



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**LA COMUNICACIÓN EN UN PROCESO DE ADQUISICIÓN Y  
SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN,  
“CASO AMERICAN INTERNATIONAL GROUP”**

**SUSTENTADO POR:**

**KEYDI MARIELA GARCÍA VELÁSQUEZ  
RONMEL ALEXANDER GONZÁLEZ MEDINA**

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

**TEGUCIGALPA, M.D.C. FM, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**LA COMUNICACIÓN EN UN PROCESO DE ADQUISICIÓN Y  
SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN,  
“CASO AMERICAN INTERNATIONAL GROUP”**

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

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**MIEMBROS DE TERNA:**

**CARLA CARDONA**

**MINA GARCIA**

**JOSE EVELIO SERRANO**



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**LA COMUNICACIÓN EN UN PROCESO DE ADQUISICIÓN Y  
SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN,  
“CASO AMERICAN INTERNATIONAL GROUP”**

**KEYDI MARIELA GARCÍA VELÁSQUEZ  
RONMEL ALEXANDER GONZÁLEZ MEDINA**

**Resumen**

La presente investigación se elaboró con el objetivo de contribuir en la gestión de la comunicación en la internacional compañía de seguros American Internacional Group AIG; con la finalidad de potenciar a la empresa a obtener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos planteados. Esta investigación está dirigida a un enfoque mixto predominando el enfoque cuantitativo; se conocieron los factores que han limitado el proceso comunicación y su incidencia en el clima organización y en las finanzas; además se analizaron los factores de la comunicación interna, mediante un diseño de investigación no experimental transversal. El 89% de los colaboradores de AIG consideran que el proceso de actual de transición ha carecido de una comunicación interna, por lo que se propone un plan de gestión de la comunicación interna.

**Palabras claves:** Gestión de la comunicación interna como herramienta efectiva para la organización.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **THE COMMUNICATION IN A PROCESS OF ACQUISITION AND ITS INCIDENCE IN THE ORGANIZATION, “CASE AMERICAN INTERNATIONAL GROUP”**

**KEYDI MARIELA GARCÍA VELÁSQUEZ**

**RONMEL ALEXANDER GONZÁLEZ MEDINA**

### **Abstract**

The present investigation was elaborated with the objective of contributing in the management of the communication in the international insurance company American International Group AIG; With the purpose of empowering the company to obtain better results in the fulfillment of the stated objectives. This research is aimed at a mixed approach, with a predominance of the quantitative approach; The factors that have limited the communication process and its impact on the organization climate and finance; In addition, internal communication factors were analyzed through a non-experimental cross-sectional research design. 89% of AIG's employees consider that the current transition process has lacked internal communication, so a plan for the management of internal communication is proposed.

**Keywords:** Management of internal communication as an effective tool for the organization.

## **DEDICATORIA**

Lo dedicamos a Dios “EL GRAN YO SOY” por darnos la sabiduría y las fuerzas para lograr culminar con éxito esta etapa importante en nuestra vida profesional.

A nuestras familias a quienes honramos y deseamos mencionar:

A mi madre Gladis Sagrario Velásquez quien me ha brindado su apoyo incondicional en cada proyecto acompañándome siempre con sus consejos. A mis hermanas Karol García y Sofía García y mi sobrino Alessandro Murillo quienes me animaron a seguir adelante para culminar esta etapa profesional.

Keydi García

Dedico este esfuerzo a mi hijo José David González y muy especialmente a mi esposa Janeth Cárcamo quien como una fuerte columna me acompañó con su apoyo, comprensión y con sus consejos que me animaron siempre para alcanzar la meta propuesta. A mis padres Brenda y Eduardo Canales por sus consejos y apoyo en todo momento.

Ronmel González

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento a la internacional compañía de seguros American International Group AIG y a su Gerente General en Honduras Ingeniero Lesly Araujo por brindarnos la colaboración necesaria para la elaboración de la presente tesis.

Al Licenciado Bayron Moncada quien con su experiencia en la empresa AIG pudo transmitir conocimientos y comentarios que enriquecen los resultados de la investigación.

Al PhD Carlos Zelaya Oviedo asesor metodológico quien con sus consejos nos guio para poder culminar con este arduo proceso.

En especial agradecemos a la Doctora Albertina Navarro por siempre brindarnos un consejo oportuno y su apoyo incondicional en cada proceso durante este tiempo de vida universitaria en UNITEC.

## INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
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
1.3.3.1 Preguntas ligadas a la pregunta de investigación .....	4
1.4 Objetivos del Proyecto .....	5
1.4.1 Objetivo General .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos .....	5
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Análisis del Entorno.....	7
2.1.1 American International Group, INC .....	7
2.1.2 AIG Honduras .....	7
2.1.3 Trayectoria AIG en Honduras .....	8
2.1.4 ASSA Compañía de Seguros .....	9
2.1.5 Marco Legal.....	10
2.2 Teoría.....	12
2.2.1 Teorías del sustento .....	12
2.2.1.6 Procesos de la comunicación.....	20
2.2.2 Conceptualización .....	29
2.2.3 Antecedentes de metodologías previas .....	30

2.3 Metodología Aplicadas .....	35
2.3.1 Gerencia de la cultura organizacional.....	35
2.3.2 Dirección Financiera .....	36
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>35</b>
3.1 Congruencia Metodológica .....	35
3.1.1 Variables de Estudio.....	36
3.1.2 Operacionalización de Variables.....	37
3.2 Enfoque y Métodos .....	39
3.3 Diseño de la Investigación .....	40
3.3.1 Población .....	41
3.3.3 Unidad de Análisis .....	42
3.3.4 Unidad de Respuesta .....	42
3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados.....	42
3.4.1. Técnicas Aplicadas.....	42
3.4.2 Instrumentos Aplicados .....	43
3.4.3 Procedimientos.....	43
3.5 Fuentes de Información.....	45
3.5.1 Fuentes Primarias .....	45
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>47</b>
4.1 Resultados de encuesta.....	47
4.1.1 Análisis Relacional de variables .....	59
4.2 Resultados de la entrevista .....	61
4.2.1 Comparativo de la Situación Financiera .....	63
4.3. Diagrama de Ishikawa.....	65
4.4 Análisis Estadístico.....	67

