



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**COMUNICACIÓN INTERNA COMO ALTERNATIVA PARA LA  
MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN SEGUROS  
ATLÁNTIDA, S.A.**

**SUSTENTADO POR:  
ERLINDA MARIBEL CORRALES ZAMBRANO  
EUNICE RAQUEL CANALES LAÍNEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,  
HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**COMUNICACIÓN INTERNA COMO ALTERNATIVA PARA LA  
MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN SEGUROS  
ATLÁNTIDA, S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
RAFAEL A. ATMETLLA C.**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA  
CESAR AUGUSTO SUAZO  
JORGE FEDERICO REYES  
GILDA LINO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **COMUNICACIÓN INTERNA COMO ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN SEGUROS ATLÁNTIDA, S.A.**

### **AUTORES:**

Erlinda Maribel Corrales Zambrano, Eunice Raquel Canales Laínez

### **RESUMEN**

La presente investigación de tesis tuvo como objetivo conocer los canales actuales de comunicación interna que se manejan dentro de Seguros Atlántida, S.A., considerando el área de Tegucigalpa, por lo cual se propone la implementación de un modelo efectivo de comunicación interna con el fin de mejorar los procesos, el clima laboral y aminorar los tiempos de respuesta internos, lo que viene enlazado a una mejora continua de servicio al cliente final. Con el claro objetivo de comprobar la información y los procesos actuales, se obtuvo como resultado el problema central, que es “una inadecuada comunicación interna y su incidencia en la competitividad de la compañía”, que por años se ha manejado de una forma convencional. Los resultados que se lograron obtener fueron relevantes ya que los empleados manifestaron que existen fallas en la comunicación en cada área de la compañía de seguros, mismas que producen un efecto negativo a lo interno de la empresa y en el proceso de servicio al cliente, tornándose lento y viéndose afectada la competitividad dentro del entorno laboral de seguros. Cabe mencionar que lo descrito en este resumen son los principales términos y puntos analizados a lo largo del presente trabajo.

**Palabras clave:** Comunicación interna, Clima laboral, Competitividad, Servicio al cliente, Tegucigalpa.



## **POST GRADUATE FACULTY**

### **INTERNAL COMMUNICATION AS AN ALTERNATIVE TO IMPROVE COMPETITIVENESS IN SEGUROS ATLÁNTIDA, S.A.**

#### **AUTHORS:**

Erlinda Maribel Corrales Zambrano, Eunice Raquel Canales Láñez

#### **ABSTRACT**

This thesis research aims to know the current internal communication channels that are handled within Seguros Atlántida, S.A., considering the area of Tegucigalpa, for which the implementation of an effective internal communication model is proposed in order to improve processes, the working environment and reduce internal response times, which is linked to the continuous improvement of customer service, with the clear objective to verify information and current processes, where it showed that the central problem is "inadequate internal communications and its impact on company competitiveness", that for years has been handled in a conventional manner. The results obtained were relevant because employees stated that there are communication failures in each area of the insurance company, it produces a negative effect internally in the company and in the process of customer service, becoming slow and affecting the competitiveness within the insurance workplace. It is noteworthy that described in this summary are the main terms and points discussed throughout this work.

Keywords: Internal communication, working environment, Competitiveness, Customer Service, Tegucigalpa.

## **DEDICATORIA**

A mi madre Lidia Zambrano, quien ha dedicado gran parte de su vida a formarme y educarme, quien siempre ha tenido una palabra de ánimo y apoyo incondicional, más aún en esta extenuante tarea. Mis logros también son suyos.

A mis hermanas, mis cómplices y mejores amigas, gracias por siempre estar aquí con sus palabras de ánimo.

A mi amiga Ana Lozano por ser la propulsora de esta aventura.

A ti Señor, dador de la vida, por quien he llegado hasta aquí.

**Erlinda Maribel Corrales Zambrano**

A mis padres, Mercedes Laínez y Carlos Alvarenga, y a mi segunda madre (tía) María de la Paz Laínez por su incondicional apoyo, por su respaldo en mi formación profesional, sin ellos no hubiese sido posible culminar esta etapa de mi vida profesional. A mi esposo Víctor Salinas ya que fue parte fundamental, brindándome el apoyo que necesité para lograr la culminación de este proyecto. A mi hijo Víctor Emilio Salinas por haber sido uno de mis principales motivos para seguir adelante y que espero en un futuro entienda y comprenda el tiempo que le robé de esa etapa tan especial de su niñez por estar en mis estudios.

A mi compañera de trabajo, de estudio y amiga Ana Lozano, por haberme persuadido a involucrarme en esta gran oportunidad de aprendizaje.

A Dios por ser el principal pilar en mi vida, quien me da la fuerza y la sabiduría para seguir adelante y no caer jamás.

**Eunice Raquel Canales Laínez**

## **AGRADECIMIENTO**

Al Lic. Rafael Atmetlla por tomar parte de su tiempo para guiarnos con paciencia en la realización de este trabajo. Sin su guía hubiésemos sido como barco sin brújula.

Al Lic. Guillermo Fiallos por compartir con nosotras parte de sus conocimientos.

A mis amigos y compañeros por cada palabra de ánimo, sin ustedes hubiese sido más difícil llegar a la meta.

**Erlinda Maribel Corrales Zambrano**

A nuestro asesor metodológico Dr. Carlos Zelaya Oviedo por compartir sus conocimientos, guiarnos eficazmente y por sus consejos acertados para que nuestra presentación de proyecto final resulte exitosa.

A nuestro asesor temático Lic. Rafael Atmetlla por su apoyo incondicional, motivación y dedicación, ya que sin importar el tiempo estuvo pendiente para apoyarnos con sus conocimientos.

A Seguros Atlántida, S.A., y en especial al Ing. Olvin Castillo por permitirnos realizar esta investigación en tan prestigiosa institución.

A mis amigos y compañeros Ana Lozano, Carlos Reyes, Maribel Corrales y Alessandra Midence por estar siempre con palabras de motivación y aliento para continuar esta etapa tan importante en nuestra vida profesional y muy especialmente a Dios por darme la fuerza, salud y la sabiduría necesaria para culminar exitosamente este proyecto.

**Eunice Raquel Canales Láinez**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	8
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	9
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO .....	10
2.2.1 TEORÍA Z.....	11
2.2.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES .....	11
2.2.2.1 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DE WIENER .....	11
2.2.2.2 TEORÍA DE EXPECTATIVA-VALOR .....	11
2.2.3 TEORÍA DE LAS METAS DE LOGRO.....	11
2.2.4 COMUNICACIÓN .....	12
2.2.4.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?.....	12
2.2.4.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN	
.....	12
2.2.4.3 CANALES DE LA COMUNICACIÓN .....	13
2.2.4.4 PRINCIPALES NIVELES DE COMUNICACIÓN .....	14
2.2.4.5 LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA ORGANIZACIÓN DE	
LA EMPRESA .....	14



2.2.4.6 COMUNICACIÓN INTERNA.....	14
2.2.4.7 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
2.2.4.8 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
2.2.4.9 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	16
2.2.4.10 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	18
2.2.4.11 VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	19
2.2.4.12 LOS DOS EVENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	19
2.2.4.13 EL PROCESO COMUNICATIVO.....	19
2.2.4.14 LA COMUNICACIÓN, PAUTA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA.....	20
2.2.4.15 TAREAS DE LA COMUNICACIÓN EN ENTORNOS LABORALES.....	20
2.2.4.16 NECESIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	21
2.2.5 COMPETITIVIDAD.....	22
2.2.5.1 ¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD?.....	22
2.2.5.2 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	22
2.2.5.3 FACTORES Y CONDICIONES DE LA COMPETITIVIDAD.....	22
2.2.5.4 ESTRATEGIAS IMPORTANTES PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD.....	24
2.2.6 MOTIVACIÓN.....	25
2.2.6.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	25
2.2.6.2 CLASIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN.....	25
2.2.6.3 HERRAMIENTAS DE LA MOTIVACIÓN.....	26
2.2.7 CLIMA LABORAL.....	27
2.2.7.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL.....	27
2.2.7.2 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....	27
2.2.8 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL.....	28

2.2.8.1	EN QUÉ CONSISTE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL .....	28
2.2.8.2	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL .....	29
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN.....	29
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>		<b>33</b>
3.1.	CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	33
3.1.1	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	33
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	41
3.2.1	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.2.2	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.3	MATERIALES Y EQUIPO.....	42
3.3.2	EQUIPO.....	42
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.4.1	POBLACIÓN .....	45
3.4.2	MUESTRA.....	45
3.4.3	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	45
3.4.4	UNIDAD DE RESPUESTA .....	45
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	46
3.5.1	INSTRUMENTOS .....	46
3.5.1.1	PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	46
3.5.2	TÉCNICAS .....	47
3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	47
3.6.1	FUENTES PRIMARIAS.....	47
3.6.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	48
3.7	LIMITACIONES DE ESTUDIO.....	48
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>		<b>49</b>
4.1	COMPARACIÓN ENTRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA ..	49

4.1.1	ENCUESTA Y ENTREVISTAS .....	49
4.1.1.1	CUESTIONARIO .....	49
4.1.1.2	ENTREVISTAS.....	63
4.2	CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN SEGUROS ATLÁNTIDA, S.A., .....	66
4.3	PRINCIPALES PROBLEMAS DERIVADOS DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA EN SEGUROS ATLÁNTIDA .....	68
4.4	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	69
4.4.1	POR INSTRUMENTO .....	69
4.4.2	POR PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO .....	70
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>71</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	71
5.2	RECOMENDACIONES .....	72
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>		<b>73</b>
6.1	MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	73
6.2	INTRODUCCIÓN .....	74
6.3	ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMUNICACIÓN.....	74
6.4	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....	75
6.4.1	ANÁLISIS.....	75
6.4.2	ANTECEDENTES DE SEGUROS ATLÁNTIDA .....	76
6.4.3	OBJETIVO.....	76
6.4.4	PÚBLICO OBJETIVO.....	76
6.4.5	MENSAJE.....	77
6.4.6	ESTRATEGIA .....	77
6.4.7	ACCIONES.....	78
6.4.7.1	ASPECTOS CLAVE DEL PLAN DE ACCIÓN .....	79
6.4.8	PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE INTRANET .....	81
6.4.8.1	MANUAL DE USO DE INTRANET .....	81
6.5	PRESUPUESTO .....	83
6.6	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	84

6.6.1	CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	85
6.6.2	INDICADORES.....	86
6.6.3	ANÁLISIS DE BENEFICIOS .....	86
6.7	VERIFICACIÓN DE CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL ....	87
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
	ANEXO 1 ENCUESTA .....	94
	ANEXO 2 ENTREVISTA .....	96
	ANEXO 3 VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO .....	98
	ANEXO 4 COMUNICACIÓN INTERNA .....	101
	ANEXO 5 CARTA DE COMPROMISO .....	102
	ANEXO 6 CONSTANCIA DE REVISIÓN .....	103
	ANEXO 7 AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Usuarios y necesidades de un plan de comunicación.....	21
Tabla 2. Operacionalización de las variables de la investigación. ....	34
Tabla 3. Operacionalización de las variables de la investigación. ....	35
Tabla 4. Operacionalización de las variables de investigación. ....	36
Tabla 5. Operacionalización de las variables de investigación. ....	37
Tabla 6. Operacionalización de las variables de investigación. ....	38
Tabla 7. Operacionalización de las variables de investigación. ....	39
Tabla 8. Operacionalización de las variables de investigación. ....	40
Tabla 9. Análisis FODA.....	75
Tabla 10. Plan de acción .....	80
Tabla 11. Plan de acción .....	81
Tabla 12. Presupuesto .....	84
Tabla 13. Cronograma.....	84
Tabla 14. Encuesta de opinión a los empleados de Seguros Atlántida .....	86
Tabla 15. Verificación de concordancia del documento con el plan de acción. ....	87
Tabla 16. Verificación de concordancia del documento con el plan de acción. ....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición de comunicación .....	12
Figura 2. Características de los elementos de la comunicación .....	13
Figura 3. La comunicación interna y la competitividad .....	14
Figura 4. Elementos importantes de la competitividad .....	25
Figura 5. Elementos importantes de la competitividad .....	33
Figura 6. Fases del diseño de investigación .....	43
Figura 7. Retraso en la entrega de información .....	50
Figura 8. Competitividad individualista.....	50
Figura 9. Comunicación de cambios internos. ....	51
Figura 10. Falta de iniciativa.....	51
Figura 11. Conocimiento de los resultados del propio trabajo.....	52
Figura 12. Reuniones largas y poco productivas.....	53
Figura 13. Aparición de rumores.....	53
Figura 14. Comprensión en las reuniones del tema tratado .....	54
Figura 15. Se guarda celosamente como se ha resuelto un problema. ....	55
Figura 16. Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial.....	55
Figura 17. El jefe de área busca la mejora de las tareas asignadas. ....	56
Figura 18. La empresa busca mejorar los procesos.....	57
Figura 19. Procesos internos orientados a la mejorar del servicio al cliente. ....	57
Figura 20. Quejas de clientes. ....	58
Figura 21. Empleados orientados con los objetivos de la empresa. ....	59
Figura 22. Estrategias que posicionan a la empresa.....	60
Figura 23. Estrategias internas. ....	60
Figura 24. Acceso a correo electrónico dentro de la organización. ....	61
Figura 25. Acceso a Intranet a todo el personal de la empresa. ....	62
Figura 26. Clima organizacional. ....	62
Figura 27. Diagrama de causa y efecto. ....	69
Figura 28. Estructura del modelo de comunicación.....	74

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación a través de tres razonamientos fundamentales: las preguntas de la investigación, los objetivos de la investigación y la justificación de la investigación. A continuación se discuten estos elementos.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad son pocas las empresas que manejan un modelo de comunicación, de ahí surgió el interés de elaborar una propuesta de un modelo efectivo de comunicación interna, que sea de utilidad para los ejecutivos de Seguros Atlántida, S.A., y se convierta en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a las necesidades, potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía, así como reducir la incertidumbre y prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier compañía. Todo lo mencionado anteriormente viene a marcar una diferencia significativa, creando competitividad en el mercado de los seguros.

En el capítulo 1 se define el planteamiento de la investigación, que se conforma por varios elementos esenciales e indispensables para el inicio de un trabajo de investigación definiendo el problema, enumerando los objetivos generales y específico del proyecto y justificando con argumentos la realización de dicho trabajo.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico para sustentar el tema que se va a profundizar, demostrando una relación lógica con lo investigado, detallando la situación actual, explicando cómo se relacionan las diferentes teorías de sustento y definiendo las dimensiones o indicadores de las variables a estudiar.

En el capítulo 3 se muestra la metodología a seguir, el diseño de la investigación, la operación de las variables y las técnicas empleadas para la recolección de información necesaria para poder responder a las preguntas de investigación.

En el capítulo 4 se encuentran los resultados y el análisis de la información recolectada, se analiza cada una de las variables encontradas así como también el cruce de cada una de ellas.

En el capítulo 5 se exponen las conclusiones y recomendaciones, que están totalmente relacionadas con las preguntas de investigación y los objetivos generales y específicos.

En el capítulo 6 se presentan los pasos a seguir junto con el cronograma de actividades, el presupuesto y la descripción de la aplicación de Intranet que se utilizará para aplicar el modelo que volverá más efectiva la comunicación interna de la organización. En este capítulo también se describe un plan de acción que guía sobre qué hacer en los diversos escenarios comunicativos que se pueden presentar.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Las empresas son mundos en acción, organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión.

Todo cambio, interno y externo, afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar (Costa, 1999, p. 13).

Algunos de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones son: la globalización, la diversidad de nuevos mercados, el servicio al cliente, las regulaciones fiscales y gubernamentales, la innovación y competitividad.

Por lo tanto, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa. A esto debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial (Costa, 1999, p. 24).

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

En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información



los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros (De Castro, 2014, p. 5), afectando de esta manera en el desarrollo de las organizaciones.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Uno de los aspectos más importantes que conduce a cualquier empresa a trabajar con excelencia es la comunicación; esta ayuda a las organizaciones a cumplir con su misión de empresa, a lograr sus objetivos y metas, por lo que es indispensable que sus colaboradores se comuniquen apropiadamente.

Por lo tanto, para un adecuado desarrollo organizacional es indispensable llevar a cabo las tareas de una manera eficaz, por lo que surge la necesidad de que los gerentes de cada empresa deban tener claro en qué consiste la comunicación interna y cómo funciona en su organización, asimismo que sean capaces de transmitir toda aquella información oportuna que afecte el desarrollo de sus actividades. Resulta un riesgo carecer de información o estar saturado de la misma que no le permita al colaborador tener bien claro cuál es el proceso a seguir en una determinada situación.

A pesar de la gran cantidad de información que cada día se genera en las organizaciones, no se le da el tratamiento adecuado para que esta fluya eficientemente a su destinatario final, el empleado, logrando con esto muchas veces que exista desmotivación; falta de involucramiento con las actividades, misión y objetivos de la compañía, entre otros.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

Seguros Atlántida, S.A., es una empresa sólida que lleva en el mercado varias décadas de servicio para diferentes tipos de clientes, sean individuales o corporativos. A pesar de ello se denota la carencia de un modelo de comunicación, lo que ha venido a crear conflictos internos entre los diferentes departamentos, disminución de productividad, falta de motivación en los empleados, desconfianza y deterioro del clima laboral, entre otros. Todo lo mencionado anteriormente viene a afectar directamente en el desarrollo de la competitividad de la empresa.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una inadecuada comunicación interna en Seguros Atlántida, S.A., y su incidencia en la competitividad de la compañía.

¿Es factible implementar un modelo de comunicación interna en Seguros Atlántida, S.A. que contribuya a mantener informados a los colaboradores de la empresa?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación interna que afectan la competitividad de Seguros Atlántida?
- ¿Cuál es el impacto que tienen los principales problemas de comunicación interna en Seguros Atlántida?
- ¿Cuál es la herramienta más adecuada que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna en Seguros Atlántida?
- ¿Qué modelo de comunicación interna es efectivo para ser implementado en Seguros Atlántida, S.A.?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al mejoramiento de la comunicación interna de Seguros Atlántida, S.A., a través de la implementación de un modelo efectivo de comunicación que proporcione información relevante, oportuna y suficiente a los colaboradores y que refuerce su integración y fomente su involucramiento, de tal manera que marque una diferencia significativa en el mercado de los seguros.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los principales problemas de comunicación interna que afectan la competitividad de Seguros Atlántida.
- Analizar los principales problemas de comunicación interna en Seguros Atlántida.

- Identificar las herramientas más adecuadas que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna en Seguros Atlántida.
- Proponer un modelo efectivo de comunicación interna en Seguros Atlántida.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

La comunicación interna es aquella que va dirigida al cliente interno, es decir, a los colaboradores de una empresa, y por ser intangible es uno de los aspectos más descuidados dentro de las organizaciones en nuestro medio. El no contar con un modelo de comunicación interna efectivo afecta el desempeño y compromiso de sus colaboradores con la empresa, como es el caso que en muchas ocasiones en distintos departamentos de una misma compañía e inclusive dentro del mismo departamento se desconoce el trabajo que realizan los demás. Siendo que son los colaboradores los que representan y venden la imagen de cada compañía, surge la necesidad de elaborar un modelo efectivo de comunicación interna en Seguros Atlántida, S.A., estableciendo una buena estructura y un proceso documental de la información que debe circular por la empresa, creando constantemente una visión competitiva.

Actualmente, una empresa competitiva se caracteriza cada vez menos por su dependencia a la adquisición de materia prima y cada vez más por la habilidad para explotar sus activos intangibles, tales como sus propias capacidades como empresa, es decir, su recurso intelectual, conformado por los colaboradores. Y siendo la competitividad la capacidad para competir en los mercados de servicios y productos (Uribe Macías, 2010, p. 21), es indispensable considerar la comunicación interna como un medio para lograr desarrollarla.

La comunicación interna ayuda a reducir y prevenir el rumor, un aspecto delicado en las compañías. Teniendo como objetivo principal perfeccionar la circulación de los diferentes tipos de comunicación: descendente, ascendente y diagonal (Aceb, s. f., p. 18), para ello es preciso desarrollar un adecuado modelo de comunicación interna que permita la mejora de competitividad de la empresa.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico consiste en el respaldo del tema de estudio a través de las diferentes fuentes de información consultadas. Tiene como propósito situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permite orientar la búsqueda de las respuestas o posibles soluciones al problema ofreciendo una conceptualización adecuada de los términos utilizados, permitiendo con ello obtener una visión completa del sistema teórico que se tiene en relación con el tema de investigación.

A continuación se presentan las diferentes teorías de sustento de la investigación, el análisis de la situación actual, así como la respectiva conceptualización.

### **2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Al hablar de comunicación interna no se está tratando de algo nuevo, al contrario, existen en la actualidad muchos estudios relacionados con este tema, donde claramente cada autor define su punto de vista, pero todos concluyen en que la comunicación interna es una herramienta clave dentro de las organizaciones hoy en día.

La gestión de la comunicación interna está condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia. El mercado competitivo, en el que ha de desarrollarse, se caracteriza por una serie de cambios y mutaciones fundamentales. Esos cambios son radicales porque afectan a la estructura social, son continuos, están influyendo en la aparición de nuevas actitudes y comportamientos (nuevos estilos de dirección, nuevas conductas laborales, etc.), en nuevas formas de organización y de cultura y han determinado el nacimiento de una nueva cultura del trabajo. Las nuevas tecnologías productivas (y en especial las de la comunicación) han creado nuevos conceptos y usos radicales en el universo de los negocios, nuevos objetos y nuevos modos de distribución y de consumo. Todo ello ha acabado por originar un nuevo concepto de empresa y de mercado. (García Jiménez, 2007, p. 1)

A pesar de que la comunicación interna u organizacional ha venido evolucionando en los últimos años, aún le falta mucho por conquistar a las organizaciones en cuanto a este tema se refiere. La mayoría de las empresas no cuentan con un plan estratégico de comunicación interna, cuando deben ser los colaboradores los más informados para poder transmitir al cliente información oportuna, efectiva y en tiempo.

La comunicación interna, que refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización, y en cada departamento las relaciones entre las personas que lo integran, ha sido la gran olvidada, incluso en empresas cuyos modelos organizativos y valores proponen la calidad total, la cultura de la mejora o la fidelización del cliente. Sin una comunicación interna capaz de poner en conexión por arriba, en los niveles jerárquicos superiores, pero también por abajo, en los procesos a los diversos departamentos de la empresa, y dentro de cada departamento, de distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes, cualquier modelo está condenado a la parcialidad de cada área, al voluntarismo de unos pocos, cuando no al fracaso, al ignorar que tanto los proyectos como el trabajo del día a día necesitan una herramienta básica, vital e imprescindible: la comunicación. (Gan & Triginé, 2006, p. 209)

Mantener o desarrollar una adecuada comunicación organizacional puede permitir a las empresas desarrollar más efectivamente sus ventajas competitivas.

Toda empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de objetivos compartidos, ligados entre sí por el desempeño de tareas, y vinculadas por orden de relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes, y que, dependiendo de cuál sea el consenso alcanzado, facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y tareas, garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma. Planificar, pues, una política de comunicación interna es comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa no solo sobre la comprensión o inteligibilidad de la organización misma, sino también sobre su propio desarrollo. (Carretón Ballester & Ramos Soler, 2009)

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La comunicación interna dentro de cualquier organización, sean estas orientadas al servicio o cualquier otra actividad económica, juega un papel muy importante dentro de las empresas. La comunicación organizacional es una de las herramientas clave que posee toda organización para el buen desarrollo de sus actividades. El alcance que tiene la comunicación interna se ha hecho más evidente en la medida en la que se asciende por la pirámide organizacional. Hay una relación estrechamente relacionada entre el nivel jerárquico y el tiempo que se dedica a interactuar con los miembros de la organización; esos actos comunicativos son de gran relevancia para el desarrollo de la empresa (Fernández Collado, 2014).

