- [ ] Verbalmente de manera personal
- [ ] Verbalmente por medio de teléfono
- [ ] Correo electrónico
- [ ] Medios impresos como memos, cartas, etc.

#### 4. Según su opinión y experiencia en la empresa, ¿cuál es la calidad de la comunicación en Seguros Latina?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

#### 5. ¿Cómo es la comunicación con los compañeros y autoridades de su departamento?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

**6. ¿Cuál es la calidad de la comunicación con otros departamentos?**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

**7. Ordene de 1 a 4, siendo 1 poco frecuente y 4 muy frecuente, cuál es el problema más común que usted ha tenido respecto a la comunicación.**

- Información incompleta
- Información tardía
- Problemas con los canales de comunicación (falla de correo electrónico, teléfono, etc.)
- Informaciones contradictorias (una persona informa una cosa y otra, algo diferente)

**8. ¿La Organización brinda un espacio personal y afectivo?**

- Sí
- No

**9. ¿La Organización es muy dinámica e incentiva el emprendimiento?**

- Sí
- No

**10. ¿Usted conoce las políticas de la organización?**

- Sí
- No

**11. ¿El estilo de administración de la Organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación?**

- Sí
- No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 2. Guía de entrevista para empleados de Seguros Latina**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

¿Cómo se desarrolla la comunicación dentro de Seguros Latina?

---

---

---

¿Cuál es la percepción de la cultura organizacional de parte del personal?

---

---

---

¿Cuáles son los planes para mejorar estos aspectos?

---

---

---

¿Cuál es la visión del futuro?

---

---

---

**Anexo 3. Guía de entrevista a experto**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

¿Qué es la comunicación interna?

---

---

---

¿Cómo debería manejarse la comunicación interna?

---

---

---

¿Qué importancia tiene la cultura organizacional?

---

---

---



Anexo 4. Modelos de afiches a usar en las carteleras de Latina Seguros (Estrategia 1, Táctica 2)



## Nuestra misión

Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo.



## **Nuestra visión**

Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas.



## Nuestros valores

Honestidad

Profesionalismo

Respeto

Ética

Equidad

Trabajo en equipo

Vocación de servicio

Pro actividad