4.5. Propuesta .....	69
4.5.2 Introducción .....	69
4.5.3 Descripción de propuesta .....	71
4.5.4 Presupuesto .....	93
4.5.5. Análisis Financiero .....	94
4.5.6. Cronograma Ejecución .....	95
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>96</b>
Conclusiones .....	96
Recomendaciones .....	97
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

### **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1. MATRIZ METODOLÓGICA .....	35
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	37
TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	38
TABLA 4. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS .....	63
TABLA 5. FRECUENCIA Y ESTADÍSTICA: COMUNICACIÓN Y CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	67
TABLA 6. FRECUENCIA Y ESTADÍSTICA: CALIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	67
TABLA 7. FRECUENCIA Y ESTADÍSTICA: EFECTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	68
TABLA 8. FRECUENCIA Y ESTADÍSTICA: MOTIVACIÓN AL TRABAJO.....	68
TABLA 9. FRECUENCIA Y ESTADÍSTICA: SE HAN GENERADO CONFLICTOS POR LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	68
TABLA 10 OBJETIVOS E INDICADORES DEL PLAN DE ACCIÓN .....	71
TABLA 11. RELACIÓN DE FORMAS Y MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN.....	76
TABLA 12. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	78

TABLA 13: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	81
TABLA 14: PRESUPUESTO DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN "UNA HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA ORGANIZACIÓN" .....	93
TABLA 15. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	95

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ESQUEMA SOBRE LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	18
FIGURA 2. TIPOS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL .....	19
FIGURA 3. MODELO DE COMUNICACIÓN DE SHANON WIENER .....	21
FIGURA 4. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	25
FIGURA 5. REPRESENTACIÓN DE VARIABLES .....	36
FIGURA 6. DIAGRAMA DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. ....	40
FIGURA 7. PROCEDIMIENTO ENCUESTA. ....	44
FIGURA 8. PROCEDIMIENTO DE ENTREVISTA.....	45
FIGURA 9. CONOCE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA. ....	47
FIGURA 10. EL TRABAJO ASIGNADO ESTÁ DEFINIDO Y ESTRUCTURADO. ....	48
FIGURA 11. LA EMPRESA COMUNICA LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y FORMA DE TRABAJO. ....	49
FIGURA 12. LA ACTUAL TRANSICIÓN HA CONTADO CON UN PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA. ....	50
FIGURA 13. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADOS EN LA ORGANIZACIÓN. ...	51
FIGURA 14. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA, PARA LOS COLABORADORES. ....	52
FIGURA 15. CALIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN SEGÚN LA EXPERIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN. ....	53
FIGURA 16. RECIBE O HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE COMUNICACIÓN REFERENTE A CAMBIOS EN PROCESOS PARA REALIZAR EFICIENTEMENTE EL TRABAJO.....	54
FIGURA 17. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL.....	55
FIGURA 18. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO. ....	56
FIGURA 19. CONFLICTOS Y LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	57

FIGURA 20. RAZONES DE LOS RUMORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	58
FIGURA 21 LA MOTIVACIÓN AL TRABAJO SEGÚN EL GÉNERO .....	59
FIGURA 22 RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS DENTRO DE LA EMPRESA Y LA COMUNICACIÓN INTERNA. ....	60
FIGURA 23. ISHIKAWA PLAN DE ACCIÓN .....	66
FIGURA 24. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA, CREACIÓN PROPIA.....	75
FIGURA 25. PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	81

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

El presente capítulo expone una breve introducción del tema de investigación, los antecedentes que fundamentan el estudio, la definición del problema para determinar la relevancia y así justificar la investigación.

## **1.1 Introducción**

El presente documento está estrechamente relacionado con algunos factores que hoy en día a nivel mundial las organizaciones deberían considerarlas como pilares fundamentales para la correcta y eficiente gestión de las distintas funciones empresariales. Estas columnas son la comunicación y las finanzas.

La comunicación es un eje de vital importancia ya que es el medio que ayuda a afrontar los distintos retos a los que se afrontan las organizaciones, como ser: la batalla por cuota de mercado, los retos de la globalización, como aporte a la búsqueda insaciable por la calidad y además como parte de la competitividad. Adicional es un eje sobre el cual intervienen los agentes internos y externos de las empresas, incidiendo de forma directa sea positiva o negativamente en el clima laboral.

El aspecto financiero es otro de los ejes importantes de las empresas, pues es aquí donde se refleja la información en cifras, la valoración del esfuerzo realizado en un periodo determinado, los costos de las transacciones que dan vida a la organización, también sirve para comparar los resultados pasados y presentes, además es la guía para la toma de decisiones sobre las inversiones

futuras, establecer los controles necesarios y así rendir los resultados esperados por los socios de las empresas.

Los factores antes mencionados se verán relacionados con el proceso de transición en el caso de la reconocida empresa de seguros American International Group Inc. y la venta de sus acciones en Centroamérica a la compañía panameña de seguros ASSA. El proceso de transición entre estas importantes compañías aseguradoras carece de una adecuada comunicación. Esta transición da lugar a realizar un estudio para conocer la incidencia de la falta de comunicación en el clima laboral y las finanzas de la corporación.