La revista estadounidense Fortune publicó el resultado de una encuesta realizada entre los directores de las empresas más importantes de Estados de América; ellos dedican 22.5% de su tiempo a la lectura de reportes o correspondencia, 26.1% a reuniones con otros ejecutivos, 17.4% a reuniones con personas ajenas a la empresa y 13.4% a llamadas telefónicas. Un total de 79.4% se dedica a la comunicación con otras personas. Es muy probable que los ejecutivos mexicanos, al igual que los Estados Unidos de América, dediquen mayor parte de su tiempo a esta actividad. (Fernández Collado, 2014b, p. 48)

En México, donde el establecimiento de vínculos con los demás es una fuerza motivadora muy importante, la comunicación interpersonal es casi un asunto de supervivencia (Fernández Collado, 2014).

Ongallo (2007) considera de las políticas de comunicación interna han renacido en los últimos años y que los diferentes tipos de empresas a nivel mundial cada vez se preocupan porque dentro de su organización se utilice una transmisión rápida, oportuna y concisa que ayude directamente a los procesos internos y que garantice que esa información sea utilizada siempre en una mejora continua.

“La importancia de un sistema eficiente de comunicación interna lleva a numerosas empresas a realizar diagnósticos o auditorías de sus propios sistemas de comunicación” (Ongallo, 2007a, p. 211). Cabe mencionar que lo que menciona dicho autor permite a las organizaciones examinar qué canales están siendo subutilizados y poder establecer márgenes de credibilidad tanto interna como externa.

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Al hacer el análisis desde un enfoque a nivel nacional y creado para un mejor orden y apoyo a las diferentes instituciones, García Merino (2009) afirma que:

En abril de 2002 se crea la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) como un órgano de consulta del Poder Ejecutivo en materia de competitividad y que será máxima autoridad del Programa Nacional de Competitividad, integrado por representantes del Gobierno, el sector empresarial y el sector laboral, reuniendo los anhelos de diversos sectores en pro de la competitividad y el desarrollo del país. En la conformación de la Comisión describimos claramente la aplicación del principio de participación, dando un papel muy importante en el desarrollo de la Comisión y el Programa al sector privado.

A la vez, se crea la Secretaría Técnica del Programa a la Fundación para Inversión y Desarrollo de las Exportaciones de Honduras (FIDE) con el propósito de asegurar la prolongación del Programa, teniendo como uno de sus objetivos alejarlo de la influencia política partidista y que ayude a propiciar una fuerte vinculación con el sector privado (de quien depende FIDE) como institución privada sin fines de lucro con una amplia experiencia de más de 20 años en el fomento de la competitividad en Honduras. FIDE inicia sus funciones desde 1984 haciendo

énfasis en el mejoramiento de la competitividad del país, teniendo como uno de sus logros más marcados en nuestro país el establecimiento de una cantidad de empresas que en su inversión inicial produjeron al menos 85,000 empleos (García Merino, 2009).

El Programa Nacional de Competitividad trabaja en el mejoramiento del clima de negocios del país, en la atracción de inversiones y en la promoción de las exportaciones para darle a las empresas pequeñas, medianas y grandes el apoyo que requieren para competir tanto a nivel nacional como internacional. (p.53)

Las condiciones de la demanda en el mercado nacional de una industria han incluido el tamaño relativo del mercado y la naturaleza de las necesidades y deseos de los compradores nacionales. Los sectores de la industria más grandes e importantes en su mercado de origen tienden a atraer más recursos y a crecer más rápido que los demás. Los compradores nacionales de los productos de una industria que son demandantes estimulan una mayor innovación y mejoras de calidad. Estas condiciones fomentan el desarrollo de industrias más fuertes, con empresas capaces de transformar una ventaja en el mercado nacional en una ventaja competitiva en el ámbito internacional. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, p. 202)

García Jiménez (2004) afirma: “La empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios. Lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y la existencia del mercado” (p.7).

“La comunicación interna, entendida en toda su extensión y complejidad, puede acarrear una paradoja que actualmente está sobre la mesa de estudiosos y expertos de la gestión empresarial” (Ongallo, 2007a, p. 89).

En nuestro país cabe mencionar que existen diferentes dimensiones dentro del entorno institucional. Tras analizar la mayor parte de las instituciones financieras o negocios, Escobar Mejía & Gómez Reyes (2014) afirman: “Honduras se ubica en la posición 91 dentro del ranking del índice de competitividad, de acuerdo a Informe de Competitividad Global, Foro Económico Mundial”(p.42).

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que existen dentro de Seguros Atlántida en cuanto a comunicación organizacional se refiere.

El presente análisis tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta Seguros Atlántida, S.A., e identificar las debilidades en la comunicación interna de la compañía.

Seguros Atlántida, S.A., se ha caracterizado por ser una empresa conservadora, que ha mantenido la misma línea de acción desde su fundación. Desde la Junta Directiva, la Gerencia General, así como los gerentes de cada área, no han dado la importancia que la comunicación interna ha requerido dentro de la organización.

#### 2.1.3.1 MISIÓN DE SEGUROS ATLÁNTIDA, S.A.

Seguros Atlántida, S.A., como una empresa comprometida con la calidad de los servicios que ofrece a la alta gama de clientes que actualmente son parte de su cartera, define su misión así: “Servir con diligencia, calidad y prontitud, conscientes que nuestros clientes son nuestra razón de existir como empresa y que es a nosotros a quien confiarán el bienestar de su familia y de su patrimonio” («www.segurosatlantida.com», s. f.).

#### 2.1.3.2 VISIÓN DE SEGUROS ATLÁNTIDA, S.A.

Siendo la actividad económica de Seguros Atlántida, S.A., la comercialización de servicios y productos en un mercado de alta competitividad, donde el cliente tiene variedad de compañías de seguros para escoger quien cubra sus necesidades, Seguros Atlántida, S.A., presenta así su visión: “Consolidar nuestra posición de compañía líder en el rubro de seguros, brindando coberturas amplias en diversos ramos para personas y bienes, de tal manera que mediante la innovación constante de productos y servicios se satisfagan las necesidades de protección y bienestar que nuestros clientes desean” («www.segurosatlantida.com», s. f.).

## 2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

El siguiente enunciado tiene como fin exponer las diferentes teorías que se consideran como un respaldo a la presente investigación.



## 2.2.1 TEORÍA Z

La teoría z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. (López, 2009, p. 4)

Son tres los principios básicos de la teoría Ouchi, según López (2009):

- “Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones estrechas” (p.5).

## 2.2.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES

### 2.2.2.1 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DE WIENER

“Una de las consideraciones centrales que elabora esta propuesta se vincula a la capacidad que posee el ser humano de ser racional y consciente respecto a sus decisiones. Para tomar decisiones apropiadas es necesario tener opción de manejar acontecimientos futuros” (Herrera, 2009, p. 20).

### 2.2.2.2 TEORÍA DE EXPECTATIVA-VALOR

“Si ve la baja productividad como un camino para el logro de sus metas tenderá a ser un mal productor. Algunos aspectos son centrales al determinar el nivel de productividad o de desempeño” (Herrera, 2009, p. 22).

## 2.2.3 TEORÍA DE LAS METAS DE LOGRO

Las metas de logro se refiere a los propósitos y a las razones por las cuales una persona se compromete a conseguir algo e incluye también los estándares que utiliza al evaluar su desempeño, éxito o fracaso (Herrera, 2009, p. 25).

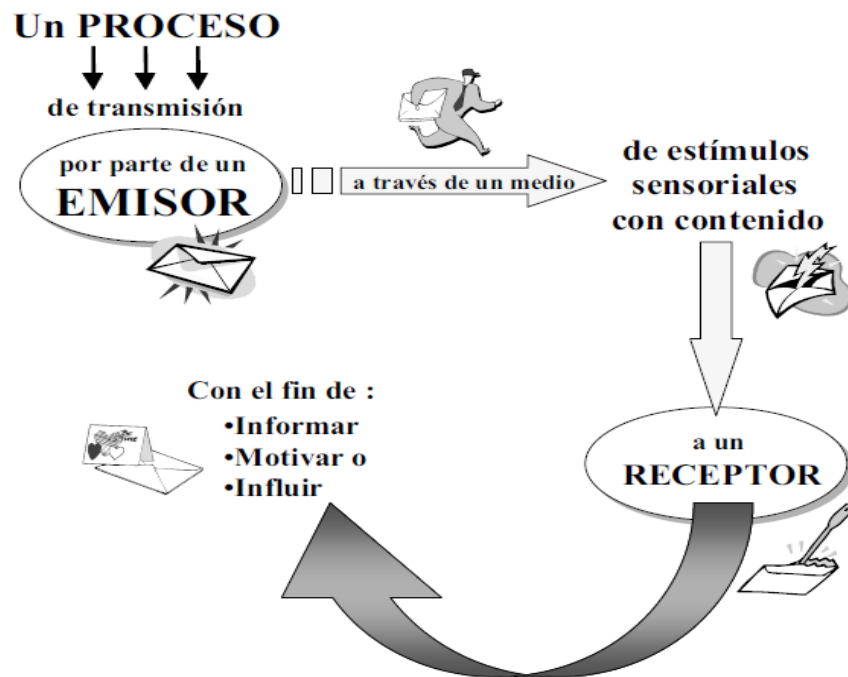
## 2.2.4 COMUNICACIÓN

### 2.2.4.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

Según Ongallo (2007), “comunicar es intercambiar. De hecho, en sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, una información” (p.13).

La siguiente figura describe el proceso de comunicación dentro de las organizaciones:

Definición de comunicación



**Figura 1. Definición de comunicación**

Fuente: (Ongallo, 2007b, p. 18)

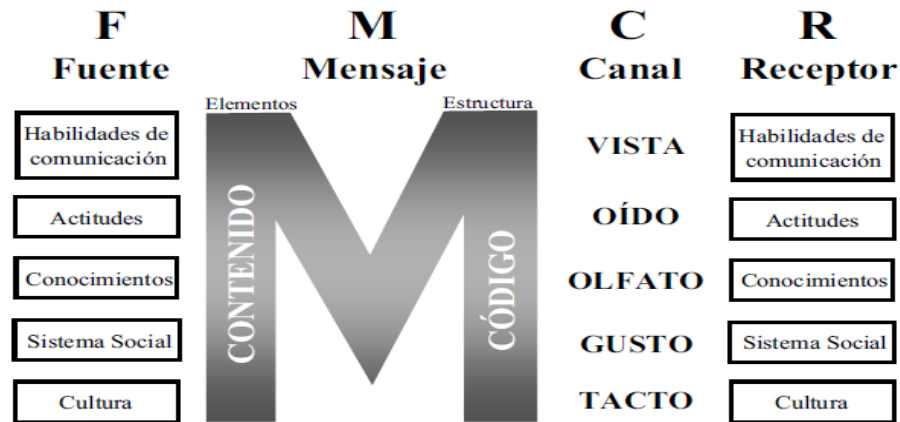
### 2.2.4.2 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN

Existen elementos que interfieren en el proceso de comunicación, las que Ongallo (2007) describe a continuación:

1. El **quién**, que no es más que el sujeto emisor, el que transmite la información, consciente o inconscientemente.
2. El **qué**, que en la mayoría de autores coincide con el mensaje, con el contenido intrínseco de la comunicación.

3. El **por qué** o componente causal del proceso.
4. El **para quién**, que puede ser catalogado, con matices, como receptor. Las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción, por una parte, y por las barreras a la comunicación. En ciertos casos, el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe
5. El **con qué** efectos, que está en estrecha relación con la intencionalidad de la emisión del mensaje. (p.16)

Características de los elementos de la comunicación



**Figura 2. Características de los elementos de la comunicación**

Fuente: (Ongallo, 2007, p. 19)

### 2.2.4.3 CANALES DE LA COMUNICACIÓN

Existen dos tipos de canales por los que fluye la comunicación en cualquiera de las organizaciones humanas, Ongallo (2007) las describe a continuación:

- a. Por una parte nos encontramos con los canales físicos de comunicación, que son aquellos soportes pensados para transmitir directamente a los individuos la información. Desde un punto de vista organizativo, los canales físicos permiten transmitir y asegurar un mínimo de información para todos los integrantes de la organización (memorandos, revistas, tabloneros de anuncios y otros).
- b. Por otra parte, existen los canales personales de comunicación, que están pensados para favorecer la información general de la organización. Aparece el término información en cascada, que presupone una red vertical de información en las organizaciones del tipo superior-subordinado. (p. 18)

#### 2.2.4.4 PRINCIPALES NIVELES DE COMUNICACIÓN

A continuación se describen los principales niveles de la comunicación según Fernández Collado (2014):

a) Proceso de Comunicación Lineal:

Es el más básico y generalmente enfatiza solo el interés de la fuente por informar a su receptor, dificultando a este último retroalimentar al primero. Suele asociar este nivel con el autoritarismo.

c. Proceso de Comunicación Dinámico:

Enfatiza el consenso que debe construirse entre lo que se transmitió y lo que se captó, para poder habilitar la comprensión o el entendimiento entre emisores o receptores.

d. Proceso de Comunicación Productivo:

Este proceso subraya la importancia de la comunicación en función del sistema productivo donde surge. La efectividad de esta está en función de que dicho sistema logre cumplir con su objetivo superior común y genere el máximo de beneficios y el mínimo de perjuicios. (p. 135)

#### 2.2.4.5 LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

García Jiménez (2007) refiere que cada una de las empresas cuenta con un objetivo específico, que es satisfacer las instituciones sociales y que están al día para poder cubrir las necesidades tanto privadas como públicas y sociales.

#### 2.2.4.6 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, a todos los miembros de la organización. El punto de partida es dar respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a sus equipos humanos y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (Montahud & Icart, 2011, p. 72).



**Figura 3. La comunicación interna y la competitividad**

Fuente: (Montahud & Icart, 2011, p. 72)

El fin es lograr en la empresa un clima de confianza en la gerencia que permita a esta, mediante el funcionamiento de un buen sistema de comunicación ascendente, conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones del personal a fin de adoptar las medidas pertinentes.

#### 2.2.4.7 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna en las empresas cumple dos funciones básicas (Carvajal, Ormeño, & Valverde, s. f., p. 56). Descritas de la siguiente manera:

1. Función informativa

Está relacionada con el quehacer y la existencia de la empresa o institución a la que se refiere. La idea es responder a preguntas como ¿qué hacemos? ¿En qué momento nos encontramos?

2. Función operativa

Se refiere a las instrucciones que se dan para ejecutar determinadas funciones, órdenes en el trabajo diario o disposiciones (p. 56).

#### 2.2.4.8 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La definición de comunicación interna enmarca un objetivo general que las empresas deben alcanzar.

La comunicación interna, como uno de los elementos que forman parte de la empresa, está dirigida a cumplir una serie de objetivos. Entre los muchos planteados por las organizaciones, se pueden enumerar los siguientes:

- Crear cultura organizacional: establecer en la institución un compromiso, una identidad y un espíritu que integren al personal en un proyecto común.
- Dar coherencia y coordinación al plan de acción empresarial: integrando las diferentes acciones que se desarrollan en la empresa a través de una comunicación entre todos los niveles jerárquicos en la organización.
- Control: en el sentido de influir en el comportamiento de los empleados.
- Usar los medios adecuados: adaptar la información que va a transmitirse al medio y al receptor.
- Mejorar la imagen de la organización: los trabajadores suelen convertirse en emisores y portavoces de los cambios y de la imagen de la empresa.
- Evitar rumores: la ausencia de información da paso a este tipo de comentarios (p. 57).

## 2.2.4.9 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Dentro una organización existen diferentes tipos de comunicación interna. Se establecen tres tipos principales de comunicación según Ongallo (2007):

### 1. La comunicación descendente

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta participe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción. Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba hacia abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos (p. 33).

Por medio de la comunicación descendente se transmiten las políticas, estrategias tácticas, procedimientos y órdenes hasta el nivel encargado de su ejecución. La comunicación descendente adolece de los siguientes defectos:

- Es escasa, lo que origina bastantes rumores.
- Es irregular e inconstante.
- No existen normas documentadas de cómo debe ser.
- Es lenta.
- Suele abundar la comunicación ascendente.
- Llega con dificultad a la base, por la existencia de “tapones”, pueden ser los mandos intermedios (supervisores, entre otros.). (Puchol Moreno, 2007, p. 326)

#### 1.1.Modalidades de la comunicación descendente

A continuación se describe un conjunto de modalidades de la comunicación descendente:

- Las instrucciones orales.
- Las reuniones en el departamento o sección.
- Reuniones departamentales en cascada.
- Reuniones de departamento.
- La nota interna o memorándum.
- El boletín, periódico o revista de la empresa.
- El álbum de prensa.
- Rotación de revistas.
- El tablón de anuncios.
- Los cursos y seminarios de información.
- La guía práctica de personal. (Puchol Moreno, 2007, p. 326)

## 2. La comunicación ascendente

Según Ongallo (2007), la comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que estos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables. (p. 34)

La comunicación ascendente presume establecer cierto clima de confianza que garantice la sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente.

### 2.1. Modalidades de comunicación ascendente

Dentro de las modalidades más frecuentes de la comunicación ascendente se encuentran:

- Comité de empresa.
- Los distintos comités y grupos de trabajo que se pueden formar dentro de la empresa.
- Los círculos de calidad, o cualquier sistema de sugerencias que pueda existir dentro de las empresas.
- La atención de quejas y reclamaciones de los obreros, capataces y mandos intermedios.
- Las encuestas de opinión.
- Los estudios, dictámenes e informes.
- Las entrevistas. (Puchol Moreno, 2007, p. 345)

## 3. La comunicación horizontal

“Se define como aquella que tiene como objetivo la coordinación interdepartamental, la armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, y para asegurar que no existan lagunas o duplicidades en el quehacer de los departamentos” (Puchol Moreno, 2007, p. 356).

La comunicación horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí con el fin de:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales

- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización. (Ongallo, 2007a, p. 33)

### 3.1 Modalidades de la comunicación horizontal

Las principales herramientas o modalidades a considerar dentro de la comunicación horizontal son las siguientes:

- a. Las reuniones interdepartamentales.
- b. Los mensajes electrónicos. (Puchol Moreno, 2007, p. 357)

Otro autor agrega un cuarto tipo de comunicación interna:

### 4. La comunicación transversal

“Abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica, es decir, se produce entre personas de diferentes niveles organizacionales sin relaciones directas de dependencia. Tiene como principal objetivo configurar un lenguaje común entre los distintos miembros de la organización” (Vértice, 2007, p. 22).

#### 2.2.4.10 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En la actualidad, el entorno empresarial es cada vez más complejo y competitivo, y por ello las empresas deben utilizar todas las herramientas que tienen a su alcance para competir, además de intentar adaptarse a los cambios del entorno.

Una de las políticas de personal cada vez más utilizada para conseguir esto es contar con una comunicación interna fluida y eficaz. Esta política va a beneficiar a:

- La empresa: consigue implicar y motivar al personal, va a facilitar la adaptación de los recursos humanos a los cambios y favorecer la aparición de climas de trabajo creativos e innovadores.
- Al trabajador: se favorecen las relaciones entre los trabajadores y la posibilidad de que estos puedan expresar sus ideas, además de aclarar dudas en las órdenes de trabajo. (Carvajal et al., s. f., p. 60)



#### 2.2.4.11 VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Aquellas organizaciones, tanto públicas como privadas, que mantienen una estrategia de comunicación interna adecuada pueden observar cómo a la larga obtienen una serie de ventajas en todos los niveles.

Entre estas ventajas están las siguientes:

- Mantiene al personal informado sobre la realidad de la empresa.
- Reduce el nivel de conflicto laboral.
- Logra mejores niveles de participación y motivación, y por lo tanto un aumento en la productividad.
- Integra al personal y lo identifica con la empresa.
- Disminuye la existencia de normas y la utilización de canales formales. (Carvajal et al., s. f., p. 61)

#### 2.2.4.12 LOS DOS EVENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Algunos autores hacen relación a que la comunicación interna se adecua a dos tipos de eventos o acontecimientos:

- Los acontecimientos de tarea: La actividad es una forma característica de relación. El contenido de estos eventos son los hechos, los procesos y el “know how” de actividades ritualizadas, que suelen ser simples, lógicas y racionales, directas, concisas, frías y muy previsibles. Puede decirse que estas comunicaciones son más características del sistema formal.
- Los acontecimientos de relaciones humanas: Su contenido preferente son las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores; en suma, la cultura. A este dominio pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malos entendidos, frecuentemente cargados de afectividad y sorpresa. Puede afirmarse que son comunicaciones más propias del sistema informal. (García Jiménez, 2007, p. 8).

#### 2.2.4.13 EL PROCESO COMUNICATIVO

El proceso de comunicación interna se distingue por varias etapas, que Ongallo (2007) las describe a continuación:

- a) Nacimiento de una idea.
- b) Los emisores deciden si quieren comunicar o no.
- c) Codificación del mensaje: la idea que se quiere comunicar se traduce a un código, para convertirla en un mensaje.
- d) Se escoge el canal de comunicación idóneo y se transmite el mensaje.

- e) El receptor recibe el mensaje y lo decodifica.
- f) El uso que el receptor dé al mensaje recibido y su reacción ante el mismo es uno de los pasos decisivos de este proceso.
- g) El emisor comprueba que el mensaje ha sido recibido correctamente.
- h) El proceso final se produce con la retroalimentación o feedback.
- i) La retroalimentación es fundamental en el proceso comunicativo porque indica al emisor que su mensaje ha sido recibido e incluso le da información relativa a la interpretación o utilización del mismo (p. 18).

#### 2.2.4.14 LA COMUNICACIÓN, PAUTA ORGANIZATIVA DEL SISTEMA

La comunicación ejerce su papel de pauta organizativa dentro del sistema de la empresa mediante sus propias constitutivas:

- Codificación: la comunicación faculta al sistema de la empresa para una reacción selectiva de inputs (centradas) del entorno, que le permitan cifrar sus emisiones con fundamento y eficacia.
- Retroalimentación: la comunicación faculta al sistema de la empresa para establecer un feedback (reacción) que asegure su capacidad de respuesta al entorno.
- Definición: la comunicación faculta al sistema de la empresa para consolidar sus linderos y barreras con respecto al entorno y a otros sistemas. Esa interacción del sistema con el entorno no sería posible sin haber consolidado previamente su identidad.
- Homeostasis: la comunicación faculta al sistema de la empresa para perpetuar su equilibrio y estabilidad más allá de las fluctuaciones del entorno. (García Jiménez, 2007)

#### 2.2.4.15 TAREAS DE LA COMUNICACIÓN EN ENTORNOS LABORALES

Gan & Berbel (2012) detallan y enlistan algunas de las tareas habituales en las compañías que la comunicación realiza como tarea de consultar, informar, debatir y/o proponer lo que cada una de ellas sigue, un lineamiento para poder crear un iniciativa de forma que se considere una solución eficaz interna.

Algunas tareas de comunicación habituales dentro de las organizaciones son:

- Consultar. Preguntar al responsable o a otros compañeros acerca de cualquier cuestión relacionada con el trabajo.
- Informar. Ofrecer datos o información a otras personas, ya sean usuarios o clientes externos, compañeros del departamento o de otras áreas, de la empresa, entre otros.
- Debatir/Contrastar. Intercambiar puntos de vista acerca de problemas, soluciones, métodos, actividades sobre el trabajo.