## **1.2 Antecedentes del Problema**

Las Compañías de AIG sirven a clientes comerciales, institucionales e individuales, a través de una de las redes más extensas de daños y accidentes en todo el mundo. Adicionalmente, las compañías de AIG son proveedores líderes de seguros de vida y servicios de jubilación en los Estados Unidos.

La sucursal de American International Group, Inc. (AIG), en Honduras fue establecida en el año 1957 bajo el nombre de “Hannover Insurance Company”. Con más de 60 años en el mercado Asegurador Hondureño, AIG se constituye como una organización internacional de seguros líder, que sirve a clientes en más de 130 países.

El 15 de Octubre 2015, ASSA Compañía de Seguros y American International Group, Inc AIG firmaron un acuerdo de compraventa de acciones en el cual ASSA adquiere el cien por ciento de las operaciones de AIG en Centroamérica que incluye El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá. La transacción de esta compra fue aprobada por el ente regulador de Honduras el 19 de Enero 2017. (AIG, 2015)

Según la opinión el director general de AIG Jeames Dwane: Al buscar un socio en Centro América, AIG encontró en ASSA a un jugador de clase mundial, su profundo conocimiento del mercado de seguros en Centroamérica que asegure que los clientes de la región continúen recibiendo una amplia gama de productos y servicios (2015).

### **1.3 Definición del Problema**

#### 1.3.1 Enunciado del Problema

La comunicación y el entorno financiero de las compañías deberían ser algunos pilares fundamentales para una gestión empresarial efectiva; según Fernández (2015)“sin una comunicación interna que exprese de forma clara los objetivos y tareas a realizar, la organización difícilmente conseguirá alcanzar sus metas” (p. 159).

La importancia de la comunicación en las organizaciones hoy en día es a nivel mundial, es considerada como un pilar fundamental que ayuda a afrontar los retos cotidianos de las empresas concernientes a cumplir con sus objetivos, misión y visión institucional. Con una adecuada comunicación se influye positivamente en los colaboradores en su forma de pensar, actuar, tomar decisiones, en el comportamiento mismo; todo estrechamente relacionado al Clima Laboral.

La mundialmente conocida compañía de seguros American International Group Inc. (AIG) recientemente ha vendido el total de sus acciones en Centroamérica a la panameña ASSA Compañía de Seguros, esta adquisición a causado un proceso de transición el cual ha carecido de una comunicación efectiva, que ha generado un impacto de forma directa al clima laboral,

afectando la motivación de los colaboradores en sus sucursales en Honduras, esto también repercute en resultados financieros de la empresa en su primer trimestre del año 2017.

Las operaciones en Honduras aun funcionan bajo el nombre de AIG Seguros ya que se espera la aprobación de cambio de nombre por Comisión Nacional de Banca y Seguros ente regulador.

### 1.3.2 Formulación del Problema

El proceso de transición del caso de AIG y ASSA compañía de seguros ha carecido de efectividad en cuanto a comunicación se refiere.

Por lo tanto: ¿Qué tan factible será implementar un plan de acción que gestione la comunicación interna viable y efectiva para la organización?

### 1.3.3 Preguntas de Investigación

La problemática planteada del caso AIG y ASSA Compañía de Seguros genera como principal pregunta de investigación la siguiente interrogante:

¿Cuál sería la alternativa más viable y efectiva en la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización para en el proceso de transición?

#### 1.3.3.1 Preguntas ligadas a la pregunta de investigación

- ¿Cuáles son los factores que limitan el proceso de comunicación?
- ¿Cuáles son los factores que potencia el proceso de comunicación?

- ¿Cuál es el resultado de la falta de comunicación institucional en el clima laboral?
- ¿Existe una relación directa entre el clima laboral y los resultados financieros?
- ¿Existirá un impacto en las finanzas corporativas causadas por el proceso de transición en el caso de AIG y ASSA compañía de seguros?

## **1.4 Objetivos del Proyecto**

### 1.4.1 Objetivo General

Facilitar la información necesaria para optimizar la comunicación en el proceso de transición en el caso de AIG / ASSA, mediante un plan de acción orientado al cumplimiento del convenio de transición entre ambas empresas.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

1. Conocer los factores o causas que han limitado el proceso de comunicación.
2. Determinar los factores y causas que influyen el proceso de comunicación.
3. Analizar la comunicación institucional desarrollada en el proceso de transición y la repercusión en el clima laboral.
4. Comparar los resultados financieros en un periodo trimestral, ligado al proceso de transición.
5. Proponer un plan de acción orientado al cumplimiento de la comunicación interna y del convenio de transición.

## **1.5 Justificación**

En la actualidad el sector asegurador es un mercado altamente competitivo, por tanto, reducir las brechas existentes en el interior de las compañías aseguradoras es sumamente importante, por lo tanto, es trascendente estudiar la comunicación generada en el transcurso de transición y los posibles efectos en el clima laboral y en las finanzas corporativas en el caso AIG Seguros y ASSA Compañía de Seguros generado por la adquisición del total de acciones.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente Capítulo fundamenta la investigación con las principales ideas de autores y expertos en el tema. Ya planteando el problema de la investigación con sus objetivos y preguntas de investigación, este expone y analiza la situación actual de ese problema, como las teorías y conceptos de la investigación.

### 2.1 Análisis del Entorno

#### 2.1.1 American International Group, INC.

AIG es la organización líder mundial en seguros en general sirviendo a más de 40 millones de clientes en más de 160 países y jurisdicciones. Con una historia de 90 años, unos de los más extensivos rangos de productos y servicios, experiencia profunda en reclamos y una excelente fortaleza financiera, AIG permite que tanto los clientes de seguros personales como comerciales pueden administrar casi cualquier riesgo con confianza. (AIG seguros, 2016, p. 1)

#### 2.1.2 AIG Honduras

En Honduras fue fundada en 1957, inicialmente con la razón social de “Hannover Insurance Company”, con más de 50 años en el mercado Asegurador Hondureño pertenece a AIG Seguros la aseguradora líder mundial en seguros.