- Proponer. Expresar una iniciativa destinada a solucionar problemas o aspectos relacionados con el trabajo. (Gan & Berbel, 2012, p. 142)

#### 2.2.4.16 NECESIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En el cuadro que sigue se identifican los colectivos implicados –usuarios del programa– y las necesidades adheridas a su propia función, que se verán cumplidas –en mayor o menor medida– mediante un programa de comunicación.

**Tabla 1. Usuarios y necesidades de un plan de comunicación.**

USUARIOS	NECESIDADES
ALTA DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear identidad. Integrar a todo el personal. Consolidar y transmitir la cultura de la empresa. Transmitir proyecto-estrategia y objetivos de la empresa.</li> <li>• Alcanzar mayores niveles de competitividad, productividad y rentabilidad.</li> <li>• Fomentar la calidad de la vida laboral. Se trabaja más cuando se trabaja mejor, no cuando se trabaja más duro. Disminuir resistencia al cambio.</li> <li>• Disponer de herramientas que hagan circular la información en todos los sentidos (ascendente, descendente, transversal y horizontal) y aprovechar la retroalimentación recibida.</li> <li>• Potenciar la participación de todo el personal. Potenciar la comunicación formal y bidireccional frente a la informal y unidireccional.</li> </ul>
DIRECCIÓN MEDIA, LÍNEA DE MANDO (Todos los niveles excepto alta dirección)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar sentido de equipo.</li> <li>• Definir objetivos de los puestos, tareas, responsabilidades, procedimientos, etc., del propio ámbito.</li> <li>• Estimular el desarrollo y el aprendizaje del equipo.</li> <li>• Favorecer la transversalidad: comunicación en procesos, incluso “hacia” y “desde” fuera del propio ámbito de trabajo.</li> <li>• Valorar resultados del equipo.</li> <li>• Conocer resultados (problemas, iniciativas, soluciones) en otros ámbitos de trabajo.</li> </ul>
PERSONAL AUXILIAR, TÉCNICO, ADMINISTRATIVO. De las diferentes áreas funcionales (Finanzas, comercial, I+D, compras, calidad, etc.) PERSONAL OPERATIVO (Producción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación (Aportar ideas, iniciativas, buscar soluciones, mejorar procesos de integración).</li> <li>• Reconocimiento (ser escuchado, valorado, estimulado).</li> <li>• Conocer el SER (historia de la organización y de sus miembros).</li> <li>• Conocer el HACER (de los demás en los diferentes ámbitos de trabajo).</li> </ul>

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS / DESARROLLO DE PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la credibilidad de los programas de recursos humanos (marketing interno).</li><li>• Apoyarse en los datos, las políticas y las estrategias de la organización.</li><li>• Promover acciones que partan de realidades claramente identificadas y que contribuyen al desarrollo de la organización.</li><li>• Comunicarse mejor con el resto de la organización y contribuir al conocimiento global de cada función en el resto de la compañía.</li></ul>
---	---



Fuente: (Gan & Berbel, 2012, p. 151)

## 2.2.5 COMPETITIVIDAD

### 2.2.5.1 ¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD?

La globalización ha venido a contribuir con la generación de mercados cada vez más competitivos, por lo tanto, si las empresas quieren permanecer o ingresar a nuevos mercados, necesitan impulsar sus ventajas competitivas. Pero, ¿qué es la competitividad? De acuerdo al Diccionario de la Real Academia, define competitividad como la capacidad de competir. El término competitividad se asocia al de competencia y se define como la capacidad de las personas de mantener y aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. (Reig Martínez, 2007, p. 19)

### 2.2.5.2 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad de los negocios no se da de manera casual, ni es un privilegio de los más grandes o los más antiguos del mercado. Es una consecuencia natural del continuo cambio y aprendizaje de las organizaciones.

Competitividad es la capacidad que tiene una empresa para:

- Dominar su mercado
- Obtener utilidades y generar valor
- Satisfacer a sus clientes

El dominio del mercado exige una posición de liderazgo y un permanente ejercicio de la innovación y la productividad; representa liderazgo de la organización frente a sus competidores. Las empresas que dominan su mercado están en permanente cambio, de tal forma que asumen una posición proactiva, esto es, cambian antes que el entorno. Es más, sus propios cambios generan lo propio en sus competidores y en general en el entorno. Las empresas comunes son reactivas: ante el cambio del líder o del entorno, simplemente reaccionan para tratar de acomodarse y evitar perder terreno. Sin embargo, hay empresas que ni son proactivas ni reaccionan; estas, generalmente, desaparecen del mercado (Uribe Macías, 2011, p. 21).

### 2.2.5.3 FACTORES Y CONDICIONES DE LA COMPETITIVIDAD

Se definen ocho grandes factores que afectan la competitividad de las empresas y naciones:

## 1. Economía interna

En la medida en que exista mayor competencia en la economía interna de un país, existen mayores posibilidades de que las empresas nacionales sean productivas y competitivas en el exterior y se incremente el valor agregado de la productividad y mejore la prosperidad del país.

## 2. Internacionalización

La apertura a las actividades económicas internacionales aumenta el rendimiento económico de un país. La competitividad orientada por la exportación está muchas veces asociada con la tendencia al crecimiento en la economía interna. Una mayor integración a la economía internacional resulta en una mayor asignación de recursos productivos y en mayores estándares de vida. (Prokopenko, 2009, p. 35)

## 3. Gobierno

Se están minimizando las intervenciones estatales directas en los negocios. Las políticas gubernamentales se concentran en la creación de un contexto competitivo para las empresas y en proveer condiciones macroeconómicas y sociales predecibles y, por tanto, minimizar los riesgos externos para las actividades económicas.

Las políticas económicas se adaptan a los cambios en el contexto internacional

## 4. Finanzas

Un sector financiero desarrollado e integrado internacionalmente sostiene, en un país, su competitividad internacional. La eficiencia del sector financiero se mide mejor por la distancia entre la tasa de interés que pagan los prestatarios y la que reciben los depositantes. Una distancia corta significa que los depositantes reciben tasas de interés más altas, o bien que los prestatarios pagan menos. El sector financiero se desempeña eficiente cuando la distancia se acorta: o sea que se benefician tanto unos como otros. (Prokopenko, 2009, p. 35)

## 5. Infraestructura

Una infraestructura desarrollada sostiene la actividad económica. Abarca la disponibilidad de recursos naturales y sistemas de negocios funcionales, tecnología de la información, transporte, comunicación y educación, y una eficiente protección del medio ambiente.

## 6. Administración

Un producto y servicio competitivo es el reflejo de la capacidad gerencial, su orientación a largo plazo, la capacidad de adaptarse a los cambios en el contexto competitivo, el nivel de la capacidad empresarial y la capacidad de integración y diferenciación de las actividades gerenciales. (Prokopenko, 2009, p. 35)

## 7. Ciencia y tecnología

La ventaja competitiva puede construirse sobre la aplicación eficiente e innovadora de las tecnologías existentes. La inversión en investigación y en actividades innovadoras en la creación de conocimientos es crucial para un país en la etapa más madura del desarrollo económico.

## 8. Calidad de la gente

Una mano de obra calificada con actitud positiva incrementa la productividad y la competitividad del país. La educación, la capacidad técnica del trabajo, la calidad gerencial y la eficiencia contribuyen a la competitividad. (Prokopenko, 2009, p. 35)

### 2.2.5.4 ESTRATEGIAS IMPORTANTES PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD

Independientemente a la etapa del Diagnóstico de Competitividad Organizacional en la cual se encuentre la empresa, siempre será necesario emprender acciones de mejoramiento que le permitan incrementar su nivel de competitividad y para ello Uribe Macías (2011) recomienda algunas estrategias:

- Eliminar vulnerabilidades: Se debe analizar cuáles son las debilidades más grandes, aquellas que puedan ser sujeto de ataques efectivos de su competencia. Se debe analizar qué es lo que más le duele a la empresa, por dónde le pueden hacer daño.
- Rediseñar sistemas: Algunos directivos tienen la creencia de que los sistemas, procedimientos y productos que han sido exitosos lo serán por toda la vida. Los gustos y las preferencias de los consumidores, así como los desarrollos tecnológicos, demuestran lo contrario.
- Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas: Es necesario que el mercado, la competencia, los clientes, etc., conozcan las ventajas competitivas de la empresa.
- Lograr la calidad en los servicios: Es indudable que el cliente moderno sabe distinguir entre calidad y no calidad. (p. 26).



**Figura 4. Elementos importantes de la competitividad**

Fuente: (Uribe Macías, 2011, p. 29)

## 2.2.6 MOTIVACIÓN

### 2.2.6.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

“La motivación es el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Marketing Publishing, 2007, p. 192).

### 2.2.6.2 CLASIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Algunos autores clasifican la motivación de la siguiente manera:

➤ Motivación extrínseca:

El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar, por ejemplo, el salario, debido a la reacción del entorno en virtud de la acción ejecutada.

➤ Motivación intrínseca:

El sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzcan en él la acción ejecutada. Por ejemplo, la satisfacción por un trabajo bien hecho.

➤ Motivación trascendente:

El sujeto se mueve por las consecuencias que espera produzcan su acción en otro u otros sujetos presentes en su entorno, por ejemplo, la utilidad que puede proporcionar su ayuda a un colega en dificultades. (Martínez Guillén, 2012, p. 33)

### 2.2.6.3 HERRAMIENTAS DE LA MOTIVACIÓN

A continuación se describen algunas de las principales herramientas de la motivación dentro de las organizaciones:

➤ El dinero como factor motivador

Tradicionalmente se vincula la motivación con el dinero que debemos dar a los empleados si hacen las cosas bien. Sin embargo, aunque el dinero es un instrumento poderoso de motivación, no es el único ni el más eficaz en todos los casos. No todos los empleados ven el dinero como factor motivador. (Martínez Guillén, 2012, p. 43)

Según Martínez Guillén (2012), para que un sistema de recompensas monetarias motive al trabajador, debe reunir las siguientes condiciones:

- El empleado debe tener clara preferencia por el dinero.
- Establecer una conexión clara entre dinero y rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega en forma de incremento salarial al comienzo del ejercicio, el trabajador no percibirá que ha sido el premio a la mejora de su rendimiento.
- El empleado debe darse cuenta de que el esfuerzo conduce al rendimiento. (p. 43)

Asimismo:

➤ El reconocimiento público a los logros

La percepción de que el propio trabajo es valorado por otros (superiores, compañeros o miembros del equipo) es un factor motivador importante.

Además, las actividades de reconocimiento de los logros ajenos contribuyen a aumentar la satisfacción de los empleados.

➤ La formación del personal

Las recompensas que supongan una formación adicional sirven para: reforzar el comportamiento deseado y ayudar al desarrollo de habilidades personales para mejora de uno mismo.



➤ Beneficios sociales

Existen una serie de beneficios que destacan sobre el resto y que pueden llegar a ser un atractivo importante para algunos trabajadores de alto rendimiento. (Martínez Guillén, 2012, p. 43)

## 2.2.7 CLIMA LABORAL

### 2.2.7.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

En el concepto de clima laboral u organizacional se proyectan, actualmente, diversas dimensiones y enfoques, resumidos en los siguientes núcleos de atención:

1. La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo dentro de la organización.
2. Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo y, por tanto, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo.
3. Las diversas regulaciones formales y normativas que afectan a dicho trabajo, lo que condiciona el clima laboral a elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, los procesos técnicos de trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, etc.
4. Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, así como la valoración individual sobre la satisfacción de sus necesidades laborales. (Gan & Berbel, 2012, p. 171)

### 2.2.7.2 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral está en manos de muchas variables, que no dependen solamente de la empresa. Estas son:

- a) Variables del ambiente físico: este tipo de variables se corresponden con el espacio físico, con la contaminación, con las instalaciones, entre otros.
- b) Variables estructurales: hacen alusión al tamaño de la empresa, estructura de la misma, etc.
- c) Variables del ambiente social: se corresponden con el compañerismo, con el tipo de comunicaciones, con los conflictos que existan en la empresa.
- d) Variables personales: tales como la actitud, la motivación del trabajador.
- e) Variables propias del comportamiento organizacional: este tipo de variables hacen alusión a la rotación, la productividad, la satisfacción y el absentismo. (Sánchez, 2014, p. 155)

“Los componentes del clima laboral deben considerarse como variables fundamentales, previo a la implementación de un modelo de comunicación interna” (Rodríguez, 1999, p. 58).

### 2.2.7.3 CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

Existe una conexión indudable entre el clima laboral y la comunicación interna dentro de las organizaciones. Una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima.

Es importante hacer mención de algunos argumentos de comunicación que no favorecen un buen clima dentro de las organizaciones. Gan & Berbel (2012) señalan los siguientes:

- Recurrir al jefe para que este reclame los datos al jefe de otro departamento.
- Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales.
- Bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos.
- Reuniones largas y poco productivas. “Sentimiento de reunioncitas”.
- Frecuente aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.
- Comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.
- Sentimiento de que hay departamentos privilegiados.
- Falta de transparencia en la información.
- Inadecuado tratamiento de las quejas.
- Desautorizaciones en la línea de mando frente a informaciones dadas.
- Propensión a guardar celosamente cómo se ha resuelto un problema.
- Sentimiento generalizado de que la mayor parte de la información es confidencial. (p. 183)

Estas situaciones evidencian carencias y necesidades de mejora en la comunicación, que además provocan un impacto negativo sobre las interacciones y actitudes colectivas que conforman el clima laboral.

### 2.2.8 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

La estrategia del océano azul, de los autores Cham Kim y Renée Mauborgne, es un libro acerca de la relevancia que tiene la innovación en las empresas al momento que estas pretenden ingresar a nuevos mercados, haciendo énfasis en que las empresas deben permanecer alejadas de la competencia que destruye.

#### 2.2.8.1 EN QUÉ CONSISTE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Sus autores describen que los mercados están conformados por dos tipos de océanos: el azul y el rojo. “Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es

el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.” (Kim & Mauborgne, 2005, p. 5).

#### 2.2.8.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

De acuerdo a Kim & Mauborgne (2005) existen cuatro (4) principios desarrollados para la formulación de la estrategia del océano azul, las que se describen a continuación:

1. Reconstrucción de las fronteras del mercado. Este principio corrige el riesgo de la búsqueda que afecta a tantas compañías. El reto está en identificar correctamente, entre toda una maraña de posibilidades, oportunidades comercialmente atractivas para crear océanos azules. (p. 66)
2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras. Este principio es fundamental para mitigar el riesgo de la planeación, consistente en intervenir mucho tiempo... el objetivo final de este enfoque no es elaborar un documento sino dibujar un cuadro estratégico. (p. 117)
3. Ir más allá de la demanda existente. Este enfoque atenúa el riesgo de escala asociado con la creación de un mercado nuevo al agregar la mayor demanda posible por un nuevo producto o servicio. (p. 141)
4. Aplicar la secuencia estratégica correcta. Las empresas deben construir del océano azul de acuerdo con la siguiente secuencia: utilidad para el comprador, precio, costo y adopción. (p. 171)

### 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Siendo la conceptualización la elaboración de conceptos a partir de uno o varios elementos, en el presente enunciado se describen algunos de los conceptos más relevantes que sirvieron de base para analizar y desarrollar el presente proyecto de investigación. A continuación algunos conceptos:

**Clima laboral:** grado de satisfacción de los empleados con base en una serie de ítems preestablecidos (Alles, 2011, p. 87).

**Comunicación:** transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones, y valores (Alles, 2011, p. 102).

**Comunicación interna:** hace referencia a aquella comunicación que circula dentro de un ámbito determinado, las organizaciones (Alles, 2011, p. 103).

Comunicación interna: dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna o su rendimiento (Puchol Moreno, 2007, p. 319).

Competitividad: capacidad de una persona, empresa, región, país, etc., para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra persona, empresa, país o región, para conseguir algo que se ofrezca en forma limitada y que es de común interés (Cabarcos & Dopico, 2005, p. 101).

Comunicar: es intercambiar. De hecho, en sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, una información. Los significados más utilizados del vocablo comunicación, en los términos del lenguaje coloquial, pueden ser los siguientes (Ongallo, 2007a, p. 13):

- a. Proceso según el cual un emisor transmite una información a un receptor.
- b. Relación interhumana según la cual dos o más individuos pueden entenderse.

Comunicación: es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más concretamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje de un emisor a un receptor (Vértice, 2007, p. 2).

Comunicación administrativa: se ha definido como el proceso de doble sentido a través de la cual las personas que trabajan en una institución tienen contacto con ella o intercambian información con un propósito determinado (Fernández Collado, 2014b, p. 158).

Cultura organizacional: conjunto de reglas relativamente estables que se comparten sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante. En el lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre “cómo son las cosas en este lugar” (Adler & Marquardt Elmhorst, 2005, p. 63).

Comunicación interna: conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con los miembros de la organización, así como entre ellos, utilizando diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y

motivados, contribuyendo a lograr con su trabajo los objetivos programados (Carvajal et al., s. f., p. 56).

**Comunicación externa:** Se dirige a presentar. Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (Accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.

**Entorno:** conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbres, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etcétera., que modifican una empresa u organización e influyen en ellas (García Jiménez, 2007, p. 19).

**Estrategia:** la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. La estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer (Thompson et al., 2012, p. 4).

**Estratégica empresarial:** consiste en la búsqueda de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia (Montahud & Icart, 2011, p. 22).

**Estrategia comercial:** es el conjunto de planes de acción y actividades planificadas en el tiempo por la organización encaminada a conseguir los objetivos comerciales de la compañía (Montahud & Icart, 2011, p. 22).

**Estrategia de servicio:** constituye la visión del servicio, expresada en una premisa clara en la cual queda consignada la forma como se quiere llegar al usuario (Montahud & Icart, 2011, p. 23).

**Motivación:** se define como un estado inducido por la interacción de dos tipos de factores, internos y externos (Aguado, 2014, p. 279).

Motivación: se ha definido como un proceso y, por tanto, cabe afirmar que la motivación es el conjunto de una secuencia de eventos que se inician con una necesidad y acaban con la satisfacción de la misma (Sánchez, 2014).

Rumor: el principal problema del sistema de comunicación informal es el rumor. El rumor es la información informal que se transmite sin que haya normas de evidencia fidedigna. Es la parte no verificada ni verdadera (Vértice, 2007, p. 23).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se define la descripción, el análisis y valoración de los diferentes pasos utilizados para el desarrollo del presente proyecto. Asimismo, se presentan los diferentes resultados obtenidos a través del instrumento de investigación.

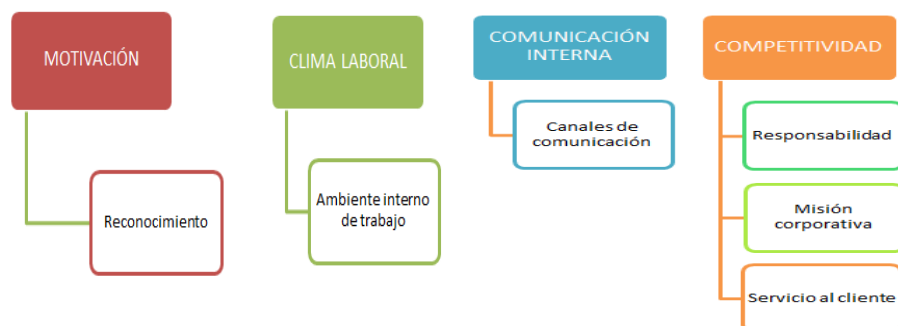
### 3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El presente estudio está basado en el desarrollo de una (s) alternativa (s) de comunicación interna para la mejora de la competitividad en Seguros Atlántida, S.A., con el fin primordial de mejorar el uso y manejo de los canales de comunicación y con ello marcar una diferencia ante las demás compañías del mismo giro.

De igual forma incluye la utilización de cuestionarios para la obtención de la información y recopilación de datos por medio de: cuestionarios, los cuales fueron aplicados directamente a cada uno de los colaboradores de Tegucigalpa, y entrevistas a expertos, al realizarlo se obtuvo información oportuna para sustentar la investigación y realizar las evaluaciones de forma congruente del porqué la empresa ha descuidado el tema de la comunicación y eso ha enumerado una serie de situaciones negativas a la organización.

#### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En el presente enunciado se definen y detallan conceptualmente las variables del trabajo de investigación. Posteriormente se realiza la definición operacional de las mismas, facilitando de esta manera su comprensión y adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.