Lema.

“Somos la compañía de seguros con mayor solidez financiera y experiencia mundial a su alcance en Honduras”.

Visión.

Establecer a AIG en Honduras como uno de las empresas preferidas de seguros que proporciona alto nivel de satisfacción del cliente, satisfaciendo las necesidades del mercado y con amplia plataforma de productos y canales de distribución diversificados, generando sólidos resultados financieros que satisfagan las expectativas de los accionistas y la rentabilidad.(Insurance from AIG in Honduras, 2016, p. 1)

AIG Proporciona cobertura de seguro en las siguientes líneas:

- Líneas comerciales: son las soluciones para pequeñas empresas, seguros de energía, de propiedad, responsabilidad civil, marítima y financiera.
- Líneas personales: cubre la propiedad personal, los automóviles personales y comerciales, seguros de hogar y los productos de protección personal.
- Accidentes Personales: seguros de accidentes personales para persona individual y jurídica. (Catalogo de Productos AIG, 2017, p. 31)

### 2.1.3 Trayectoria AIG en Honduras

De conformidad con Escritura Pública de Agosto 28, 1957, The Hanover Fire Insurance Company como Sociedad establecida en la Ciudad de New York, confiere poder y nombra como su Apoderado y Representante a la sociedad Max R. Stempel & Sons, a fin de que la Compañía pueda desarrollar todas las actividades relacionadas con el negocio de los Seguros en la República de Honduras.

En Escritura Pública autorizada en la Ciudad de Panamá, la Sociedad Max R. Stempel & Sons nombra como su Representante Legal y Apoderado a la Sociedad Alvin M. Barrett, iniciando operaciones en la Ciudad de San Pedro Sula el 26 de Septiembre de 1957. Registrando como Agente General al Sr. Alvin M. Barrett.

El 28 de octubre de 1958 y según Acuerdo No.1197, The Hanover Fire Insurance Co. Cambia su razón social a The Hanover Insurance Company. El 03 de Abril de 1964 inicia operaciones como Sucursal en el 4to piso del Edificio Banco Atlántida Plaza Morazán en Tegucigalpa, fungiendo como Gerente General el Lic. Mario Alfredo Zea R, hasta el 30 de Junio de 1966. (AIG.com, 2015)

El 01 de Julio de 1966 es nombrado como Gerente General el Sr. Juan A. García A. En Mayo de 1967 las oficinas se trasladan al 10° piso del Edificio Midence Soto. En 1973 el Sr Juan A. García es trasladado a las oficinas en New York, sustituyendo en forma interna al Sr. Carlos Talavera.

En Abril de 1975 es nombrado el Lic. Olban Francisco Valladares como Gerente General. En el mismo año y a fin de prestar mejor servicio a los Asegurados en la Costa Norte, se instalan Oficinas en el Edificio Morales Palao, Av. Circunvalación, Colonia Orquídea Blanca en la Ciudad de San Pedro Sula.

En 1976 en Tegucigalpa las oficinas funcionaban en el Edificio Midence Soto y luego se trasladan a la Sección Comercial del Hotel Honduras Maya de esta ciudad. Efectivo Febrero 1°. De 1979 hasta Agosto 13 de 1980 el Sr. Cesar Zarate sustituye en la Gerencia General al Lic. Olban F. Valladares. (AIG.com, 2015)

En Agosto 15 de 1980 es nombrado el Lic. Oscar Reynaldo Ramírez C. en sustitución del Sr. Cesar Zárate. En Mayo 06 de 1981 en Tegucigalpa se trasladan a las oficinas al 3er piso del Edificio en Condominio del Centro Comercial los Castaños, adquiriendo el mismo por compra en Agosto de 1986.

Según Acuerdo No. A.L. 572/87 The Hanover Insurance Company cambia su razón social para seguir operando como American Home Assurance Company.

Efectivo Septiembre 1°. De 1994 hasta el 30 de Septiembre de 1999 el Lic. Edgar Wagnere sustituye al Lic. Ramírez Cuadra. Efectivo Octubre 1°. De 2001 asume la Gerencia General el Sr. Miguel Ernesto Silva.

Efectivo Noviembre de 2013 asume la Gerencia General Karen Cesia Rubio. En el 2013 American Home Assurance cambia su razón social a Chartis y nuevamente en el 2014 Chartis cambia su razón social a lo que actualmente es AIG Seguros.(AIG.com, 2015)

#### 2.1.4 ASSA Compañía de Seguros

ASSA Compañía de Seguros, S.A. subsidiaria del Grupo ASSA, dedicada al negocio de seguros Generales, Fianzas, Vida y Salud en la República de Panamá. Esta empresa inició operaciones en 1980, pero las actividades de ASSA como grupo asegurador comenzaron el 1 de noviembre de 1972. En ese entonces, operaban bajo la administración conjunta Compañía Panameña de Seguros, S.A. (fundada en 1948) y Compañía Interamericana de Seguros, S.A (fundada en 1959). Efectivo el 1 de abril de 1974 ingresó la Compañía General de Seguros, S.A (fundada en 1937). («ASSA Compañía de Seguros», 2016)

Estas tres aseguradoras se fusionaron en ASSA Compañía de Seguros, S.A. el 1 de enero de 1994. Posteriormente, tras la adquisición de los intereses minoritarios (42.4%) de Metropolitana de Seguros de Vida, S.A., se absorbió a ésta el 22 de diciembre de 1994. Mediante acuerdo firmado

el 27 de diciembre de 1999, la empresa adquirió Real Panameña de Seguros, S.A. y el 2 de octubre de 2000, integró a Wico Compañía de Seguros, S.A. En 2008 incursionamos en el mercado salvadoreño e iniciamos operaciones de La Hipotecaria, S.A. y La Hipotecaria Vida, Seguros de Persona, S.A. Durante el año 2009 y principios del 2010, un grupo de dedicados colaboradores de ASSA armaron el plan de entrada al mercado de Costa Rica, el cual recientemente pasó por su proceso de apertura de mercado.