**Figura 5. Elementos importantes de la competitividad**

**Tabla 2. Operacionalización de las variables de la investigación.**

Variable	Definición		Dimensiones	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Comunicación Interna	Hace referencia a aquella comunicación que circula dentro de un ámbito determinado, las organizaciones (Alles, 2011, p. 103).	Es la aplicación de pasos a seguir para eficientar los procesos mediante los canales de comunicación.	Canales de comunicación		Retraso en la entrega de datos/información.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
					Desconocimiento de los resultados del propio trabajo.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
					Reuniones largas y poco productivas.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
					Cuando hay un cambio interno de procesos u otros, siempre lo notifican por escrito para conocimiento de todo el personal.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
					Al salir de una reunión hay participantes que han entendido cosas diferentes.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
					Usted tiene acceso o cuenta activa de correo a su cargo	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta



**Tabla 3. Operacionalización de las variables de la investigación.**

Variable	Definición		Dimensiones	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Comunicación Interna	Hace referencia a aquella comunicación que circula dentro de un ámbito determinado, las organizaciones (Alles, 2011, p. 103).	Es la aplicación de pasos a seguir para eficientar los procesos mediante los canales de comunicación.	Canales de comunicación	Usted cree que si todo el personal de la compañía contara con acceso de intranet, los procesos internos y la comunicación intradepartamental sería más fluida y efectiva	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
Competitividad	capacidad de una persona, empresa, región, país, etc., para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra persona, empresa, país o región, para conseguir algo que se ofrezca en forma limitada y que es de común interés (Cabarcos & Dopico, 2005, p. 101).	Proceso continuo para posicionar a la empresa y lograr la satisfacción del cliente	Responsabilidad	Competitividad individualista: cada uno va a lo suyo.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
			Misión corporativa	Existen estrategias que posicionen a la empresa donde usted labora y que permita crear un margen de competitividad en el entorno laboral	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta

**Tabla 4. Operacionalización de las variables de investigación.**

Variable	Definición		Dimensiones	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Competitividad	Capacidad de una persona, empresa, región, país, etc., para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra persona, empresa, país o región, para conseguir algo que se ofrezca en forma limitada y que es de común interés (Cabarcos & Dopico, 2005, p. 101).	Proceso continuo para posicionar a la empresa y lograr la satisfacción del cliente	Servicio al cliente	Los jefes de cada área busca crear estrategias internas que ayuden a la empresa a crear una buena imagen ante todos sus clientes.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
				El jefe de área busca mejorar cada vez las tareas asignadas en busca de una diferencia continua.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
				Usted cree que la empresa busca siempre mejorar sus procesos para mejorar la atención del cliente.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
				Los procesos internos están orientados a mejorar las repuestas a los clientes	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
				Se escuchan quejas de los clientes comparando el servicio de otra compañía del mismo giro o rubro.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta

**Tabla 5. Operacionalización de las variables de investigación.**

Variable	Definición		Dimensiones	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Motivación	Se define como un estado inducido por la interacción de dos tipos de factores: internos y externos (Aguado, 2014, p. 279).	Es aquella inducida por el medio y por la valoración del trabajo realizado	Reconocimiento	Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando las solicita el jefe.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
				A menudo orientan al empleado a realizar sus actividades orientados a los objetivos de la empresa.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	
Clima laboral	La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo dentro de la organización. De suma actualidad por las normativas sobre prevención y riesgos laborales (Gan & Berbel, 2012, p. 171).	Actividades y valores encaminadas a lograr los objetivos de la empresa.	Ambiente interno de trabajo	Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
				Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	
				Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil acceder a ella.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	Encuesta
				Considera que existe un clima organizacional donde la mayoría de su personal se encuentra motivado al realizar sus funciones.	Nunca Pocas veces Bastantes veces Mucha frecuencia	1 2 3 4	

**Tabla 6. Operacionalización de las variables de investigación.**

Variable	Definición		Dimensiones	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Comunicación interna	Hace referencia a aquella comunicación que circula dentro de un ámbito determinado, las organizaciones (Alles, 2011, p. 103).	Es la aplicación de pasos a seguir para eficientar los procesos mediante los canales de comunicación.	Calidad del servicio	Considera importante un modelo o sistema de comunicación interna en las organizaciones. Y está influye con la competitividad en el entorno laboral.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				Cómo favorece o repercute que una empresa se interese por mantener un sistema de comunicación interna y que esté orientado a la mejora de la competitividad.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				Hacia dónde apunta la comunicación interna en las organizaciones en los últimos años.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				Considera que la mayoría de la medianas y grandes empresas en Honduras se preocupan por manejar modelos internos de comunicación.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				Por qué será que en nuestro entorno son pocas las compañías que mantienen o consideran de vital importancia crear un modelo de comunicación interna.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				Cuáles son los principales problemas de comunicación interna que afectan directamente alcanzar la competitividad.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				Existe algún modelo efectivo de comunicación interna que está aplicado actualmente y que sirva de apoyo para mejorar la competitividad.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista

**Tabla 7. Operacionalización de las variables de investigación.**

Variable	Definición		Dimensiones	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Competitividad	Capacidad de una persona, empresa, región, país, etc., para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra persona, empresa, país o región, para conseguir algo que se ofrezca en forma limitada y que es de común interés (Cabarcos & Dopico, 2005, p. 101).	Proceso continuo para posicionar a la empresa y lograr la satisfacción del cliente	Diferenciación	Usted cree que al implementar un modelo de comunicación interna en una organización, automáticamente se mejora la competitividad. De ser así, cuáles serían algunos de los beneficios inmediatos.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				En nuestro medio existen compañías que manejan un modelo de comunicación interna efectivo, de ser así cuentan actualmente con posicionamiento en el mercado o marcan alguna diferencia importante con la competencia.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				Considera usted que la tecnología como el Internet, como una herramienta de la comunicación interna, influye en la competitividad de las empresas. De qué manera.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista

**Tabla 8. Operacionalización de las variables de investigación.**

Variable	Definición		Dimensiones	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Competitividad	Capacidad de una persona, empresa, región, país, etc., para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra persona, empresa, país o región, para conseguir algo que se ofrezca en forma limitada y que es de común interés (Cabarcos & Dopico, 2005, p. 101).	Proceso continuo para posicionar a la empresa y lograr la satisfacción del cliente	Diferenciación	Usted cree que al implementar un modelo de comunicación interna en una organización, automáticamente se mejora la competitividad. De ser así, cuáles serían algunos de los beneficios inmediatos.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
				En nuestro medio existen compañías que manejan un modelo de comunicación interna efectivo, de ser así cuentan actualmente con posicionamiento en el mercado o marcan alguna diferencia importante con la competencia.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
Clima laboral	La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo dentro de la organización. De suma actualidad por las normativas sobre prevención y riesgos laborales (Gan & Berbel, 2012, p. 171).	Actividades y valores encaminadas a lograr los objetivos de la empresa	Aplicabilidad de políticas	Cómo influyen las políticas internas en la comunicación dentro de las organizaciones.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista
Motivación	Se define como un estado inducido por la interacción de dos tipos de factores: internos y externos (Aguado, 2014, p. 279).	Actividades y valores encaminadas a lograr los objetivos de la empresa.	Satisfacción del personal	Considera que una empresa que maneja una fluida comunicación interna del recurso humano se siente identificado y motivado con los objetivos de la empresa.	Abierta	Pregunta abierta	Entrevista

## **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, mediante el cual lo que se busca adquirir información a profundidad para poder comprender y describir la realidad que se enmarca en la comunicación organizacional de la compañía. Asimismo, se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados.

Debido a que los datos que se obtuvieron son producto de mediciones se representan a través de los resultados reflejados en las gráficas detalladas en el capítulo cuatro (4).

Este tiene como finalidad describir, comprender e interpretar los datos obtenidos a través de la implementación de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Seguros Atlántida, S.A., Tegucigalpa. Adicional a la encuesta, se realizó una entrevista a expertos en comunicación interna u organizacional, con la necesidad de identificar alternativas de comunicación interna efectivas que lleven al mejoramiento de la competitividad con el objetivo de respaldar las interrogantes de esta investigación.

### **3.2.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se buscó describir una serie de hechos e interrogantes que se engloban en la Comunicación Interna y su mejora en la competitividad en Seguros Atlántida, S.A.

### **3.2.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se describen los diferentes métodos de investigación utilizados en el presente proyecto de investigación.

Método histórico: se detalla que este método es utilizado para conocer los acontecimientos y estudios realizados sobre la comunicación interna, sus factores y elementos con el fin de identificar las dimensiones que poseen influencia directa en el mismo.

Método analítico: se emplea este método con la finalidad de estudiar de forma intensiva cada uno de los elementos presentes en la comunicación interna y cómo esta tiene influencia directa en la competitividad.

Método sintético: como consecuencia de lo anterior se emplea este método, a fin de resumir los elementos y lograr una mejor comprensión de la esencia de lo que ya se conoce y se aplica en las empresas nacionales como internacionales.

Método inductivo: se llevó a cabo el análisis de los datos internos, partiendo de las preguntas que se desean analizar e interpretar y comparar sus respuestas con los resultados obtenidos en las entrevistas a expertos y encuestas aplicadas en la organización.

Método descriptivo: se aplicó este método con el fin de describir datos y características implícitas en la investigación, asimismo presentar la información cualitativa de forma manejable y en resúmenes sencillos.

### **3.3 MATERIALES Y EQUIPO**

En el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales y equipo:

#### **3.3.1 MATERIALES**

- Libros, revistas, tesis, manuales, entre otros.
- Tinta para impresora.
- Lápiz tinta.
- Grapadora.
- Papel bond tamaño carta.

#### **3.3.2 EQUIPO**

- Laptops
- Memoria USB



### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera el diseño de la investigación aplicado y desarrollado por medio de un modelo de investigación no experimental, esto por el tipo de investigación realizada y para evitar la manipulación de las variables de investigación detalladas a continuación.

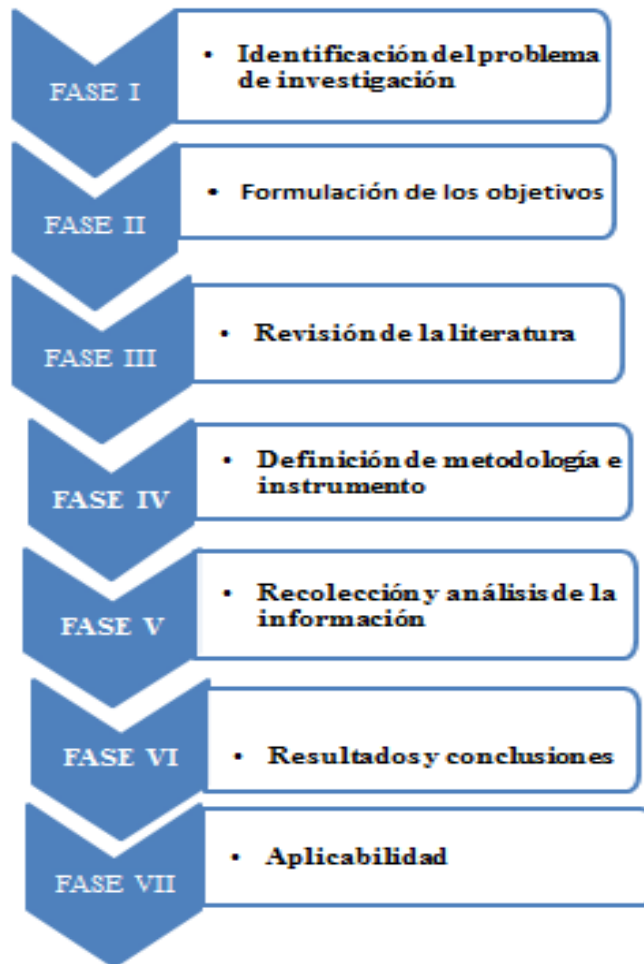


Figura 6. Fases del diseño de investigación

#### **Fase I. Identificación del problema de investigación:**

En esta fase se identificó el problema con sus antecedentes, se elaboraron las preguntas de investigación y se describieron los objetivos específicos, el objetivo general y la respectiva justificación del presente informe.

## **Fase II. Formulación de objetivos:**

Es la forma de cómo se manejó cada uno de los elementos y se cumplieron cada uno de los objetivos por medio del presente análisis.

## **Fase III. Revisión de la literatura:**

En esta fase se consultó, recolectó e investigó en diferentes fuentes bibliográficas en las cuales se recopiló información relevante y necesaria en la investigación.

## **Fase IV. Definición de la metodología e instrumento:**

En esta fase se detalló específicamente la operacionalización de las variables, los enfoques y métodos utilizados, así como las técnicas, como ser la entrevista y encuestas, que se realizaron para el presente estudio.

## **Fase V. Recolección y análisis de la información:**

Una vez aplicadas todos los cuestionarios y entrevistas se procedió a realizar el análisis de cada una de las preguntas formuladas en las diferentes técnicas utilizadas.

## **Fase VI. Resultados y conclusiones:**

En esta fase se verificaron los resultados, uno a uno, y se procedió a desarrollar las respectivas conclusiones en forma sencilla, clara y oportuna.

## **Fase VII. Aplicabilidad:**

Aquí se determinó si es factible proponer un modelo efectivo de comunicación interna que ayude a mejorar los procesos internos en Seguros Atlántida, capaz de marcar una diferencia de competitividad ante las demás compañías. Esta fase fue presentada por segmentos como ser el plan de acción, el presupuesto y un cronograma de ejecución.

### 3.4.1 POBLACIÓN

La población de estudio estuvo conformada por el personal que labora para Seguros Atlántida, S.A., en su oficina principal, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa. Se aplicó un cuestionario mediante el cual se pretendía conocer la forma cómo se maneja en la actualidad la comunicación interna y cómo esta ha afectado en la competitividad de la compañía.

El total de empleados ubicados en la oficina principal asciende a 139 personas, distribuidas en las diferentes áreas y departamentos de la organización en la ciudad de Tegucigalpa.

### 3.4.2 MUESTRA

Para efectos del presente proyecto de investigación, la muestra considerada para la aplicación del instrumento de estudio equivale a la misma población señalada en el numeral anterior (139 personas), por ser considerada una cantidad pequeña pero representativa para el fin que se pretende.

### 3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis del proyecto de investigación fueron los empleados de Seguros Atlántida, S.A., ubicados en la ciudad de Tegucigalpa.

Fue determinante la participación de cada uno de los colaboradores, además de la cooperación de los gerentes de los diferentes departamentos de la compañía, lo cual permitió realizar un análisis profundo de los resultados obtenidos.

También se contó con la experiencia de profesionales expertos en el tema de la comunicación, a los cuales se les aplicó una entrevista para lograr sus valiosas aportaciones para la presente tesis.

### 3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta del presente estudio fueron los porcentajes reflejados en las gráficas de cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario, los cuales sirvieron como guía para

conocer si existe o no la necesidad de crear un modelo de comunicación interna para mejorar la competitividad en Seguros Atlántida, S.A., y contribuir con los procesos internos de la compañía para marcar una diferencia competitiva a nivel de Tegucigalpa.

### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

En lo referente a los instrumentos y entrevistas que se utilizaron para realizar la investigación, quedan enunciadas las especificaciones buscadas, para lo cual se plasmaron una serie de ítems, que son los indicadores que a su vez están en forma de preguntas, de tal manera que el instrumento simplifique la labor previa de la investigación. En resumen, toda la información que comprende al marco teórico fue obtenida de los indicadores, de las variables y de la conceptualización utilizada.

La presente investigación requirió algunas técnicas de encuesta. Se usó como primer instrumento un cuestionario, el cual se detalla en el anexo 1. Dicho cuestionario fue aplicado a 139 personas que actualmente laboran en las oficinas de Seguros Atlántida, S.A., Tegucigalpa para determinar la comunicación interna a nivel de toda la compañía. Esto se reforzó con entrevistas realizadas a expertos y sus opiniones, comentarios y consejos sirvieron para poder analizar y realizar las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

#### **3.5.1 INSTRUMENTOS**

El instrumento utilizado fue el cuestionario, mismo que fue aplicado a los empleados de Seguros Atlántida, permitiendo de esta manera obtener los resultados necesarios para conocer la situación actual en relación a la comunicación interna de Seguros Atlántida.

Cabe mencionar que previo a la aplicación de dicho instrumento se realizaron pruebas piloto con personas de confianza tanto para los cuestionarios como en la entrevista y de esta forma realizar en tiempo y forma, el levantamiento de los instrumentos.

##### **3.5.1.1 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Para la aplicación de dichos instrumentos se realizó una prueba a ciertos colaboradores de Seguros Atlántida, S.A., para rastrear la disponibilidad de cada una las personas en el momento

de contestar el cuestionario, eligiendo los días adecuados para evitar improvisaciones y evitando respuestas sin análisis. En esta prueba se detalló una lista de indicaciones para cada encuesta, para orientar paso a paso y así aplicar los cuestionarios, logrando que la información sea clara y precisa y de esta manera poder realizar en tiempo y forma el levantamiento de los instrumentos. Se contó también con el apoyo de los expertos que contestaron cada una de las preguntas detalladas en la entrevista.

### 3.5.2 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas para la recopilación de la información son las siguientes: la primera técnica, señalada como Encuesta Cuestionario de Análisis de la Comunicación Interna en Seguros Atlántida, a través de la cual se logró conocer el punto de vista que los empleados de Seguros Atlántida tienen acerca de la comunicación interna de la compañía. Se pretendió con esta información obtener las pautas necesarias para desarrollar una propuesta que colabore con el mejoramiento de la comunicación interna en Seguros Atlántida.

La segunda técnica utilizada, señalada como entrevista de opinión personal, está destinada a profesionales expertos en comunicación organizacional, y con ella se pretende conocer sus opiniones, observaciones, sugerencias y experiencias en el tema de la comunicación interna.

## 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

### 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Esta investigación contiene información original que ha sido publicada por primera vez, pero, que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. A continuación se detallan dichas fuentes primarias, las cuales fueron utilizadas para efectos de esta investigación:

- Encuesta.
- Entrevista a expertos

### 3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Han sido especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Forman parte de la recolección de referencia de la biblioteca y por ende facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.

A continuación se detallan dichas fuentes secundarias en la investigación:

Entre las fuentes secundarias utilizadas se encuentran:

- Libros de texto.
- Diccionarios.
- Tesis.
- Páginas web.

### 3.7 LIMITACIONES DE ESTUDIO

Dentro de las limitantes encontradas en el estudio se pueden mencionar:

- 1 Por su estructura tradicional y conservadora, la obtención de cierta información fue escasa o muy generalizada.
- 2 La aseguradora no cuenta con la información suficiente sobre el tema de investigación.
- 3 Los días para elaborar las encuestas fueron seleccionados, ya que no siempre había disponibilidad debido a la asignación de trabajo de cada colaborador.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se ilustra y se describen en detalle los resultados obtenidos en las encuestas, así como en las entrevistas a expertos en el tema, relacionando y analizando a fondo cada una de las preguntas con los objetivos y las variables de estudio.

### 4.1 COMPARACIÓN ENTRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA

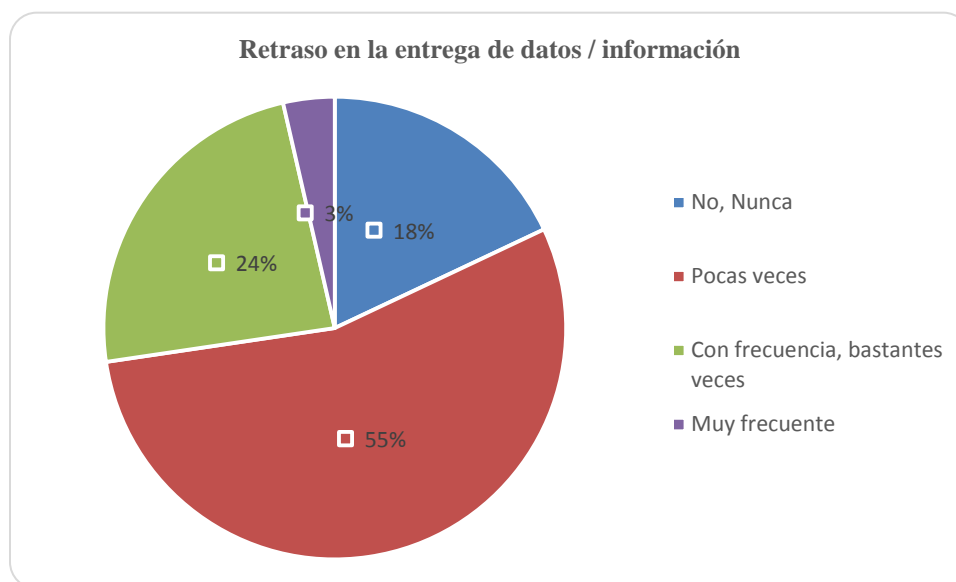
#### 4.1.1 ENCUESTA Y ENTREVISTAS

Las encuestas fueron aplicadas a todo el personal que conforma a Seguros Atlántida S.A., Tegucigalpa, el cual está conformado por 139 personas permanentes en la compañía, así como las entrevistas realizadas a dos especialistas en el área de Comunicación Interna: al Lic. Guillermo Fiallos y la Lic. Fredes Vásquez. Dicha información fue de gran aporte al momento de analizar cada una de las preguntas de la encuesta.

##### 4.1.1.1 CUESTIONARIO

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los empleados de Seguros Atlántida, S.A.

- Retraso en la entrega de datos/información.



### Figura 7. Retraso en la entrega de información

Según las personas encuestadas, más de la mitad consideran que muy esporádicamente se ven retrasos en la entrega de informes ya sea de datos solicitados por clientes o por otro departamento, seguidamente del porcentaje que sí consideran que en las áreas involucradas con la entrega de información existe frecuencia en el retraso en la entrega de los datos e informes importantes dentro de la organización.

- Competitividad individualista: cada uno va a lo suyo.

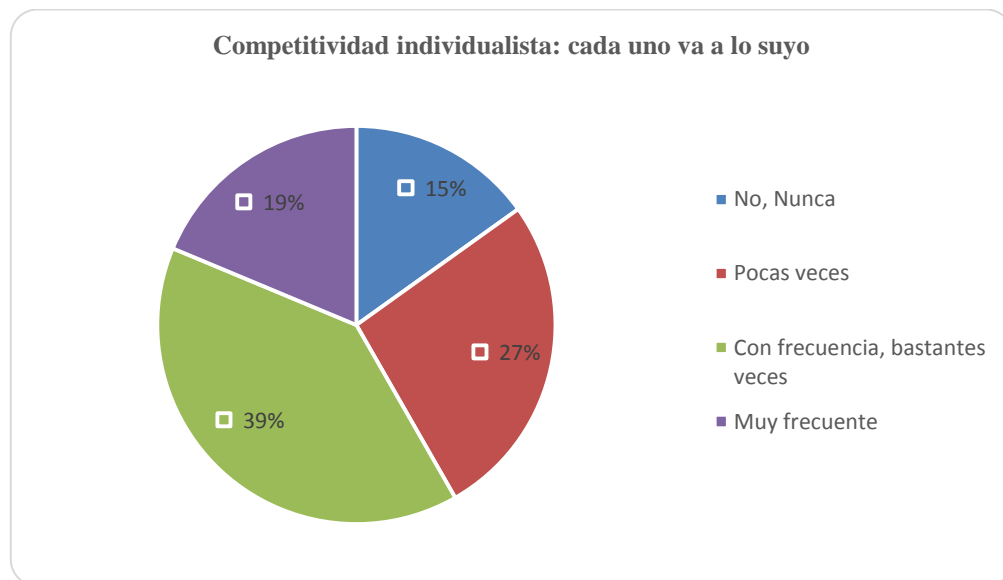
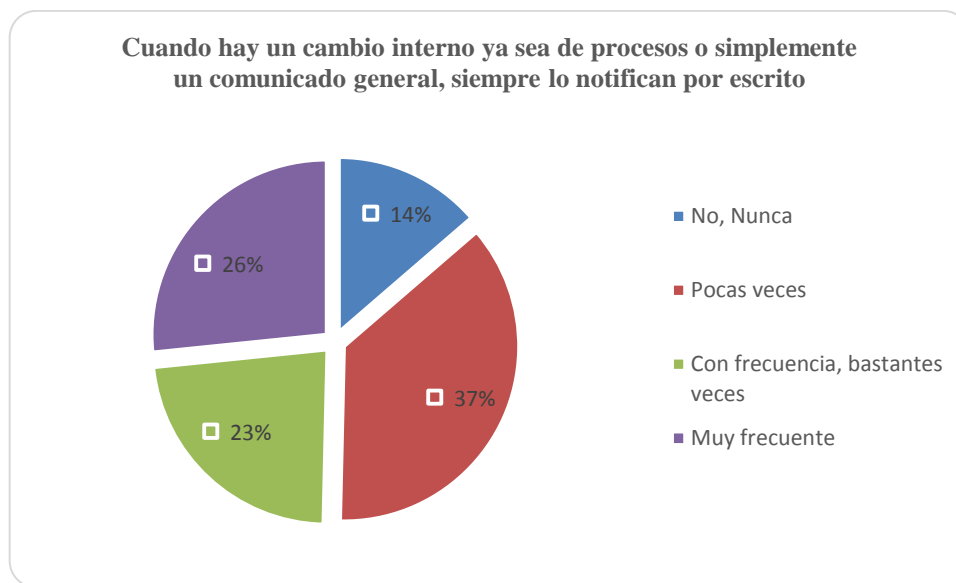


Figura 8. Competitividad individualista

Según los empleados de Seguros Atlántida, S.A., manifiestan que con frecuencia se observa que los demás compañeros de trabajo realizan sus tareas pensando en su propio interés personal, simplemente como un grupo de trabajo y no como un equipo, considerando que existe una competitividad individualista, seguido de otro porcentaje considerable que opina que pocas veces, se da esta situación en la institución.

- Cuando hay un cambio interno ya sea de procesos o simplemente un comunicado general, siempre lo notifican por escrito para conocimiento de todo el personal.

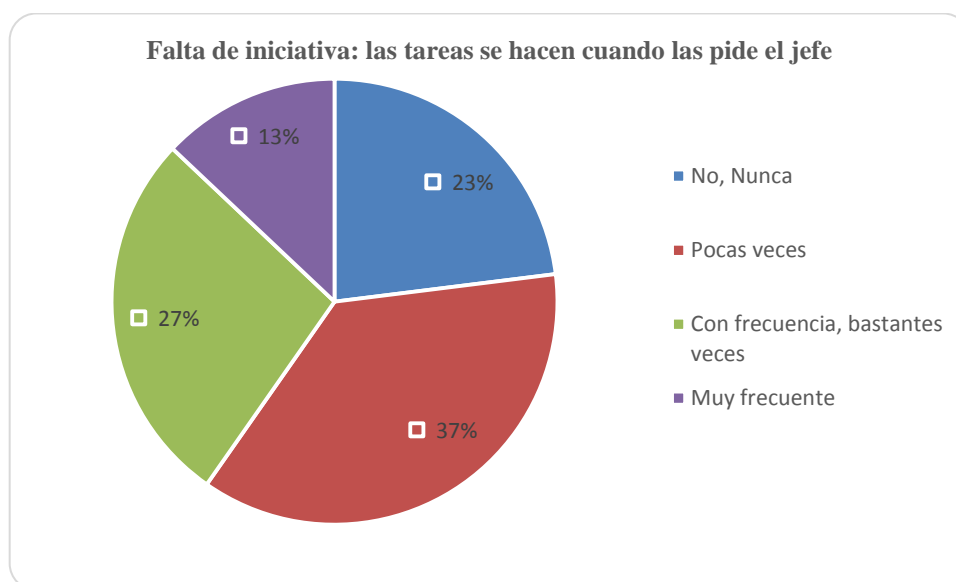




**Figura 9. Comunicación de cambios internos.**

De acuerdo al criterio de los colaboradores entrevistados pocas veces, exista retroalimentación por escrito de parte de la compañía notificando cualquier cambio o hecho relevante y significativo dentro de la organización, seguidamente de que frecuentemente a ellos si se les notifica por escrito los cambios internos que se realizan dentro de la institución.

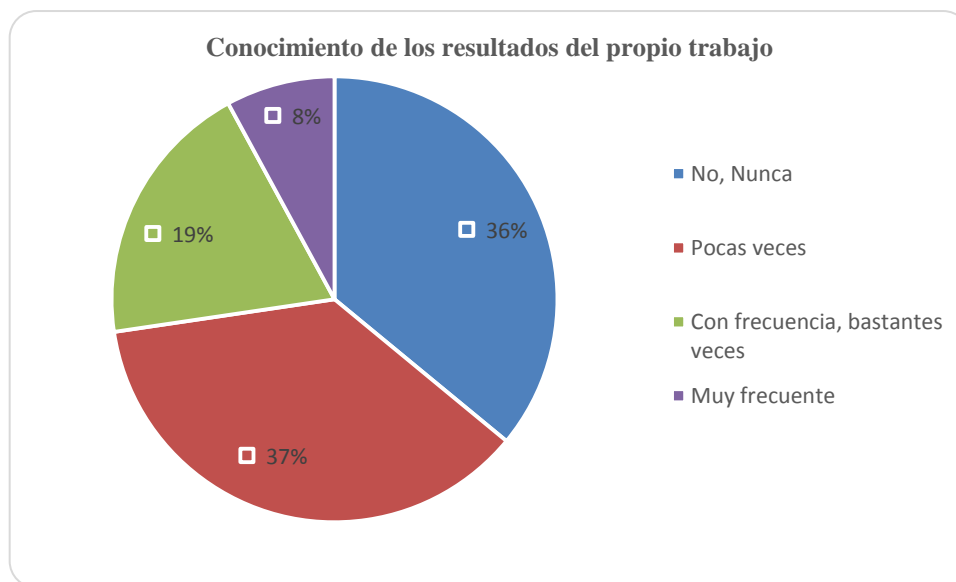
➤ Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando lo pide el jefe.



**Figura 10. Falta de iniciativa**

Los entrevistados manifestaron que realizan sus labores diarias sin que el jefe esté recordando sus funciones a cada momento o empezar a hacerlas hasta que son solicitadas por el jefe inmediato. Mientras que otros consideran que con frecuencia sucede que existe falta de iniciativa de parte del personal al momento de desempeñar sus funciones, considerando que este porcentaje de personas son las que tienen personal a su cargo (gerentes, subgerentes y asistentes).

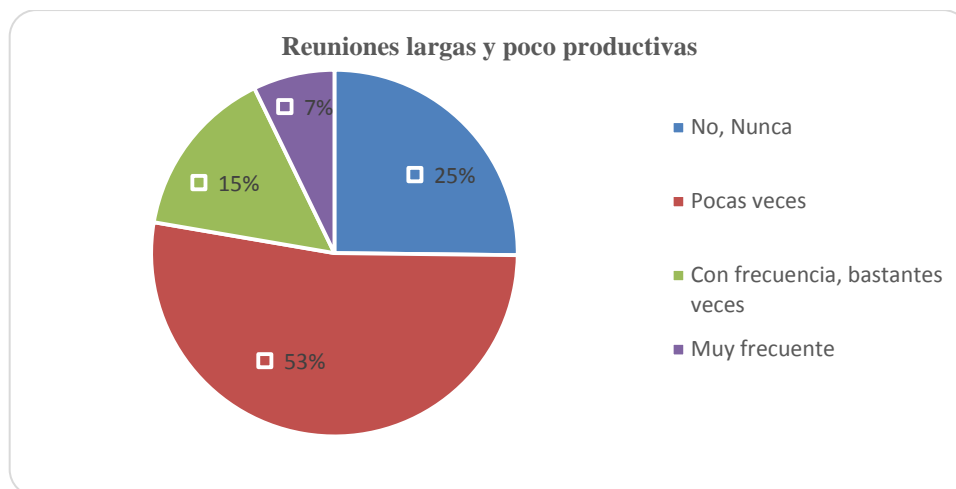
➤ Conocimiento de los resultados del propio trabajo.



**Figura 11. Conocimiento de los resultados del propio trabajo.**

Conforme al gráfico anterior, los empleados confirman que pocas veces ellos saben lo valioso e indispensable que es su trabajo dentro de la organización, seguido de otro grupo de personas que no saben en qué beneficia a la organización su rendimiento laboral y las funciones que realizan a diario de una forma continua y rutinaria, sin valorar y apreciar las funciones que llevan a cabo frecuentemente.

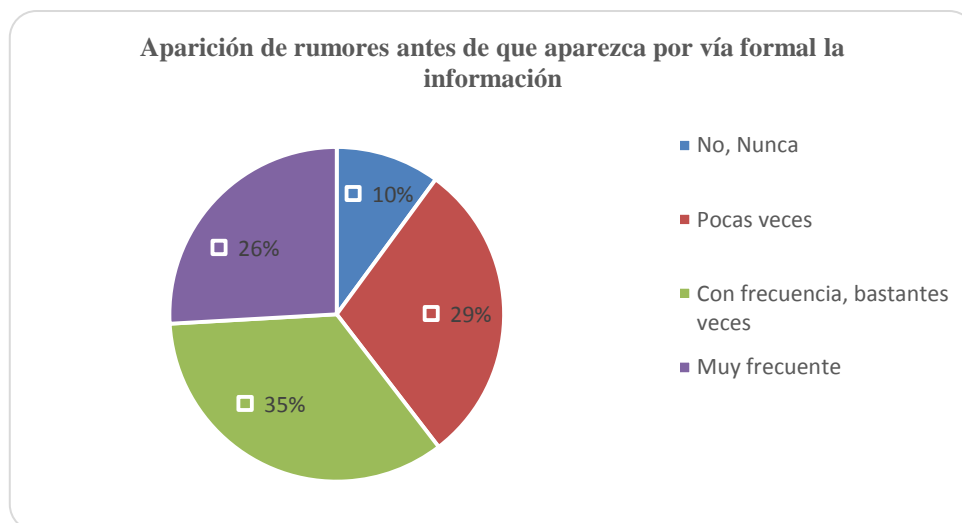
➤ Reuniones largas y poco productivas.



**Figura 12. Reuniones largas y poco productivas.**

Según los resultados brindados por el personal, se manifiesta que la mayoría de las reuniones realizadas sí ayudan internamente y son de gran aporte para todo el recurso humano, se consideran que son tomados en cuenta cada uno de los colaboradores, los cuales además de obtener conocimiento pueden aportar sus experiencias, seguido de las demás personas que consideran que las reuniones son de gran provecho para su conocimiento personal y las consideran totalmente productivas.

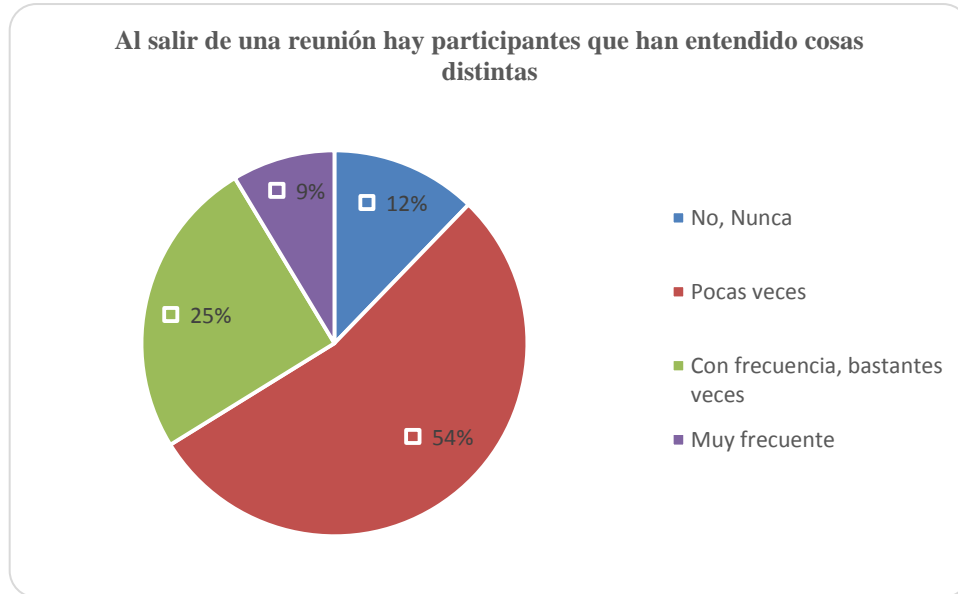
➤ Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.



**Figura 13. Aparición de rumores.**

Los resultados obtenidos demuestran que con frecuencia existen rumores internos en la empresa, considerando que aun ni se ha notificado formalmente la información cuando en el ambiente laboral ya existen rumores de dicho acontecimiento. Seguidamente de los que consideran que pocas veces existen rumores dentro de la compañía y que no les interesa estar involucrados en estas situaciones que en ciertas ocasiones suelen no aportar ningún valor.

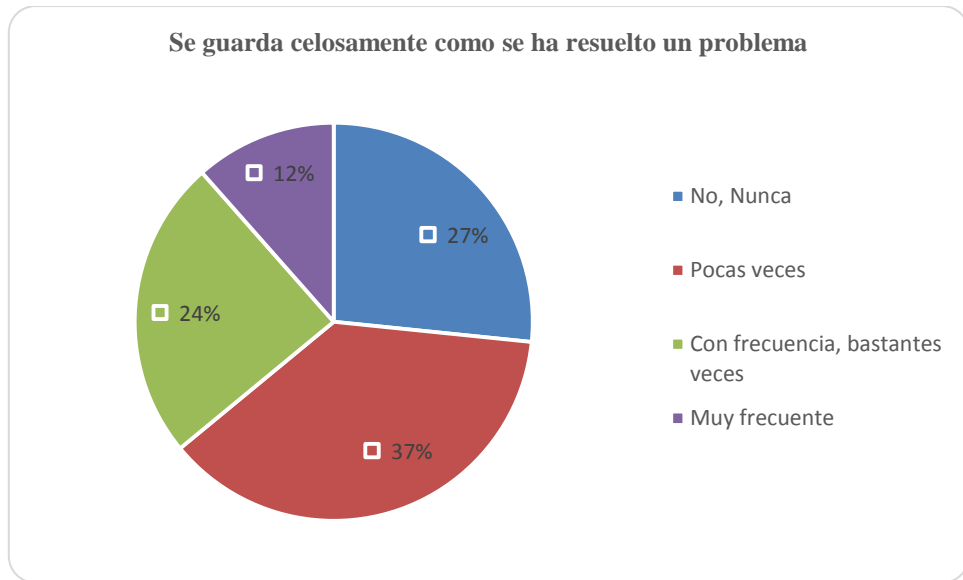
- Al salir de una reunión hay participantes que han entendido cosas diferentes.



**Figura 14. Comprensión en las reuniones del tema tratado**

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría del personal considera que pocas veces salen de una reunión con una interpretación o concepto diferente al que fue discutido en ella, consecutivamente otro porcentaje considera que con frecuencia en esas reuniones existen personas que captan o analizan de manera diferente lo manifestado y acordado en dichas reuniones o que no son tomadas con interés debido a que los procesos discutidos en ellas no son aplicados en las funciones cotidianas.

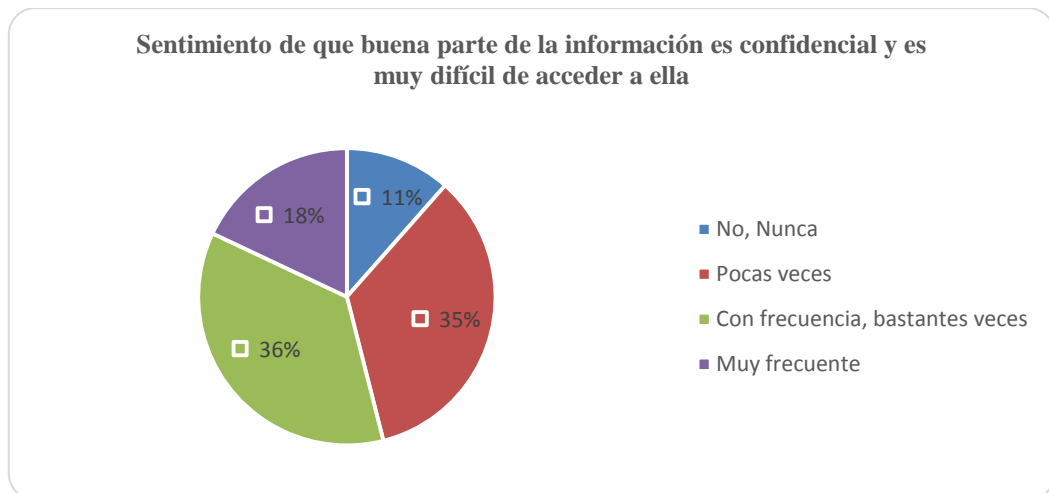
- Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema



**Figura 15. Se guarda celosamente como se ha resuelto un problema.**

Se observó que existe una relación interna donde pocas veces existe el sentido de pertenencia y de secreto con cierta información que ha contribuido a la compañía a resolver problemas internos, muy seguidamente de los otros entrevistados que consideran que internamente nunca se ha dado una situación de restricción y limitación de información ante los demás compañeros de trabajo.

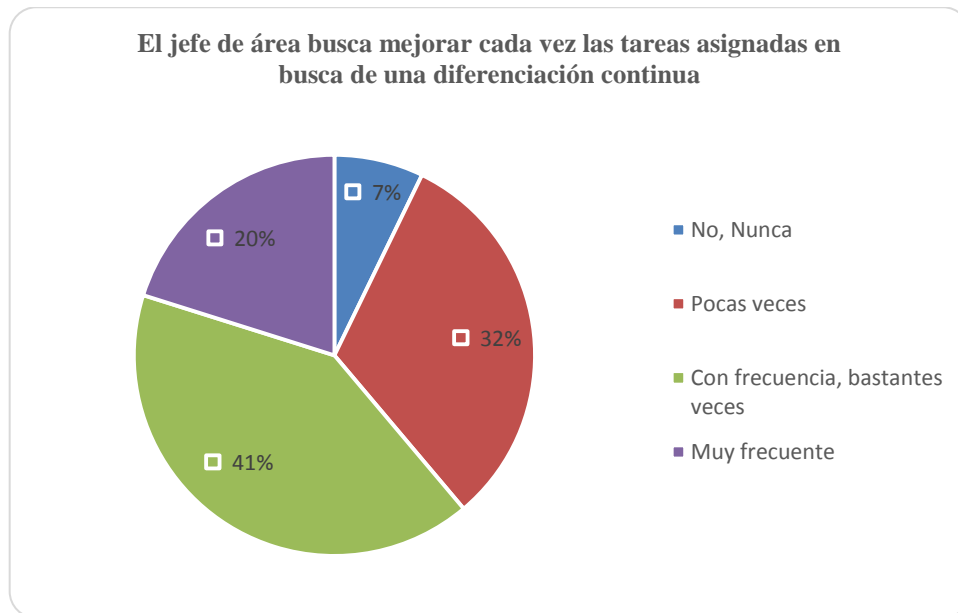
- Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil de acceder a ella.



**Figura 16. Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial.**

Según los resultados en la gráfica adjunta, se considera que con frecuencia la información es sumamente confidencial y que limita al empleado a poder hacer uso de ella en forma positiva para la institución, continuando con el grupo de personas que consideran que la información pocas veces es totalmente confidencial y que no lleva un protocolo al acceder a cierta información manejada internamente en la compañía.

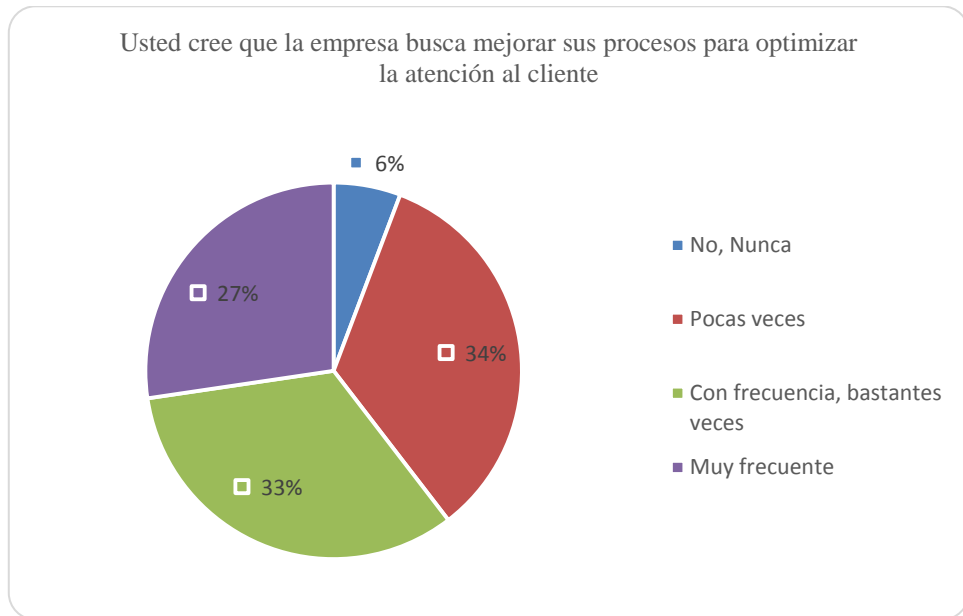
- El jefe de área busca mejorar cada vez más las tareas asignadas en busca de una buena diferencia continua.



**Figura 17. El jefe de área busca la mejora de las tareas asignadas.**

Según los resultados obtenidos en las encuestas se refleja que los jefes de cada área con frecuencia realizan actividades internas con sus empleados, buscando mejorar día con día las tareas que se realizan, lo que trae a una notoria diferencia en el mercado de los seguros.

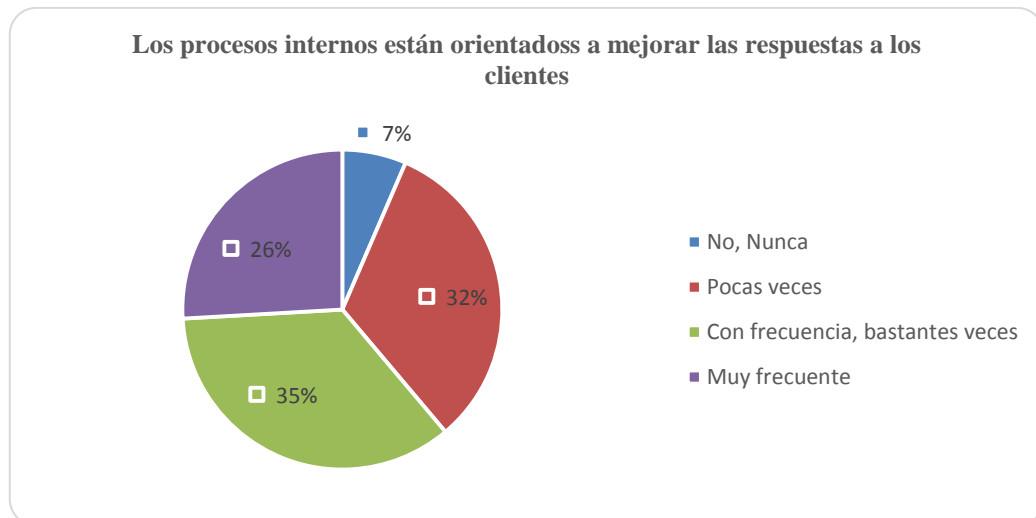
- Usted cree que la empresa busca mejorar sus procesos para optimizar la atención al cliente.



**Figura 18. La empresa busca mejorar los procesos.**

Considerando una empresa conservadora y analizando los resultados se destaca que los encuestados observan que las personas encargadas de mantener las innovaciones de los procesos internos pocas veces se ven enfocadas y orientadas al ofrecimiento de una mejora continua en lo que respecta a la atención hacia el cliente.

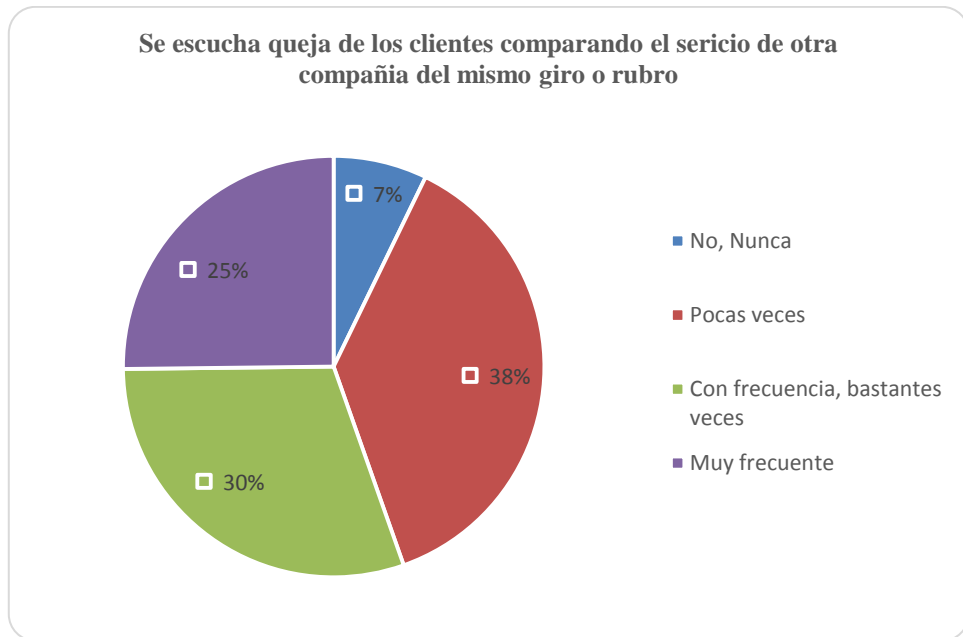
- Los procesos internos están orientados a mejorar las respuestas a los clientes.



**Figura 19. Procesos internos orientados a la mejorar del servicio al cliente.**

La grafica nos indica que en los procesos internos tanto de seguimiento, controles y tiempos de respuesta, el recurso humano está orientado a brindar una respuesta oportuna y precisa a los clientes.

- Se escucha queja de los clientes comparando el servicio de otra compañía del mismo giro o rubro.