**Visión:** ASSA para toda la vida

**Misión:**Garantizamos tranquilidad a nuestros clientes y corredores, sirviéndolos de forma oportuna, consistente y transparente.

Desarrollamos nuestro recurso humano y mantenemos herramientas tecnológicas actualizadas. Cumplimos nuestras promesas y brindamos óptimos retornos sobre la inversión. («ASSA Compañía de Seguros», 2016.)

#### 2.1.5 Marco Legal

En Honduras las leyes que rigen las compañías aseguradoras en el mercado son establecidas por organismos públicos y privados. Ellos son:

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros: Tiene la responsabilidad de velar por la estabilidad y solvencia de los sistemas financieros y demás supervisados, su regulación, supervisión y control. Vigilan que se respeten los derechos de los usuarios financieros, y contribuyen a promover la inclusión financiera y además con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y financiamiento al terrorismo, a fin de salvaguardar el interés público. (CNBS, 2016)

Cámara Hondureña de Aseguradores: Es una asociación sin fines de lucro, que está integrada por doce compañías legalmente autorizadas para operar en el país. Sus objetivos son los propios de una Asociación interesada en el desarrollo del sector asegurador hondureño y mejorar los beneficios a los consumidores (CAHDA, 2016).

Asociación Hondureña de Profesionales Intermediarios de Seguros (AHPROINSE): Es una asociación en la que se encuentran afiliados todos los intermediarios que desean pertenecer a la asociación por voluntad propia. Fue fundada y publicado en la gaceta el 22 Febrero del 2005. El fin de AHPROINSE es velar por los derechos y deberes de los afiliados a AHPROINSE. Esta asociación es regulada por CAHDA y la CNBS. (AHPROINSE, 2016)

## Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Artículo 1. La presente Ley tiene por finalidad establecer las normas para la organización y funcionamiento de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en adelante denominada la “Comisión”, creada por el Artículo 245, atribución 31 de la Constitución de la República.

La Comisión es una entidad desconcentrada de la Presidencia de la República, con independencia funcional presupuestaria y facultades administrativas suficientes para asegurar habilidad técnica y financiera necesaria para el cumplimiento de sus objetivos. La Comisión supervisará las actividades financieras, de seguros, previsionales, de valores y demás relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público; y otras instituciones financieras y actividades, determinadas por el Presidente de la República en Consejo de Ministros; además vigilará que las instituciones supervisadas cuenten con sistemas de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo; haciendo cumplir las leyes que regulan estas actividades, con sujeción a los criterios siguientes:

Que el desarrollo de dichas actividades esté en concordancia con las leyes de la República y con el interés público.

Que el ejercicio de tales actividades se desarrolle en cumplimiento de la función económica prevista para cada una.

Que en tales actividades se respeten los derechos de los usuarios de los servicios ofrecidos por las instituciones supervisadas y preferentemente, el de los ahorrantes, depositantes, asegurados e inversionistas.

Que las instituciones supervisadas cuenten con los niveles de patrimonio adecuado para salvaguardar su solvencia;

Que la supervisión en el área de su competencia, promueva la estabilidad del sistema financiero, en complemento a la labor del Banco Central de Honduras en dicha materia.

Que los accionistas, administradores y funcionarios de las instituciones supervisadas reúnan los requisitos de idoneidad y solvencia moral necesarios para desempeñarse adecuadamente.

Que los marcos regulatorios promuevan la libre competencia, equidad de participación, la eficiencia de las instituciones supervisadas y protección de los derechos de los acreedores.

Que se promueva la adopción de buenas prácticas en la administración de los riesgos inherentes a las actividades que realizan las instituciones supervisadas. (CNBS, 2016)

## **2.2 Teoría**

### 2.2.1 Teorías del sustento

#### 2.2.1.1 La Comunicación

Desde el inicio de la humanidad se ha tenido la necesidad de comunicarse y estar en continua relación con otros seres humanos y la sociedad. La comunicación es imprescindible para que exista participación, coordinación, y trabajo en equipo, logrando alcanzar importantes niveles positivos en el desarrollo del ser humano o de la organización.

#### El origen de la palabra comunicación

Proviene del latín *communis* que significa común. En castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad. En pocas palabras, se está, en comunidad porque se pone algo en común (visión, objetivos, metas) a través de la comunicación. (Márquez, Jorge E., 2006)

Al comunicarse se transmiten ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, e información, un ejemplo de lo anterior se relata en las sagradas escrituras la cual se encuentra en el libro de Génesis versículo once, en donde los habitantes del mundo hablaban el mismo idioma y usaban las mismas palabras, ellos se unieron y acordaron construir un torre la cual llegara hasta el cielo, pero en el proceso hubo un cambio en su forma de comunicarse lo que no permitió que la edificación concluyera según la visión que existía (Reina & Valera, 1960, p. 13). Con este claro ejemplo se puede apreciar la importancia que la comunicación tiene en todo lo que se desarrolla pues cuando no se habla el mismo idioma dentro de la organización no se alcanzan los objetivos deseados.

Algunos autores consideran la comunicación a través de un factor común que es un "proceso" definiéndolo de distinta manera:

Según Fernández C.C. (2008) "Es el proceso interpretativo a través del cual los individuos en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean" ( p. 15).

El autor da a conocer en la definición anterior que la comunicación es continua y compleja, no puede ser aislada, debe ser fluida teniendo en consideración que puede afectar otras relaciones a futuro, si el mensaje no se transmite de manera clara a los miembros o personas a los cuales se brinda el mensaje.

Otra definición la entrega Freijeiro (2010) “Un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales” (p. 8).

Se puede decir que la comunicación es un proceso, mediante el cual los individuos o grupos transfieren mediante el uso de algunos elementos y/o factores mensajes, que le permiten adaptarse al entorno y relacionarse con más personas.

Berlo (2004) afirma “Cuando aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestro propósito en términos de respuestas específicas de aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes, hemos dado el primer paso hacia la comunicación eficiente y efectiva” ( p. 10).

Referirse a una comunicación efectiva es lograr que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas. La comunicación es eficiente cuando el emisor tiene claro el objeto, el lenguaje y el contenido correcto por lo tanto el receptor obtiene la respuesta esperada logrando un feed back<sup>1</sup> positivo en la comunicación.

#### 2.2.1.2 Comunicación Organizacional

Es un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la organización, dicho proceso puede ser interno, es decir basado en relaciones dentro de la organización o externo.

---

<sup>1</sup> Feed Back: palabra inglesa que significa retroalimentación, puede ser un sinónimo de respuesta o reacción.

Este tipo de comunicación tiene tres tipos de teorías las cuales son como:

- Proceso social,
- Como disciplina.
- Conjunto de técnicas y actividades.

Proceso Social: “La comunicación es el proceso social fundamental, en esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto total de mensaje que se intercambia entre los integrantes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos externos” (Andrade, 2005, p. 115).

Como disciplina: “La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio” (Andrade, 2005, p. 115).

Conjunto de técnicas y actividades: “El proceso comunicativo en la organización sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensaje que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Andrade, 2005, p. 116).

Es así que de acuerdo con el investigador Prieto Daniel (2004) La comunicación organizacional ha avanzado mucho más en el campo de lo profesional más que en el académico. En el campo profesional han prevalecido los estudios diagnósticos y de intervención, los cuales han tenido como principal basamento teórico-metodológico la perspectiva positivista, en menor medida los estudios fundamentados en la perspectiva interpretativa simbólica y muy pocos investigadores han cimentado su trabajo en la postura crítica. (p. 13)

### 2.2.1.3 Proceso de Organización

La organización hace referencia a los recursos que una empresa utilizara para alcanzar estrategias, por consiguiente si el proceso de planeación define lo que hay que hacer, el proceso de organización define como hay que hacerlo.

A continuación se brindan dos definiciones del proceso de organización.

Según Duarte, 2014, “Es un conjunto de pasos del proceso parcialmente ordenados, con un conjunto de artefactos relacionados, recursos humanos y tecnológicos, estructuras organizacionales y limitaciones, intentando producir y mantener los requerimientos de la organización” ( p. 4).

Según Masliah Valerie Es el proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar mejores decisiones para ejercer control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevaran a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales (Procesos Organizacionales, 2014, p. 3).

El proceso de organización es de suma importante ya que a través de él, se hacen más eficientes los recursos de la empresa para llevar a cabo las actividades y tareas, desarrollar, aplicar estrategias y alcanzar los objetivos establecidos en la planeación, permite una mejor coordinación en el desempeño del personal como de los resultados. Sin embargo para que esto pueda ser medible debe existir una fluida comunicación organizacional entre sus miembros.

#### 2.2.1.4 La comunicación Empresarial

Para poder introducir la comunicación empresarial se definirá el concepto de empresa y los dos grupos de conceptos, los de tipo holístico y los modelos de organización.

Concepto de tipo holístico según Echevarría (1993) “La empresa se interpreta como una institución, una unidad de dirección, la coordinación de la empresa con su entorno y dentro de la misma se realiza por una sola persona. En ella el empresario es la persona que asume su papel de coordinación” (p. 35).

Concepto de Los modelos de organización según Echeverría (1993) “asumen una interpretación de la empresa donde la dirección y la coordinación, dentro de la misma y con respecto al entorno empresarial se realizan por múltiples personas por lo que surge diferentes interpretaciones empresariales”(p. 35).

Sin embargo para esta investigación se tomara en cuenta el concepto de empresa desde el punto de vista de los modelos de organización, por considerarse que puede surgir debilidad en el proceso de comunicación ya que el ambiente empresarial se realiza por varias personas que al no poseer una comunicación efectiva se pondría en riesgo los objetivos, metas y visión de la empresa y es por esa razón que se necesita fortalecer el engranaje interno de los procesos de la organización.

La comunicación empresarial es el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado, existen dos tipos de comunicación los cuales son externa, e interna.

La comunicación externa: va dirigido al público externo, clientes, intermediarios, proveedores, medios de comunicación y público en general. En otras palabras son personas que no tienen ninguna relación con la empresa.

La comunicación interna: Andrade (2005) Es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 15).