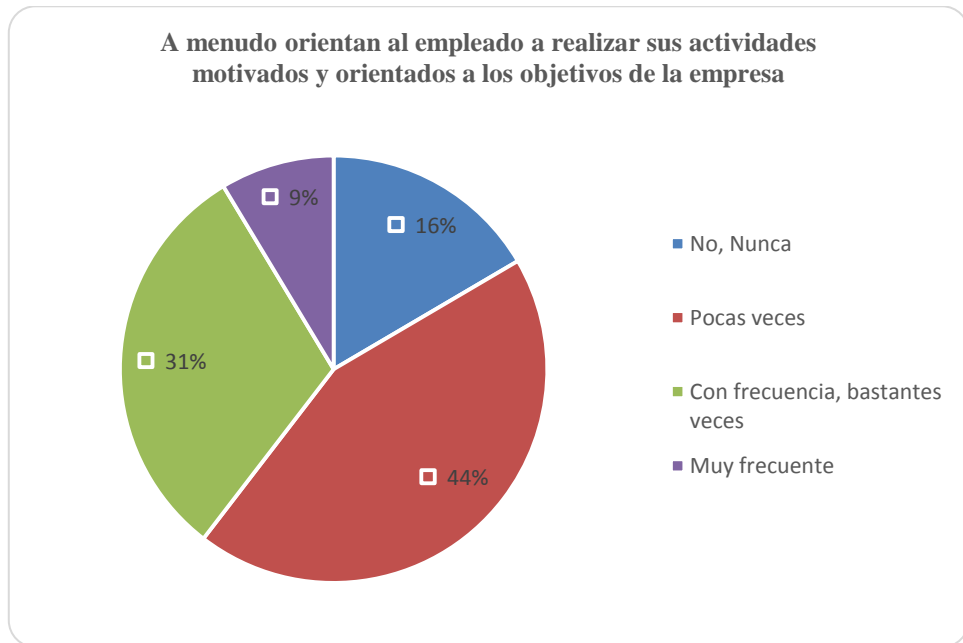


**Figura 20. Quejas de clientes.**

Según la opinión del personal que labora en Seguros Atlántida, S.A., pocas veces se escuchan quejas de los clientes que frecuentan la oficina, lo que se mantiene dentro de un rango satisfactorio tanto para el personal como para los clientes externos a la compañía.



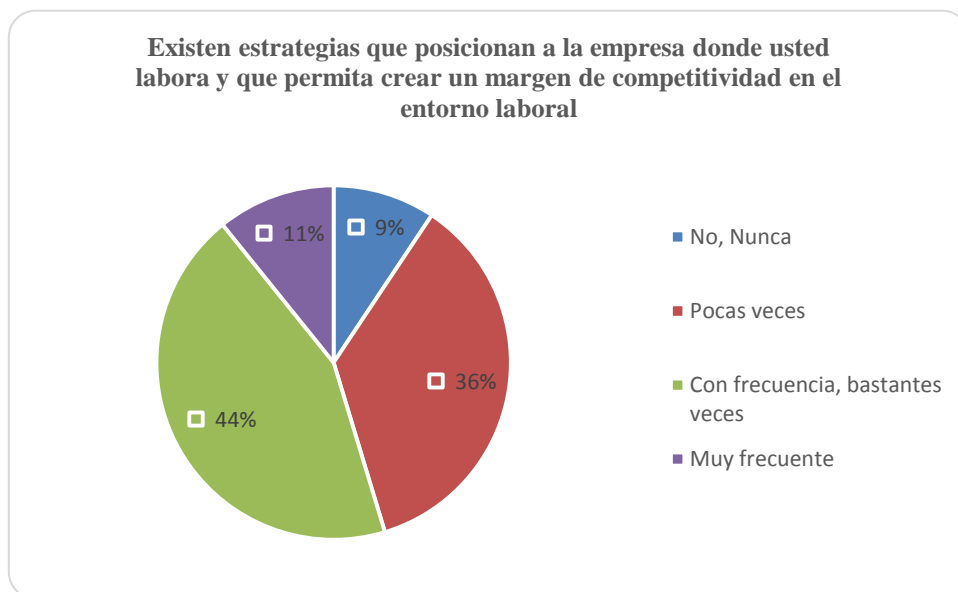
- A menudo orientan al empleado a realizar sus actividades motivados y orientados a los objetivos de la empresa.



**Figura 21. Empleados orientados con los objetivos de la empresa.**

Según los resultados podemos observar que un gran porcentaje se encuentra desmotivado y que muy pocas veces la empresa se ha orientado a mejorar este factor, mostrando una debilidad de crear la necesidad y motivación para los empleados, en realizar las actividades que involucren al personal y satisfactoriamente oriente a que sus logros se relacionen frecuentemente con los objetivos de la empresa, seguidamente de otro porcentaje que se han mantenido con frecuencia motivados en sus labores, lo que ha servido de equilibrio para mantener un servicio adecuado a sus clientes.

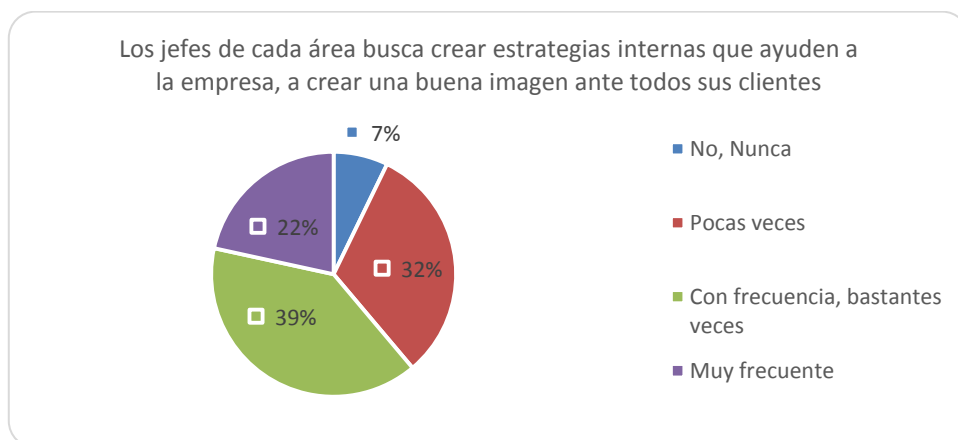
- Existen estrategias que posicionan a la empresa donde usted labora y que permita crear un margen de competitividad en el entorno laboral.



**Figura 22. Estrategias que posicionan a la empresa.**

A nivel interno se manifiesta que con frecuencia se utilizan estrategias internas, lo que ha permitido llevar a la compañía a alcanzar posicionamiento y un alto grado de aceptación en el mercado a nivel nacional, seguidamente de personas que desconocen que la compañía utiliza estas estrategias como una herramienta útil, lo cual ha permitido a la empresa poder competir en el mercado de los seguros.

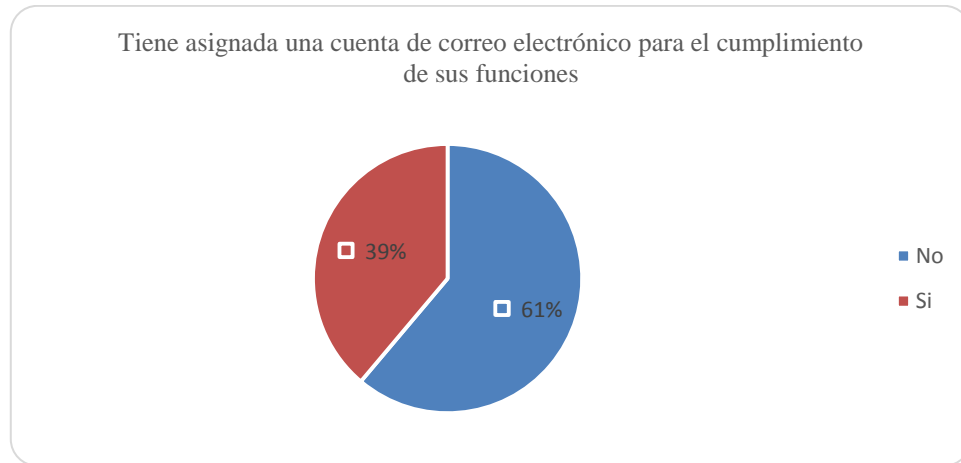
- Los jefes de cada área busca crear estrategias internas que ayuden a la empresa a crear una buena imagen ante todos sus clientes.



**Figura 23. Estrategias internas.**

Los resultados obtenidos detallan que con frecuencia la mayor parte de jefes de cada área se preocupan por que sus actividades estén enlazadas con las estrategias que se manejan y buscan brindar un servicio de calidad ante todos sus clientes. Seguidamente de otros jefes, que pocas veces utilizan las herramientas que tienen a la mano para mejorar la imagen de la compañía.

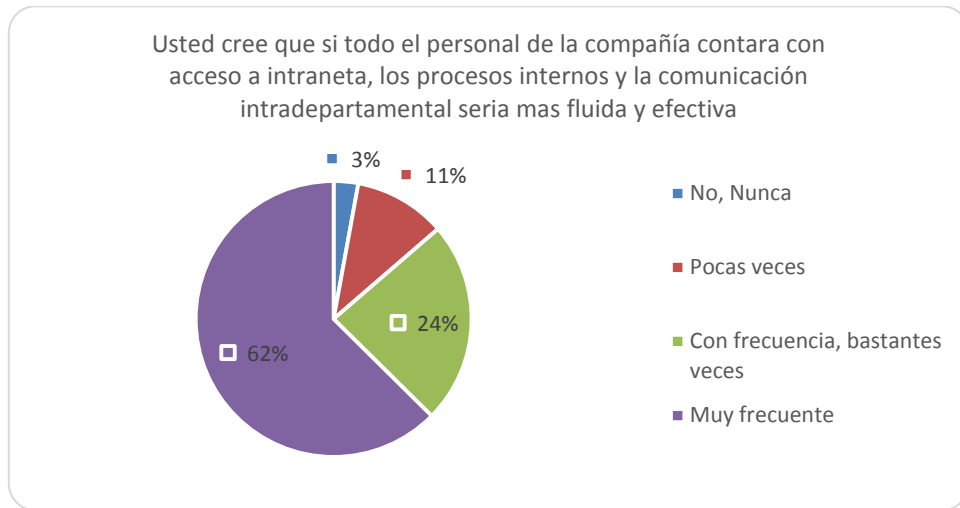
- Tiene asignada una cuenta de correo electrónico para el cumplimiento de sus funciones.



**Figura 24. Acceso a correo electrónico dentro de la organización.**

De acuerdo al resultado obtenido a través de la pregunta antes descrita, se puede concluir que dentro de Seguros Atlántida más de un 50% de los empleados actualmente no cuenta con acceso a una herramienta poderosa de comunicación como lo es una cuenta de correo electrónico. Y el porcentaje que sí tiene acceso a una cuenta de correo electrónico es el que tiene relación directa con el cliente y la alta gerencia, incluidos los gerentes de cada área.

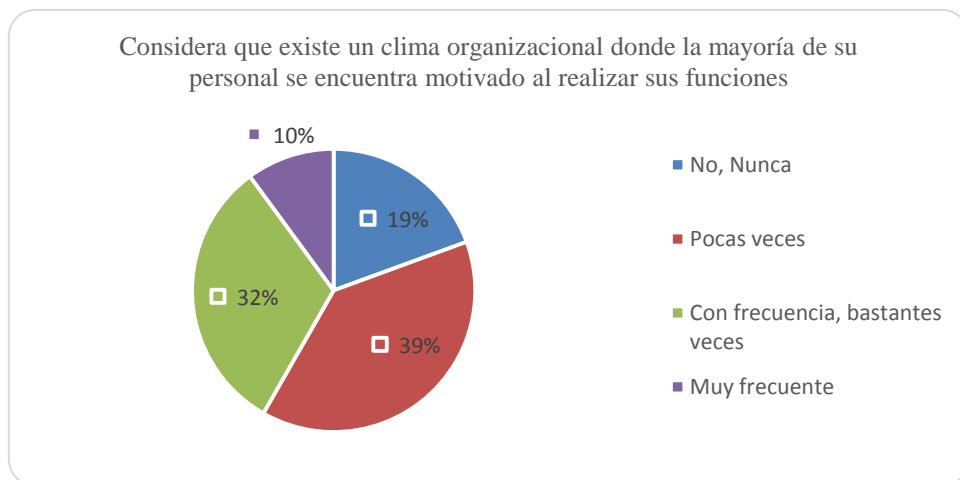
- Usted cree que si todo el personal de la compañía contara con acceso a Intranet, los procesos internos y la comunicación intradepartamental sería más fluida y efectiva.



**Figura 25. Acceso a Intranet a todo el personal de la empresa.**

Según los resultados reflejados en el gráfico, la mayoría del personal considera que si todo el personal contara con acceso a Intranet e hicieran uso adecuado de una constante comunicación, los procesos internos serían más efectivos y fluidos orientados a una mejora al servicio al cliente.

- Considera que existe un clima organizacional donde la mayoría de su personal se encuentra motivado al realizar sus funciones.



**Figura 26. Clima organizacional.**

Del personal entrevistado, más de la mitad considera que la compañía pocas veces se interesa porque exista un clima laboral en el que el empleado se sienta integrado en un equipo de trabajo que sea positivo y productivo. Seguidamente, la otra parte mantiene niveles de motivación satisfactorios y frecuentemente se sienten integrados dentro del clima organizacional que impera en la empresa.

#### 4.1.1.2 ENTREVISTAS

En relación con la entrevista aplicada a dos personas expertas en el tema, se realizó un análisis y consolidación de información de las respuestas de ambas personas, tomando criterios similares de cada uno de los expertos.

##### **1. ¿Considera importante un modelo o sistema de comunicación interna en las organizaciones? ¿Cómo esta influye con la competitividad bajo el entorno laboral?**

Un modelo de comunicación es fundamental en todas las organizaciones y sin duda tiene gran influencia en la productividad y la competitividad de los equipos de trabajo, lo que permite que la información fluya en forma confiable y estandarizada.

##### **2. ¿Cómo favorece o repercute que una empresa se interese por mantener un sistema de comunicación interna y que esté orientado a la mejora de la competitividad?**

La empresa debe tener una vocación genuina hacia la comunicación, como herramienta y estrategia para la productividad y la competitividad. En el caso de la comunicación interna, el área es responsable de generar y desarrollar procesos que involucren a toda la organización. Esa es su repercusión y por ello debe existir la voluntad y la confianza en esta estrategia. Es de esperarse que existan acuerdos y desacuerdos, diversidad de puntos de vista, enfoques y posturas, y debe tomarse en cuenta que informar es diferente a comunicar.

##### **3. ¿Hacia dónde apunta la comunicación interna en las organizaciones en los últimos años?**

Los nuevos diseños organizacionales, más horizontales y arraigados, el uso intensivo de la tecnología y las nuevas dinámicas para la organización de trabajo generan menos modelos y aspectos para desarrollar la comunicación interna laboral.

**4. ¿Considera que la mayoría de las medianas y grandes empresas en Honduras se preocupan por manejar modelos internos de comunicación?**

Los sistemas de comunicación en las medianas empresas adolecen de muchos fallos en la actualidad debido a la poca importancia que se le presta. En las grandes empresas puede suceder lo mismo debido al crecimiento acelerado de las mismas; aunque no se puede desconocer que cada vez más, las grandes empresas le están dando importancia a la comunicación interna.

**5. ¿Usted cree que al implementar un modelo de comunicación interna en una organización, automáticamente se mejora la competitividad? De ser así, ¿cuáles serían algunos de los beneficios inmediatos?**

Un punto de equilibrio entre los entrevistados se observa en que todo depende de la calidad del sistema de comunicación interna que se implemente en las compañías, pues no basta con el funcionamiento del sistema en sí, ya que el mismo debe estar acompañado de una serie de factores que posibiliten su éxito y así mejorar la competitividad.

Uno de los efectos inmediatos es el excelente sistema de comunicación interna que optimiza la interrelación entre el personal.

**6. ¿Porque será que en nuestro entorno son pocas las compañías que mantienen o consideran de vital importancia crear un modelo de comunicación interna?**

Ambos entrevistados coinciden en que todavía las organizaciones no están conscientes de la importancia de la comunicación interna y algunas de ellas aún creen que contar con una unidad de comunicación interna es un costo y no una inversión.

**7. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación interna que afectan directamente alcanzar la competitividad?**

La información debe fluir al mismo tiempo y llegar al mismo tiempo a todos los interesados y/o afectados. Además, es sumamente importante que esa comunicación sea estandarizada y llegue

de igual forma a todos los departamentos o unidades de la organización. Cuando los empleados no están bien informados, se desactualizan y no son tomados en cuenta por la comunicación interna, por tanto su productividad disminuye notablemente.

**8. ¿Existe algún modelo efectivo de comunicación interna que esté aplicado actualmente y que sirva de apoyo para mejorar la competitividad?**

Consideran que sí existe, pero lo importante es que dicho modelo de comunicación interno se adapte a la realidad de la organización. No basta con trasplantar o imitar un sistema de comunicación interna de una empresa a otra sin tomar en cuenta la realidad de la misma y sus factores intrínsecos, como ser su cultura organizacional.

**9. ¿En nuestro medio existen compañías que manejan un modelo de comunicación interna efectivo? De ser así, ¿cuentan actualmente con posicionamiento en el mercado o marcan alguna diferencia importante con la competencia?**

Sí existen. Se pueden mencionar algunos rubros como bancos, supermercados, organismos internacionales, entre otros, pero siempre un modelo de comunicación interna es un activo intangible que suma al posicionamiento de la marca y a la reputación corporativa de la organización.

**10. ¿Cómo influye las políticas internas en la comunicación dentro de las organizaciones?**

La comunicación debe basarse en las políticas internas de la organización. Un sistema de comunicación interna depende de la cultura empresarial y debe ser un apoyo para la misma y en casos excepcionales, un factor de cambio, generalmente, gradual y simultáneo a las innovaciones empresariales.

**11.- ¿Considera usted que la tecnología, como ser el Internet como una herramienta de la comunicación interna, influye en la competitividad de las empresas? ¿De qué manera?**

Desde luego que el Internet fluye a través de la comunicación interna, para mantenerlos de competitividad en las empresas. El Internet es un medio de comunicación rápido e interactivo que permite el intercambio fructífero entre los interesados en el sistema. Ahora bien, cabe mencionar que no solo porque se hace uso de la tecnología la competitividad se mejora, pues nunca debe olvidarse que la tecnología solo es un medio y no un fin en sí mismo. La sociedad tecnológica actual debe adoptar los usos de la tecnología a la realidad y necesidades de la misma, pues de lo contrario se corre el riesgo del mal uso de la tecnología, que es algo exclusivamente empresarial.

**4.2 CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN SEGUROS ATLÁNTIDA S.A.,**

La adecuada utilización de los Canales de Comunicación interna en Seguros Atlántida S.A., es fundamental para ahorrar tiempo al momento de prestar sus servicios, asimismo proporcionar información adecuada que influyan en la toma de decisiones.

Debido a los cambios que día a día se enfrentan las empresas, como ser la globalización y los grandes retos que supone un mercado en constante cambio, los directivos de las organizaciones van tomando conciencia de la importancia de la comunicación interna dentro de la empresa. Y es que, la comunicación interna incluye las funciones de información, dirección y gestión, influencia e integración del personal de la empresa.

A través de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de medición, las encuestas y las respectivas entrevistas a los expertos, se procedió a realizar un análisis interno en la compañía, observando los procesos de comunicación que actualmente se utilizan. Por lo que a continuación se presentan los resultados.

Dentro de la Seguros Atlántida, S.A., se identificaron los siguientes canales de comunicación interna:

- Canales escritos de comunicación interna, los siguientes:



- a. Comunicación interna.
- b. Memorandum.
- c. Instructivos y/o boletines de información.

Siendo estos los tradicionales y más utilizados, dirigidos a un área o empleado en particular, no utilizados de manera masiva.

- Canales orales de comunicación interna, los siguientes:
  - a. Reuniones
  - b. Comités
  - c. Charlas
  - d. Capacitaciones

Este tipo de comunicación dentro de Seguros Atlántida es considerado como un canal de comunicación relativamente nuevo, de unos meses atrás, ya que antes la gerencia no le daba la importancia que estos podían significar dentro de la Compañía.

- Canales tecnológicos de comunicación interna:
  - a. Correo electrónico.

Aquí Seguros Atlántida posee una deficiencia en este tipo de canal de comunicación, ya que no todo el personal que labora para la compañía cuenta con una dirección de correo electrónico a la que un determinado cliente interno o externo pueda comunicarse con él.

Siendo un total de 139 empleados a nivel de oficina principal, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, sólo un 40% del personal cuenta con una dirección de correo electrónico asignada. Creando de esta manera un canal de intermediarios entre los empleados y los clientes al momento de este último requerir o solicitar algo de la Compañía.

#### **4.3 PRINCIPALES PROBLEMAS DERIVADOS DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA EN SEGUROS ATLÁNTIDA**

Gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación interna.

Toda empresa, independientemente del rubro al que se dedique, posee algún nivel de deficiencia en cuanto a comunicación interna se refiere, y Seguros Atlántida, S.A., no es la excepción.

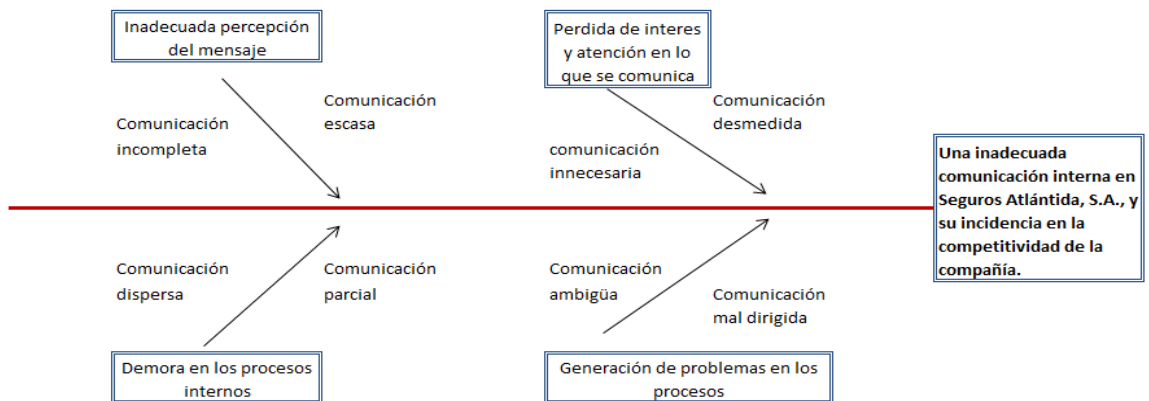
En el presente enunciado se describen algunas de los principales problemas que se identifican dentro de Seguros Atlántida, S.A., en cuanto a comunicación organizacional se refiere, tenemos las siguientes:

1. Deterioro del clima laboral, debido al surgimiento constante de rumores, antes de que la información sea transmitida de manera formal.
2. Desmotivación y pérdida de la productividad de los empleados, esto se da al no sentirse parte de la organización por la falta de información y que sus opiniones no son tomadas en cuenta dejando de tener interés en las funciones que tienen asignadas.
3. Falta de competitividad, no contar con la información oportuna y en tiempo se le presta un ineficiente servicio al cliente.
4. Constantes errores en los procesos, por la falta de información que permita a los empleados tener una adecuada retroalimentación sobre los cambios realizados, ya sea realizados en el sistema o en el mismo producto.

En Seguros Atlántida, S.A., no se ha priorizado la creación e implementación de un modelo de comunicación interna, que permita mejorar, agilizar los tiempos de respuestas internos y por ende crear satisfacción al cliente final, todo lo mencionado anteriormente es de suma importancia si lo que se quiere lograr es ganar mercado creando un estímulo contante de competitividad dentro de la organización.

## 4.4 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

A continuación se presenta el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto, donde se ilustra y se analiza el problema de investigación mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas.



**Figura 27. Diagrama de causa y efecto.**

Definiendo cada una de las causas y efectos mencionados en el diagrama anterior, se pueden enlistar una gran cantidad de efectos negativos como: generación de rumores, desmotivación, creación de conflictos interdepartamentales, generación de retrocesos y un sin límite de aspectos negativos y perjudiciales a la compañía. De esta manera podemos apreciar la parte positiva, que conlleva a la mejora de la comunicación interna y por ende a la competitividad, creando un ambiente de armonía, mejorando el clima laboral, incrementando la motivación y el involucramiento de todo el personal. Teniendo presente las causas y efectos manifestados en el diagrama se crea un entorno poco familiar y profesional en la organización.

### 4.4.1 POR INSTRUMENTO

Se eligió aplicar dos tipos de instrumentos: a) El primero, destinado para los empleados de Seguros Atlántida, S.A., de Tegucigalpa b) El segundo es una entrevista dirigida a expertos del área de Comunicación en las organizaciones, para obtener información tanto interna como externa, hacer los respectivos análisis para lograr mejorar en los procesos de comunicación y cómo esta influye directamente en la mejora de la competitividad en Seguros Atlántida, S.A.

#### 4.4.2 POR PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO

Cada uno de los instrumentos que se aplicaron en el proceso de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Para las encuestas:

- Encabezado.
- Introducción al instrumento.
- Veinte preguntas con escala ordinal, que permite escoger la respuesta de mayor importancia y relevancia para la investigación.

Para la entrevista:

- Encabezado.
- Introducción al instrumento.
- Datos demográficos

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través del análisis de la herramienta aplicada.

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Uno de los principales obstáculos identificados en el proceso de comunicación organizacional en Seguros Atlántida, S.A., es el modelo conservador que caracteriza a la compañía, es decir, que la alta gerencia y sus ejecutivos se encuentran en su zona de confort, lo que no les permite ver la necesidad de implementar un modelo de comunicación interna efectivo que contribuya para mejorar en gran medida la competitividad de la empresa.
2. Adicionalmente, dentro de la compañía existen varios factores internos que han afectado a Seguros Atlántida, S.A., entre los cuales podemos mencionar: la desmotivación del personal, aparición de rumores, empleados con una actitud de competencia individualista, poco interés de los gerentes de área de notificar por escrito los cambios internos relevantes, lo que incide en la comunicación interna efectiva.
3. Los procesos que actualmente se manejan como herramientas de comunicación interna en Seguros Atlántida, S.A., deben de fortalecerse e involucrar al personal para que las debilidades sean tomadas como oportunidades, por lo que es necesario que la compañía implemente un modelo de comunicación interna que permita mejorar de raíz la comunicación. Con ello se mejora la motivación, el trabajo en equipo, el acceso a la información y la disminución de rumores.
4. Existen diversas herramientas que sirven de apoyo al mejoramiento de la comunicación interna de una empresa. Una de ellas es la Intranet, herramienta informática que permite que la información fluya de una manera ágil y oportuna dentro de la organización, permitiéndole a las empresas ahorrar tiempo y costos que representa la comunicación para las empresas.
5. Se determinó la necesidad de que Seguros Atlántida, S.A., implemente un modelo de comunicación interna con la finalidad de que todo el personal se sienta comprometido, motivado y que cada colaborador considere que las actividades que realiza son de gran aporte para la organización, logrando de esta manera un mejoramiento continuo de la competitividad.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Con el fin de mejorar la comunicación interna en Seguros Atlántida, se recomienda que a través del Departamento de Recursos Humanos se notifique a los colaboradores los cambios internos más relevantes que involucren a cada área en el momento oportuno a través de los diferentes canales de comunicación que actualmente se manejan, disminuyendo de esta manera los rumores que afectan el desempeño y las funciones del personal.
2. Se recomienda incorporar a los gerentes de cada área, desarrollando sus capacidades y habilidades comunicativas, con el fin de involucrar a todo el personal y orientarlos con las metas definidas en la organización, aportando de esta manera con la mejora de la competitividad de la compañía.
3. Hacer un uso adecuado de las alternativas de comunicación interna con las que cuenta la compañía, como ser: comunicación interna, correo electrónico y el boletín informativo, logrando mejorar la calidad y los procesos, lo que se verá reflejado directamente en el servicio al cliente marcando una diferencia con la competencia.
4. Se recomienda a Seguros Atlántida, S.A., obtener una mejor ventaja del software que actualmente está en funcionamiento a través de la implementación de una Intranet como herramienta para la mejora de la comunicación interna e instrumento de cambio que permitirá la coordinación entre las diferentes áreas de la compañía, así como el involucramiento, la integración y motivación del personal, complementando de esta manera los canales de comunicación existentes en la compañía.
5. Se recomienda a Seguros Atlántida, implementar una política de comunicación institucional, estableciendo relaciones de calidad entre la institución y los colaboradores, para proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades, logrando alcanzar la competitividad en el mercado de los seguros.
6. Con el propósito de encontrar soluciones adecuadas a situaciones que se presentan en la institución, se recomienda preparar y disponer de un manual de casos e historias de éxito que hayan tenido una significativa relevancia que pueda servir de guía en la solución de casos futuros.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En el presente capítulo se describe el modelo de comunicación interno propuesto a Seguros Atlántida. En él se describen cada uno de los pasos a seguir para su implementación, como los beneficios que se obtendrán con el mismo en caso de que la Compañía opte por aplicar este modelo.

### **6.1 MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

#### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

##### **6.3.1 ANÁLISIS**

##### **6.3.2 ANTECEDENTES**

##### **6.3.3 OBJETIVO**

##### **6.3.4 PÚBLICO OBJETIVO**

##### **6.3.5 EL MENSAJE**

##### **6.3.6 LA ESTRATEGIA**

###### **6.3.6.1 ASPECTOS CLAVE DEL PLAN DE ACCIÓN**

###### **6.3.6.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN**

###### **6.3.6.3 PROPUESTA DE DISEÑO DE PROTOTIPO DEL MODELO DE COMUNICACIÓN**

##### **6.3.7 ACCIONES**

##### **6.3.8 CONTROL Y SEGUIMIENTO**

#### **6.4 PRESUPUESTO**

#### **6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

### **6.1 MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

El presente modelo de comunicación interna describe los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todas las áreas de la compañía con la finalidad de lograr una política de comunicación en Seguros Atlántida, S.A., que sea coherente y eficaz.

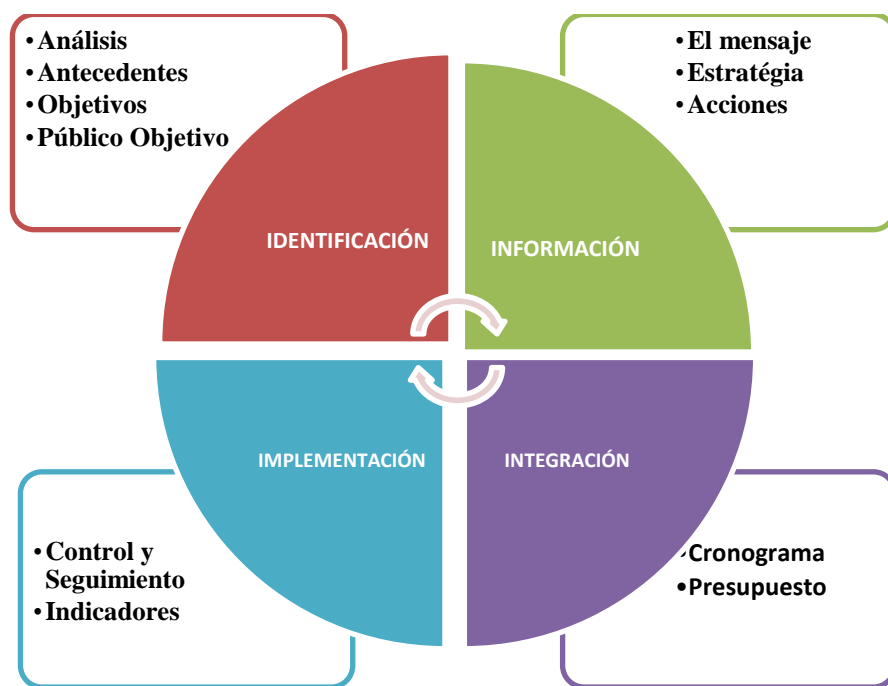
## 6.2 INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas suelen centrar sus esfuerzos en el desarrollo de la comunicación externa, es decir la publicidad, que no es más que una parte de la comunicación dentro de las empresas, prestando poco o nada de importancia a la comunicación interna.

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos, a través del instrumento de medición, se llegó a la conclusión de que en Seguros Atlántida, S.A., existe la necesidad de la implementación de un canal de comunicación que permita eficientar o mejorar la competitividad de la compañía, por lo que a continuación se describe y detalla el presente modelo de comunicación.

## 6.3 ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMUNICACIÓN

A continuación se resume en forma clara y precisa la estructura del modelo de comunicación interna.



*Figura 28. Estructura del modelo de comunicación*



## 6.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se describen cada uno de los pasos que conforman el presente modelo de comunicación interna.

### 6.4.1 ANÁLISIS

A continuación se presenta el análisis FODA externo e interno de Seguros Atlántida.

**Tabla 9. Análisis FODA**

Determinación de las amenazas y oportunidades		Determinación de las fortalezas y debilidades	
<b>1. Determinación de las oportunidades</b>		<b>1. Determinación de las fortalezas</b>	
O1	No posee disponibilidad de sustitutos	F1	Genera una conexión con la red de proveedores de servicios
O2	Alta utilización del servicio	F2	Estabilidad laboral para los empleados
O3	Diversidad de proveedores	F3	Establece una imagen de respaldo y confianza para los clientes
O4	Bajo costo por cambio de proveedores	F4	Se compite por acaparamientos de clientes en todo el país
O5	Mejora del servicio al cliente para alcanzar competitividad	F5	Forma parte de una red sólida con las compañías financieras del país
<b>2. Determinación de las amenazas</b>		<b>2. Determinación de las debilidades</b>	
A1	Alta sensibilidad a los cambios de precio	D1	Baja comunicación
A2	Alto número de competidores	D2	La tecnología básica para realizar las labores
A3	Alto índice de inflación	D3	Atrasos en los procesos
A4	Crecimiento relativamente lento	D4	Personal desmotivado y poco integrado
A5	Poco mercado cautivo	D5	Baja programación de capacitaciones al personal

#### 6.4.2 ANTECEDENTES DE SEGUROS ATLÁNTIDA

Seguros Atlántida fue fundada en el año 1985, iniciando su operación con los seguros de autos, patrimonio y de vida a través de su única oficina ubicada en la ciudad de Tegucigalpa («Memoria Seguros Atlántida», 2007).

Desde sus inicios y hasta la fecha, Seguros Atlántida ha tenido un firme compromiso en realizar la mejora continua de cada uno de los procesos relacionados con la atención y servicio al cliente, desarrollando al mismo tiempo la infraestructura y logística necesaria para satisfacer las exigencias del mercado asegurador.

#### 6.4.3 OBJETIVO

El presente modelo de comunicación tiene como finalidad contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa a través de la mejora de la comunicación interna.

#### 6.4.4 PÚBLICO OBJETIVO

El modelo de comunicación está dirigido en primer lugar a la gerencia general, gerencia administrativa y recursos humanos, como pilares fundamentales para la implementación de este modelo. Posteriormente se dirige a los gerentes de área junto con su personal a cargo, con el fin de involucrar a todo el personal de Seguros Atlántida, S.A., Tegucigalpa.

Dentro de este paso se sugiere considerar para nuevas contrataciones de personal, se debe tomar en cuenta como requisitos o características del talento humano, por ejemplo las siguientes:

- Personal que le guste regirse por normas
- Personal orientado al cumplimiento de objetivos.

#### 6.4.5 MENSAJE

El mensaje a comunicar a través de la herramienta es toda aquella información relevante y oportuna que compete a cada área de la compañía, la cual debe cumplir los siguientes aspectos:

- La información a compartir debe ser útil para los demás, debidamente filtradas y analizadas previamente.
- Los documentos e información a transmitir sean del interés y de utilidad de receptor, esta debe ser: clara, breve y completa.
- La información a publicar debe ser autorizada por el responsable de cada área, preferiblemente con un respaldo por escrito.
- Debe existir una política de Intranet que determine quién administrará la herramienta y quienes tendrán acceso a ella, y si todos los documentos deben tener un aspecto común o no.

#### 6.4.6 ESTRATEGIA

La estrategia consiste en la implementación de una herramienta de comunicación que permita a Seguros Atlántida, S.A., mejorar el proceso interno de comunicación, logrando de esta manera mejorar la productividad y por ende la competitividad de la compañía, por lo que se propone la implementación del Intranet.

Considerando que la Intranet es una versión interna de Internet, que forman redes privadas que funcionan casi exactamente como el Internet. Según (Wagner & Engelmann, 2011), define la Intranet como: “una red de computadoras, software, documentos y bases de datos que generalmente funcionan justo como la Internet, excepto que se ofrece acceso únicamente a los empleados y huéspedes selectos.” (p. 18)

Una Intranet es una herramienta inteligente que contribuye con la mejora de la comunicación interna de las compañías. Algunas de sus ventajas son:

- a. La productividad aumenta porque sus empleados no pierden el tiempo en buscar información.

- b. Los errores pueden evitarse, ya que los empleados tienen acceso a información más reciente en todas las áreas.
- c. Se podrá contar con una retroalimentación rápida de parte de los empleados.
- d. Será muy útil compartir noticias, incluido el comportamiento de las acciones, así como noticias que afectan a la industria y tratos comerciales pendientes. (p.35)

Tomando en consideración que Seguros Atlántida, S.A., cuenta con un sistema de comunicación como lo es Lotus Notes, actualmente utilizado únicamente como correo electrónico, surge la propuesta de utilizar este sistema para la implementación del Intranet como herramienta de comunicación interna ya que los costos serán mínimos, para que se lleve a cabo la implementación, a diferencia del costo que representaría adquirir un nuevo software.

La Intranet se puede usar para todo tipo de comunicación en las compañías, pero entre las más destacadas se pueden enunciar:

- Manuales y políticas de procedimiento.
- Información sobre productos y servicios.
- Información para los empleados.
- Documentos que requieren firma.
- Manejo de catálogos.
- Contactos.
- Entre otros.

#### 6.4.7 ACCIONES

A continuación se presenta la descripción de los aspectos del plan de acción propuesto a Seguros Atlántida, S.A., para la mejora de la competitividad:

- Aspectos clave del plan de acción.
- Propuesta de implementación de una Intranet en Seguros Atlántida.
- Propuesta de diseño del prototipo del Intranet.

#### 6.4.7.1 ASPECTOS CLAVE DEL PLAN DE ACCIÓN

La implementación de una Intranet es un proceso de fácil aplicación y de pocos requerimientos; sin embargo, sí es importante considerar que como medio de comunicación interna aplica tanto a la mediana empresa como a grandes empresas.

Los principales beneficios a alcanzar con la implementación de la Intranet para Seguros Atlántida son los siguientes:

- La Intranet permite la distribución de información de una forma segura, filtrando la información a los usuarios potenciales
- Satisfacer las necesidades de información interna para el correcto desempeño de las funciones de los empleados
- Aumentar la eficiencia y la productividad de la compañía
- Facilitar los procesos de aprendizaje dentro de la organización
- Mejorar los tiempos de respuesta interna, que al final repercutirán en la respuesta externa
- Permite la comunicación con un número grande de empleados, independientemente en qué ciudad se encuentren ubicados
- Mejora la comunicación y el flujo oportuno de información entre los empleados
- Mejora del proceso de toma de decisiones en las organizaciones

Para conseguir los objetivos se establecen una serie de factores de éxito que van a conformar el contenido de nuestra estrategia:

1. Contar con el apoyo de la Gerencia General de Seguros Atlántida, así como la Gerencia Administrativa.
2. Asegurar la calidad de la información que comparta a través del uso de la Intranet.
3. Asegurar la socialización del uso de la Intranet.
4. Asegurar la implantación de sistemas y canales de comunicación que mejoren la colaboración y el intercambio de información.

5. Asegurar que la Intranet se constituya como un sistema de apoyo al desempeño del trabajo de la institución, facilitando la tarea a los colaboradores de forma que les ayude a mejorar la competitividad de la compañía.
6. Asegurar la unión de los empleados, logrando un trabajo en equipo.
7. Adicionalmente, la información que se transmite a través de esta herramienta se mantiene en un estándar de seguridad requerido por las compañías.

- **PLAN DE ACCIÓN**

El presente plan de acción incluye cada una de las actividades que se van a realizar para el desarrollo de la implementación de la Intranet, como un modelo de comunicación interna en Seguros Atlántida, su propósito y descripción, las tareas específicas que incluye cada una, así como los materiales o herramientas necesarias para completarlas.

**Tabla 10. Plan de acción**

<b>TAREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Objetivo:</b>	Alcanzar el apoyo de la Gerencia General para la implementación de la Intranet mediante el análisis de los costos que implicaría la ejecución en Seguros Atlántida.
<b>Procedimiento:</b>	Se analizan los costos que representarían a la Compañía la implementación de la Intranet como ser en tiempo, hardware, software, recurso humano, mantenimiento y los beneficios intangibles que supondría su implementación.
<b>Tareas desarrollar:</b> a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar al Comité de Seguros Atlántida, conformado por la Gerencia General y Administrativa, y al Departamento de Recursos Humanos, un informe del análisis de los costos realizados para que tomen la decisión de implementar o no el Intranet en la empresa.</li> <li>• Analizar los costos de la implementación de la Intranet como herramienta de comunicación interna, costos en recurso humano, costos de mantenimiento y actualizaciones.</li> <li>• Describir los beneficios que representarían a la compañía la implementación de la Intranet.</li> </ul>
<b>Personal involucrado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Gerencia Administrativa</li> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> <li>• Departamento de Sistemas</li> </ul>
<b>Desarrollo Recursos:</b> y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso Humano</li> <li>• Equipo tecnológico para la presentación del proyecto</li> <li>• Papel para la impresión de los informes</li> </ul>
<b>Tiempo estimado para la revisión de la documentación</b>	Aproximadamente un mes

#### 6.4.8 PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE INTRANET

A continuación se presenta el plan de acción para la elaboración del diseño de la Intranet en Seguros Atlántida.

**Tabla 11. Plan de acción**

<b>TAREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Objetivo:</b>	Implementar la Intranet corporativa en Seguros Atlántida, S.A.
<b>Procedimiento:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquisición de un programa para virtualización de un servidor (vmworkstation).</li><li>• Revisión e implementación de la Intranet en cada una de las máquinas asignadas a cada uno de los colaboradores de la compañía.</li><li>• Elaboración de un manual que oriente al usuario cómo hacer uso de la herramienta.</li></ul>
<b>Tareas a desarrollar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Configurar el software existente (Lotus Notes) para la implementación de aplicación de la Intranet.</li><li>• Una vez instalado el Intranet, someter a consideración de la Gerencia General y Administrativa de la compañía para su evaluación.</li><li>• Definir la información que se va a transmitir.</li></ul>
<b>Personal involucrado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento de Sistemas.</li></ul>
<b>Desarrollo y recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recurso humano.</li><li>• Hardware.</li><li>• Software (actualización) para la implementación de la Intranet.</li></ul>
<b>Tiempo estimado para la implementación del proyecto:</b>	Aproximadamente dos meses.

##### 6.4.8.1 MANUAL DE USO DE INTRANET

A continuación se presenta el Manual de Uso de la Intranet, para ser distribuido a cada uno de los usuarios de la herramienta, que permita socializar y facilitar el uso adecuado.

#### CONTENIDO

1. Descripción del sistema.
2. Manual de usuario
  - 2.1. Acceso
  - 2.2. Ingreso a la Intranet
  - 2.3. Login
  - 2.4. Menú

## 1. Descripción del sistema:

El sistema de Intranet corporativo es un servicio para todos los colaboradores de Seguros Atlántida, S.A., que permite acceder de forma rápida y poder ver información en detalle y de forma segura proporcionada por otros departamentos.

La Intranet le permitirá informarse e imprimir lo que desee minimizando el tiempo del colaborador para que pueda realizar su trabajo.

A través de la Intranet usted tendrá acceso a:

- Manuales y políticas de procedimiento.
- Información sobre productos y servicios.
- Información para los empleados.
- Documentos que requieren firma.
- Manejo de catálogos.
- Contactos.
- Entre otros.

## 2. MANUAL DE USUARIO

### 2.1. Acceso:

2.1.1. Ingrese a la página para poder ingresar al sistema de Intranet.

2.1.2. Ingreso a la Intranet.

2.1.3. Ingresar su usuario y clave.

## 3. LOGIN

### 3.1. Descripción del Login:

3.1.1. Usuario: es el mismo código del colaborador que permite ingresar a su cuenta de Intranet.

3.1.2. Clave: esta clave es proporcionada por el administrador de sistemas. Se debe tomar en cuenta mayúscula y minúscula para poder ingresar correctamente.

3.1.3. Conectar: una vez ingresado su usuario y clave, se hace clic en Conectar para ingresar al sistema.



3.1.4. Ayuda: en Ayuda usted encontrará el Manual de Usuario.

#### 4. MENÚ PRINCIPAL

Una vez ingresado correctamente el usuario y contraseña se puede acceder al menú principal de Intranet.

### 6.5 PRESUPUESTO

En este apartado se hará un análisis del presupuesto que implicará la implantación de la herramienta de Intranet en Seguros Atlántida.

Las principales partidas que suelen aparecer en un proyecto son los recursos humanos, el software y hardware.

- a. Recursos humanos: Dentro de esta partida tenemos que diferenciar los recursos humanos necesarios para el desarrollo del entorno y los necesarios para su mantenimiento o actualización, así como las horas dedicadas a la formación en la plataforma.
- b. Software: dentro de esta partida se pretende obtener el mejor provecho al software que actualmente cuanta la compañía, es decir el LOTUS NOTES. Se tiene previsto la adquisición de un programa que permita realizar la virtualización de un servidor.
- c. Hardware: Seguros Atlántida en el año 2013 realizó la implementación de un sistema integrado en toda la compañía, por lo que adquirió nuevo hardware que soportará los requerimientos necesarios para la implementación de la herramienta propuesta, de manera que no es preciso realizar ninguna compra adicional.

A continuación se presenta tabla que contiene el presupuesto que supondrá a Seguros Atlántida la implementación del presente proyecto.

**Tabla 12. Presupuesto**

PRESUPUESTO	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Licencia	\$190.00
Capacitaciones	\$711.00
Elaboración de un manual de políticas de comunicación institucional	\$. 125.00
Otros imprevistos	\$100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,126.00</b>

**6.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN****Tabla 13. Cronograma**

No.	Cronograma	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes	
		Sem I	Sem II	Sem III	Sem IV	Sem V	Sem VI	Sem VII	Sem VIII	Sem IX	Sem X
1	Implementación de políticas de comunicación institucional										
2	Capacitación personal técnico										
3	Capacitación personal administrativo										
4	Actualización de servidores										
	(Compra del software e implementación)										
5	Implementación de modulos por departamento										

De acuerdo a la tabla anterior se presenta el cronograma, el cual describe las actividades a realizar para poder desarrollar el presente proyecto de implementación:

1. Capacitación del personal, periodo durante el cual se capacitara al personal técnico, específicamente el Departamento de Sistemas, sobre cómo se implementara el presente

proyecto. Este periodo consta de una semana (10 días hábiles), con un horario de 8 a 9 de la mañana. Siendo el responsable el Gerente del área de sistemas.