## ¿Con quién Comunicamos ?

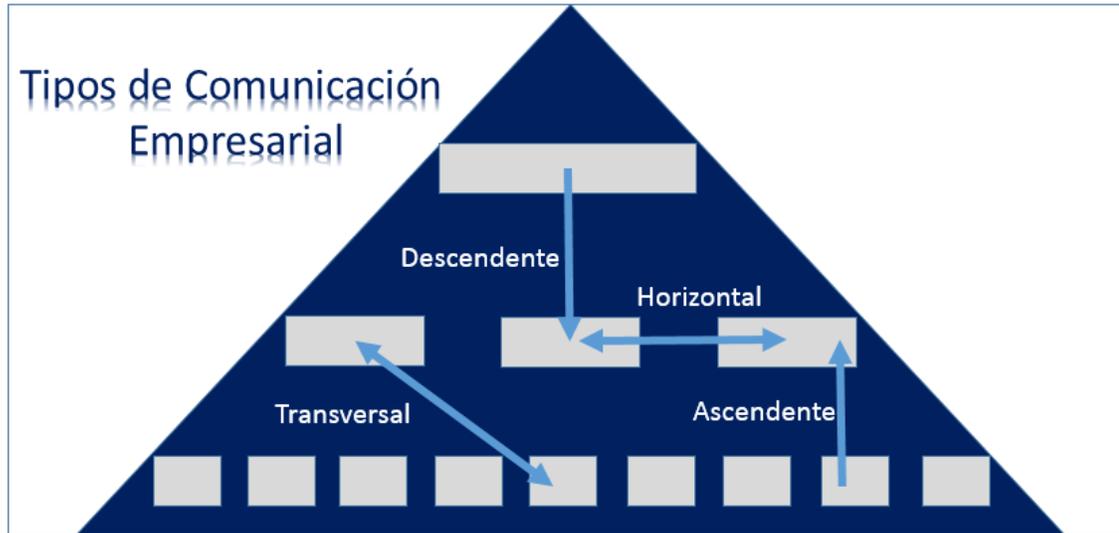


**Figura 1. Esquema sobre los tipos de comunicación.**

Fuente: Vértice, (2007)

El esquema anterior muestra los tipos de comunicación empresarial en sus distintas facetas como ser: comunicación interna y externa. En la comunicación interna se incluyen el personal, representantes laborales, grupo económico, dirección, empresas filiales. En la comunicación externa se divide en 2 secciones que son hacia el mercado y hacia el entorno social. Cada uno de los tipos de comunicación con sus sub-categorías a los cuales se orienta la comunicación.

### 2.2.1.5 Tipos de Comunicación Empresarial



**Figura 2. Tipos de comunicación empresarial**

Fuente: Vértice, (2007)

#### a. Vertical Descendente

“Este tipo de comunicación va dirigida desde la dirección a los colaboradores. Utiliza la línea jerárquica del organigrama, para evitar el puente o bypass, por este medio se transmiten las políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y órdenes, Sin embargo esta carece de lo siguiente:

- Es escasa, originando abundantes rumores
- Es irregular e inconsistente
- Es lenta

Suele abundar la comunicación descendente de tono negativo.

Llega con dificultad a la base por la existencia de mandos intermedios” (Moreno, 2012, p. 338).

b. Vertical Ascendente.

Jiménez (1998) Revela: “El grado de credibilidad y aceptación del poder y de sus decisiones, es indicador del estilo de dirección y del clima interno imperantes. En otras palabras es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar” (p. 72).

c. Horizontal

Para Jiménez (1998) “Este tipo de comunicación es el indicio claro de que los directivos y mandos de la empresa estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la empresa en forma de conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes” (p. 72).

d. Transversal

“Este tipo de comunicación abarca todos los niveles jerárquicos, el propósito es dotar a la empresa de un lenguaje común, involucra a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intenta conseguir una gestión participativa” (Freijeiro, 2010, p. 15).

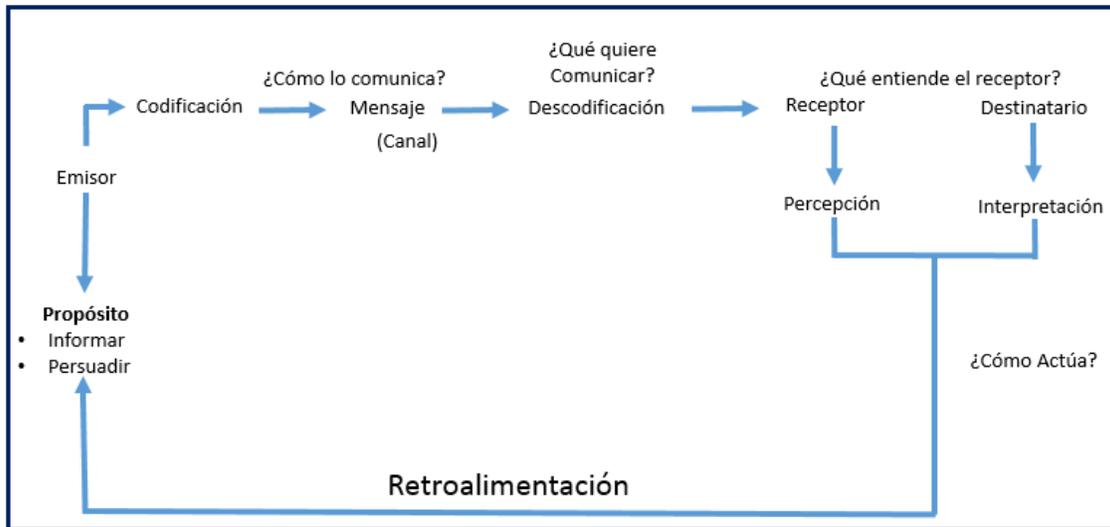
#### 2.2.1.6 Procesos de la comunicación.

Como se ha dicho anteriormente la comunicación es un proceso mediante el cual se transmite un mensaje, información, pensamientos e ideas, las cuales si no se emiten de la manera correcta, puede ocasionar confusión entre los intervinientes.

Regouby, (1989) otorga la siguiente definición; “Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura

organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (p. 58).

Para que exista una eficaz comunicación es necesario entender el proceso, los elementos y conocer a los involucrados.