2. Capacitación del personal administrativo, este periodo tiene como fin capacitar a todo el personal de Seguros Atlántida, S.A., explicándoles a detalle en que consiste el proyecto, su finalidad y que se pretende lograr a través del presente, así como el uso que deben dar a la nueva herramienta. Siendo su tiempo de capacitación dos semanas, con un horario de 7 a 9 de la mañana, de lunes a viernes. Siendo el responsable el Gerente de Sistemas, quien a la vez puede designar personal a su cargo para dicha instalación.
3. Actualización de servidores, este periodo que consta de dos semanas, consiste en la adquisición de la aplicación de virtualización de un servidor, implementación y actualización del servidor, el mismo deberá ser realizado de forma paralela con la segunda semana de capacitación del personal técnico. Siendo el responsable el Gerente de Sistemas.
4. Implementación de la herramienta por departamentos, consiste simplemente en la configuración en cada una de las maquinas asignadas a los colaboradores de Seguros Atlántida, S.A.; asimismo, revisión del buen funcionamiento y desempeño de la intranet. Siendo los responsables todo el personal del Departamento de Sistemas.

#### 6.6.1 CONTROL Y SEGUIMIENTO

Una vez puesta en marcha la implementación de la Intranet, como herramienta de comunicación, es indispensable dar el seguimiento necesario, por lo que se sugiere utilizar un instrumento de medición con el que se dé a conocer qué tan involucrado está el personal con la nueva herramienta implementada. A continuación presentamos una propuesta de dicho instrumento:

**Tabla 14. Encuesta de opinión a los empleados de Seguros Atlántida**

ENCUESTA DE OPINIÓN
Estimados colaboradores, favor completar la siguiente encuesta. La información obtenida será utilizada con el fin de mejorar constantemente la comunicación en la compañía. Por favor sea claro y preciso con sus respuestas.
1. ¿Conoce usted cuál es la Misión de Seguros Atlántida? 2. ¿Conoce usted cuál es la Visión de Seguros Atlántida? 3. ¿Cuáles son los medios de comunicación formal interna que existen en la compañía? 4. ¿Se siente vinculado con los objetivos de la compañía? 5. ¿Considera usted que la nueva herramienta (Intranet) ha sido amigable y le ha facilitado el desempeño de sus funciones? 6. ¿Considera usted que la Intranet ha venido a mejorar la comunicación interna de la compañía? 7. Sugerencias y recomendaciones:
<b>Gracias por su tiempo</b>

#### 6.6.2 INDICADORES

- a) **De realización física:** que se cumpla el calendario de cronograma y capacitaciones.
- b) **De realización financiera:** determinar que la compañía cuente con el presupuesto descrito en la tabla 32.
- c) **De impacto:** con el instrumento de control y seguimiento a aplicar a los colaboradores de Seguros Atlántida, S.A., permite medir cuántas personas están involucradas con el uso de la herramienta.
- d) **De resultado:** A través de la aplicación del instrumento de la encuesta de opinión antes descrita se obtendrán resultados precisos que permitirán a la compañía conocer cuántos colaboradores están haciendo un buen uso de la herramienta y si conocen los beneficios.

#### 6.6.3 ANÁLISIS DE BENEFICIOS

El uso de la Intranet trae beneficios intangibles a la compañía como ser:

1. Se previene la duplicación del trabajo realizado
2. Se facilitan las relaciones interdepartamentales basadas en resolución de tareas
3. Se mejora el actual sistema de comunicación entre los empleados
4. Se reduce la desmotivación de los empleados
5. Se reducen las quejas de los clientes externos

## 6.7 VERIFICACIÓN DE CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta la tabla de verificación de la concordancia del documento con el plan de acción:

**Tabla 15. Verificación de concordancia del documento con el plan de acción.**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
		GENERAL	ESPECÍFICOS			
		Contribuir al mejoramiento de la comunicación Interna de Seguros Atlántida, S.A., a través de la implementación de un modelo efectivo de comunicación que proporcione información relevante, oportuna y suficiente a los colaboradores, y que refuerce su integración y fomente su involucramiento, de tal manera que marque una diferencia significativa en el mercado de los seguros.	Identificar los principales problemas de comunicación interna que afectan la competitividad de Seguros Atlántida	Dentro de la compañía existen varios factores internos que han venido afectando a Seguros Atlántida, S.A., dentro de los que podemos mencionar la desmotivación del personal, aparición de rumores, los empleados con una actitud de competencia individualista, poco interés de notificación por escrito de los cambios internos, lo que ha venido a incidir en la comunicación interna efectiva y, por ende, afectar directamente la competitividad.	Con el fin de mejorar la comunicación interna en Seguros Atlántida, se recomienda que a través del Departamento de Recursos Humanos se notifique a los colaboradores los cambios internos más relevantes que involucren a cada área en el momento oportuno, a través de los diferentes canales de comunicación que actualmente se manejan, disminuyendo de esta manera con los rumores que afectan el desempeño y las funciones del personal.	Modelo de comunicación
			Analizar los principales problemas de comunicación interna en Seguros Atlántida	Uno de los principales obstáculos identificados en el proceso de comunicación organizacional en Seguros Atlántida, S. A., es el modelo conservador que caracteriza a la compañía, es decir, que la alta gerencia y sus ejecutivos se encuentran en su zona de confort, lo que no les permite ver la necesidad de implementar un modelo de comunicación interna efectivo, que contribuya para mejorar en gran medida la competitividad de la institución.	Se recomienda incorporar a los gerentes de cada área, desarrollando sus capacidades y habilidades comunicativas, con el fin de involucrar a todo el personal y orientarlos con las metas definidas en la organización, aportando de esta manera con la mejora de la competitividad de la compañía.	Modelo de comunicación

**Tabla 16. Verificación de concordancia del documento con el plan de acción.**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
		GENERAL	ESPECÍFICO			
Comunicación interna como alternativa para la mejora de la competitividad en Seguros Atlántida.	Una inadecuada comunicación interna en Seguros Atlántida, S.A., y su incidencia en la competitividad de la compañía.	Contribuir al mejoramiento de la comunicación Interna de Seguros Atlántida, S.A., a través de la implementación de un modelo efectivo de comunicación, que proporcione información relevante,	Definir posibles alternativas que contribuyan al mejoramiento de la comunicación interna en Seguros Atlántida	Se determinó que los procesos que actualmente se manejan como herramientas de comunicación interna, deben de fortalecerse e involucrar al personal para que las debilidades sean tomadas como oportunidades como la motivación, el trabajo en equipo, acceso a la información, disminuir los rumores, priorizando cada uno de ellos y mejorando de raíz la comunicación interna de la organización.	Hacer un uso adecuado de las alternativas de comunicación interna con las que cuenta la compañía, como ser: memorándum, comunicación interna, correo electrónico, boletín informativo, logrando mejorar la calidad y los procesos, lo que se verá reflejado directamente en el servicio al cliente marcando una diferencia con la competencia.	Modelo de comunicación
		oportuna y suficiente a los colaboradores, y que refuerce su integración y fomente su involucramiento, de tal manera que marque una diferencia significativa en el mercado de los seguros.	Proponer un modelo efectivo de comunicación interna en Seguros Atlántida, S.A.	Se determinó la necesidad de que Seguros Atlántida S.A, implemente un modelo de comunicación interna con la finalidad de que todo el personal se sienta comprometido, motivado y que cada colaborador considere que las actividades que realiza son de gran aporte para la organización, logrando de esta manera un mejoramiento continuo de la competitividad.	Se recomienda a Seguros Atlántida, S.A., obtener una mejor ventaja del software que actualmente está en funcionamiento, a través de la implementación de una Intranet como herramienta para la mejora de la comunicación interna e instrumento de cambio que permitirá la coordinación entre las diferentes áreas de la compañía, así como el involucramiento, la integración y motivación del personal, complementando de esta manera los canales de comunicación existentes en la compañía.	Modelo de comunicación

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aceb, C. (s. f.). *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la PYME*.
2. Adler, R. B., & Marquardt Elmhorst, J. (2005). *Comunicación Organizacional* (Octava). D. F, México: McGraw-Hill/Interamericana.
3. Aguado, L. (2014). *Emoción, afecto y motivación: un enfoque de procesos*. España: Larousse - Alianza Editorial. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11028828>
4. Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10934358>
5. Cabarcos, M. Á. L., & Dopico, A. G. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. Netbiblo.
6. Carretón Ballester, M., & Ramos Soler, I. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante, España: AIRP (Asociación de investigadores en relaciones públicas).
7. Carvajal, L. G., Ormeño, J., & Valverde, M. Á. (s. f.). *PB - Técnicas administrativas básicas*. Editex.
8. Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Editorial Paidós.
9. De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

10. Escobar Mejía, E., & Gómez Reyes, J. (2014). *Estandarización de los procesos de Servicio al Cliente en Banco Continental, S.A.*, Tegucigalpa. Honduras.
11. Fernández Collado, C. (2014a). *La comunicación en las organizaciones* (segunda). México: Trillas, S.A. de C.V.
12. Fernández Collado, C. (2014b). *La comunicación en las organizaciones* (Segunda). México, D.F.: Trillas, S.A. de C.V.
13. Gan, F., & Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. España: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10646216>
14. Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*.
15. García Jiménez, J. (2004). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
16. García Jiménez, J. (2007). *La comunicación interna*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
17. García Merino, F. (2009). *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Honduras*. Santiago de Chile.
18. García Merino, F. (2009). *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Honduras*. Santiago de Chile, Chile.
19. Herrera, D. (2009). *Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada* (Primera). Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú.
20. Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Bogota, Colombia: Editorial Norma, S.A.



21. López, C. (2009). *La teoría Z de William Ouchi*. El Cid Editor.
22. Marketing Publishing. (2007). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10194582>
23. Martínez Guillén, M. del C. (2012). *La gestión empresarial: motivación capítulo 2*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11038517>
24. Memoria Seguros Atlántida. (2007).
25. Montahud, J. A., & Icart, I. B. (2011). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*.
26. Ongallo, C. (2007a). *Manual de comunicación* (Segunda Edición). Madrid: Dykinson S.L.
27. Ongallo, C. (2007b). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (2a. ed.)* (Segunda). Madrid, España: Editorial Dykinson S.L.
28. Prokopenko, J. (2009). *Globalización, competitividad y estrategias de productividad*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10337649>
29. Puchol Moreno, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10156651>
30. Reig Martínez, E. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Fundación BBVA.

31. Rodríguez, L. del P. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. ESIC Editorial.
32. Sánchez, I. P. (2014). *Comunicación en las relaciones profesionales*. ADGG0408. IC Editorial.
33. Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (18.<sup>a</sup> ed.). México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana.
34. Uribe Macías, M. E. (2010). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. Bogotá, Colombia: Ediciones del U.
35. Uribe Macías, M. E. (2011). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad* (21.<sup>a</sup> ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
36. Vértice, E. (2007). *Comunicación interna*. Editorial Vértice.
37. Wagner, R., & Engelmann, E. (2011). *Construcción y administración de la Intranet corporativa*.
38. [www.segurosatlantida.com](http://www.segurosatlantida.com). (s. f.). Recuperado 4 de junio de 2015, a partir de <http://www.segurosatlantida.com/cms/cms/index.php>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 ENCUESTA

### CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTRADEPARTAMENTAL EN SEGUROS ATLÁNTIDA, S.A.

Buen día, esta encuesta tiene como propósito recopilar información del proceso de comunicación interna en Seguros Atlántida y así poder analizar cómo contribuye o afecta con la competitividad. Agradeciendo de antemano su valiosa información.

Escriba en la ventana de la derecha la opción de respuesta que más se acerque a su realidad, le agradecemos contestar con sinceridad cada una de las preguntas:

N (No, nunca)

PV (Pocas veces), cuando es alguna vez aislada

BV (Con frecuencia, bastantes veces), cuando sucede semanalmente o varias veces al mes;

MF (Muy frecuentemente), Puede ser la opción cuando ocurre cada día o semanalmente.

No.	Preguntas	N	PV	BV	MF
1	Retraso en la entrega de datos/información.				
2	Competitividad individualista: cada uno va a lo suyo.				
3	Cuando hay un cambio interno ya sea de procesos o simplemente un comunicado general, siempre lo notifican por escrito para conocimiento de todo el personal.				
4	Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando lo pide el jefe				
5	Conocimiento de los resultados del propio trabajo.				
6	Reuniones largas y poco productivas.				
7	Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.				
8	Al salir de una reunión hay participantes que han entendido cosas diferentes.				
9	Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema.				
10	Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil acceder a ella.				

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>BV</b>	<b>MF</b>
11	El jefe de área busca mejorar cada vez las tareas asignadas en busca de una diferencia continua.				
12	Usted cree que la empresa busca siempre mejorar sus procesos para mejorar la atención del cliente.				
13	Los procesos internos están orientados a mejorar las repuestas a los clientes.				
14	Se escucha queja de los clientes comparando el servicio de otra compañía del mismo giro o rubro.				
15	A menudo orientan al empleado a realizar sus actividades motivados y orientados a los objetivos de la empresa.				
16	Existen estrategias que posicionen a la empresa donde usted labora y que permita crear un margen de competitividad en el entorno laboral.				
17	Los jefes de cada área busca crear estrategias internas que ayuden a la empresa a crear una buena imagen ante todos sus clientes.				
18	Tiene asignada una cuenta de correo electrónico para el cumplimiento de sus funciones.				
19	Usted cree que si todos el personal de la compañía contara con acceso de Intranet, los procesos internos y la comunicación intradepartamental sería más fluida y efectiva.				
20	Considera que existe un clima organizacional donde la mayoría de su personal se encuentra motivado al realizar sus funciones.				

**“MUCHAS GRACIAS”**

## **ANEXO 2 ENTREVISTA**

### **ENTREVISTA A EXPERTOS**

La presente entrevista tiene como objetivo principal recabar información precisa de personas expertas en el tema de comunicación interna y su relación con la competitividad. Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Maestría: \_\_\_\_\_

Cargos actuales: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera importante un modelo o sistema de comunicación interna en las organizaciones?  
¿Cómo esta influye con la competitividad en el entorno laboral?
2. ¿Cómo favorece o repercute que una empresa se interese por mantener un sistema de comunicación interna y que esté orientado a la mejora de la competitividad?
3. ¿Hacia dónde apunta la comunicación interna en las organizaciones en los últimos años?
4. ¿Considera que la mayoría de las medianas y grandes empresas en Honduras se preocupan por manejar modelos internos de comunicación?

5. ¿Usted cree que al implementar un modelo de comunicación interna en una organización, automáticamente se mejora la competitividad? De ser así, ¿cuáles serían algunos de los beneficios inmediatos?
6. ¿Porque será que en nuestro entorno son pocas las compañías que mantienen o consideran de vital importancia crear un modelo de comunicación interna?
7. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación interna que afectan directamente alcanzar la competitividad?
8. ¿Existe algún modelo efectivo de comunicación interna que esté aplicado actualmente y que sirva de apoyo para mejorar la competitividad?
9. ¿En nuestro medio existen compañías que manejan un modelo de comunicación interna efectivo? De ser así, ¿cuentan actualmente con posicionamiento en el mercado o marcan alguna diferencia importante con la competencia?
10. ¿Cómo influyen las políticas internas en la comunicación dentro de las organizaciones?
11. ¿Considera usted que la tecnología, como ser el Internet como una herramienta de la comunicación interna, influye en la competitividad de las empresas? ¿De qué manera?

**“Muchas Gracias”**

## ANEXO 3 VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO



Tegucigalpa MDC 20 de junio de 2015

Sres. Seguros Atlántida

Ing. Olvin Castillo

### **Propuesta de ampliación de Servicios**

Buen día por medio de la presente queremos realizar una propuesta de ampliación de servicio en los productos **LOTUS NOTES** de los cuales ustedes ya cuentan con la versión estándar de este producto y las licencias individuales para sus empleados y colaboradores.

La licencia de acceso y mensajera individual con la que ya cuenta su empresa es un servicio limitado con la cual no se aprovecha la totalidad de nuestra oferta de servicios para este producto en específico.

Las varias licencias de nuestro producto en específico **LOTUS NOTES** contienen diferentes aplicaciones o herramientas de las cuales usted, su empresa y colaboradores pueden fácilmente verse beneficiados para conseguir una mejor autonomía, mejor rendimiento, mejora de procesos y servicios para sus clientes en todos los sentidos.



A continuación veremos un cuadro que explica la diferencia entre la licencia actual que ustedes ya cuentan y la licencia empresarial que estamos ofreciendo en este momento con una baja necesidad de cambio de estructura y cambio de tecnología o actualización en servidores.

Lotus Notes Versión estándar	Lotus Notes Enterprise
<ul style="list-style-type: none"><li>• Correo interno</li><li>• Mensajería interna</li><li>• Calendario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Correo Interno</b></li><li>• <b>Mensajería Instantánea</b></li><li>• <b>Calendario</b></li><li>• <b>Reuniones en línea(audio y Video HD)</b></li><li>• <b>Integración de equipos móviles</b></li><li>• <b>Compartir archivos para colaboración y publicación</b></li><li>• <b>Integración con programas de Office</b></li></ul>

### **Detalles de Licencias**

Las diferencias en las licencias no solo se deriva en la diferencia de las aplicaciones y versatilidad de las mismas, en la actualización de productos y en la interactividad con la vida cotidiana actual, también incurre en una actualización de procesos, mejoras de recursos y aplicaciones más intuitivas para el mejor desempeño del trabajo dentro de las oficinas, menor tiempo de respuesta a los clientes así como mayor calidad de desempeño para los colaboradores en general.

### **Detalles de actualización**

Los procesos de actualización del producto debido a la adquisición del producto en su forma estándar es más factible o viable que la de otras empresas debido al avance de su infraestructura de servicios y sistemas.

Los mismos equipos y servidores actuales son fácilmente actualizables a una versión más robusta de nuestra aplicación y poder poner en funcionamiento las nuevas aplicaciones de nuestra plataforma ya existente en su empresa.

Los pasos a seguir en la actualización se basan en carácter virtual, ya que todo se realizara en los equipos existentes sin necesidad de incurrir en actualizaciones o gastos en el de orden de la infraestructura, estos productos son fáciles de manejar y muy intuitivos.

### **Actualización de Servidores**

La actualización de servidores en este caso sería en un sistema de virtualización que se instalaría en el mismo servidor donde ya se encuentra nuestra plataforma de mensajería y correo, en el caso de ya contar con dicha herramienta de virtualización solo nos implicaría un paso en la actualización de la plataforma y la actualización de la licencia empresarial para las nuevas aplicaciones de nuestros servicios.

Aplicaciones de virtualización recomendadas:

- VMWARE
- CAMEYO
- VIRTUALBOX
- SANDBOXIE
- VIRTUAL PC

### **Actualización de Equipos Individuales**

La Actualización de las computadoras de escritorio, equipos portátiles y equipos móviles se debe de hacer de forma individual pero puede lograrse de forma remota en los equipos conectados a la misma red de trabajo donde se encuentre el servidor de nuestra plataforma de servicios.

Capacitación sobre los productos, Herramientas y aplicaciones

La capacitación del personal técnico y el personal de última línea hacia las nuevas aplicaciones y el manejo de nuestra nueva plataforma en su actualización dependerán exclusivamente de la empresa debido al personal a capacitar y los diferentes departamentos de la misma.

El personal técnico se capacitara al mismo tiempo que se actualiza la licencia de nuestros productos y se les dará la inducción de problemas frecuentes en los usuarios de última línea para así tener un respaldo en todos los niveles

## **ANEXO 4 COMUNICACIÓN INTERNA**

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

**PARA:** TODO EL PERSONAL

SEATLAN TEGUCIGALPA

**DE:** RECURSOS HUMANOS

**ASUNTO:** IMPLEMENTACIÓN MODELO DE COMUNICACIÓN

**FECHA:** 24 DE AGOSTO 2015

---

Estimados colaboradores, nos agrada dirigirnos a ustedes notificando formalmente la implementación de un Modelo de Comunicación Interna que se llevará a cabo a través del software que actualmente maneja la compañía Lotus Notes. Será habilitada una aplicación (**Intranet**) que serán de gran utilidad para el manejo de la comunicación interna y servirá de apoyo a los canales que actualmente se utilizan internamente.

Todo lo mencionado tiene como finalidad crear un ambiente agradable, mejorar los procesos internos, minimizar los rumores así como relacionar a todos los empleados con los objetivos que pretende alcanzar la empresa y por ende mejorar la competitividad.

Cabe mencionar que se ha realizado un cronograma de actividades con todas las partes involucradas, empezando con las capacitaciones al personal técnico en la primer y segunda semana del mes de septiembre y empezando el lunes 14 de septiembre con el personal administrativo.

Cc: Archivo

Cc: Expediente personal

## ANEXO 5 CARTA DE COMPROMISO

### Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo RAFAEL A. ATHETLLA C.

Identidad No 2211200502729, Licenciado en ADMINISTRACIÓN

con Maestría en RECURSOS HUMANOS

con Doctorado en -

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de

Maestría denominado MODELO DE COMUNICACIÓN TUTORIA PARA

LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN SEGUROS ATLÁNTIDA

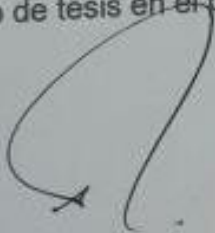
a ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

ERLINDA MARIBEL CORRALES ZAMBRANO

EUNICE RAQUEL CANALES LAÍVEZ

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Firma:



Nombre RAFAEL A. ATHETLLA C.

## **ANEXO 6 CONSTANCIA DE REVISIÓN**

### **CONSTANCIA**

Yo, **EUCLIDES VALDEZ**, Licenciado en Letras con Orientación en Literatura, con identidad 0801-1984-21125, corrector de estilo en diario EL HERALDO, por este medio hago constar que se ha realizado una revisión integral de ortografía y redacción de la tesis con nombre **COMUNICACIÓN INTERNA COMO ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN SEGUROS ATLÁNTIDA S.A.**, elaborada por la Licenciada **Erlinda Maribel Corrales Zambrano** y la Licenciada **Eunice Raquel Canales Láinez**. Espero que el trabajo realizado sea de entera satisfacción para los lectores de dicha tesis.

El presente documento fue extendido en la ciudad de Tegucigalpa a los veinticinco días del mes de junio del dos mil quince.

*Euclides Valdés Flores*  
**LIC. EUCLIDES VALDEZ**

## ANEXO 7 AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

### AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa F.M.      11/Mayo/2015  
(Ciudad), (Departamento)      (Día, mes y año)

Olvin Gustavo Castillo  
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente Comercial  
(Puesto Laboral)

Seguros Atlántida  
(Empresa o Institución)

Edificio Sonise, Costado Oeste de Plaza Barcaetón  
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Olvin Gustavo Castillo

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de Unitec y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con Orientación a Competencias Directiva.

Hemos seleccionado como tema:

Modelo de Comunicación Interna para la mejora de la Competitividad en Seguros Atlántida

por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar:

Encuestas

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Firmas:

Junice R. Conales Irujo  
Nombre

Número de cuenta: 11353074

Erlinda M. Conales Zambora  
Nombre

Número de cuenta: 11353077

Por este medio:

Seguros Atlántida  
(empresa / institución)

autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Olvin Gustavo Castillo

(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo.