**Figura 3. Modelo de comunicación de Shannon Wiener**

Fuente: Andrade,( 2005)

El modelo de Shannon Wiener, se dio a conocer a finales de los años 40, en ellos se introdujo los conceptos de cantidad de información, fuente, canal, ruido, y retroalimentación.

(Feedback)

Definiendo los elementos del proceso comunicativo

- Emisor: es cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro(s)
- Mensaje: Es el producto real de la fuente codificada, es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa, será todo lo que reciba el receptor.

- Código: es básicamente la forma en que se estructurara el mensaje, el código debe ser conocido por el emisor y por el receptor pues si no, no podrá ser descodificado y entendido.
- Canal: Es el medio a través del cual se transmite el mensaje, el cual puedes ser oral o escrito a través de una red de ordenadores o por teléfono.
- Receptor: es el sujeto a quien se dirige el mensaje, pero antes de que esto ocurra, el mensaje debe ser descodificado, el cual requiere de las habilidades, actitudes, y conocimientos previos del receptor así como de su atención.
- Retroalimentación: es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso, este medirá si la información llego adecuadamente al receptor.
- Ruido: es todo aquello que entorpece la comunicación. (Andrade, 2005, p. 22-23)

La propuesta realizada por Shannon Wiener en su modelo de comunicación refiere a un planteamiento comunicativo sencillo de aplicación universal y adaptable en una organización como AIG o bien en su transición a ASSA compañía de seguros, pues en el que se incluyen los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación, desde el momento mismo que se emite el mensaje por el emisor, el medio utilizado, el canal mediante el cual transmite dicho mensaje, así hasta llegar al receptor o receptores, los cuales emiten una respuesta denominada retroalimentación.

#### 2.2.1.7 Clima Organizacional

Para poder brindar una definición exacta de clima organizacional, han existido varios investigadores que según el tiempo en los que vivieron brindaron un concepto de lo que para ellos es el clima organizacional. Entre ellos tenemos:

Según Ekvall (1983): “El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima es originado, desarrollado y

continua haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos. (Personalidades) y el entorno de la organización” (Vega, Rodrigo, & Partido, 2010).

Reichers y Schneider (1990): “Son Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Vega et al., 2010).

“Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de la organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización” (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, 2012).

El clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y, de ciertas variables personales, como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen organizaciones, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales.

#### 2.2.1.8 Satisfacción Laboral

Para Blum y Naylor (1988) Es resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, condiciones y compañeros de trabajo, entre otros) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Robbins, 2004)

Teorías acerca de lo que hace la gente productiva: existen varias teorías con respecto a satisfacción laboral entre las cuales se tienen:

##### A. Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

Frederick Herzberg “La Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez”

Dessler, (2001) “Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala”. ( p. 34)

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:



La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a las personas y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro. (Duane P. schultz & Pecina, 1991)

## B. Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland, (1989) busca la importancia del éxito industrial en ciertos países y se realiza algunas preguntas como ser: ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? quien atribuyo el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (p.17).

McClelland descubrió que todas las personas tienen estas tres necesidades en cierto grado, las cuales son la necesidad de afiliación, la necesidad de logro, la necesidad de poder. Sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder. (Dessler, 2001, p. 25)

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Duane P. schultz & Pecina, 1991)

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos). (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

La retroalimentación de los procesos es la mejor herramienta para la mejora continua de la organización ya que permite evaluar la eficiencia y adaptabilidad del proceso en todas sus formas permitiendo establecer elementos para la mejora

Nash opina que “la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash & Hassan, 1988).

### C. Teoría de la Equidad

Es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, según esta teoría la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo, también trata de explicar la relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida. Al mismo tiempo las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. (Davis, Newstrom, & Sanchez, 1991)

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son:

- Insumos: es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado
- Resultados: es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? (Robbins, 2004)

#### 2.2.1.9 Conflicto Laboral

González, Manuel Jesús (2006) lo define como “Un fenómeno habitual al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios: de una parte los empresarios y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos” ( p. 7).

Newstrom (2011) Definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo ( p. 11).

##### 2.2.1.9.1 Algunos factores que pueden afectarlas relaciones laborales.

Interdependencia laboral: Esta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.

Existen tres tipos de interdependencia entre grupos:

- Interdependencia combinada: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.
- Interdependencia secuencial: exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo. Los trabajos se realizan en forma secuencial.
- Interdependencia reciproca: requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.

Diferentes objetivos: Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre los departamentos de una organización.

También existen algunas situaciones que suelen estimular los conflictos entre grupos:

- Recursos limitados: Lo que sucede a menudo es que cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
- Estructuras retributivas: Las probabilidades de conflicto aumentan cuando el sistema retributivo está vinculado al rendimiento del grupo, más que al de la totalidad de la organización. Este grupo debe ser muy parcial con respecto a sus miembros a la hora de asignar resultados favorables y mostrara la actitud opuesta a la hora de asignar personas ajenas al grupo los que fueren desfavorables.
- Diferencias De Percepción: Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto. (Abarca, 2013, p. 70)

### 2.2.2 Conceptualización

**Adquisición:** hace mención al hecho de ganar u obtener algo a través del propio trabajo o esfuerzo. También puede ser sinónimo de comprar (por medio del dinero) y de conseguir o lograr. En el ámbito del derecho, adquirir es tomar una cosa como propiedad de uno mismo siempre que no pertenezca a nadie o que se haya cedido a título lucrativo u oneroso, o por prescripción (Corral & López, 2006).

**Comunicación Interna:** La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus

miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Martín, 1995, p. 72).

**Clima Laboral:** Medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial (¿Qué es el clima laboral?, 2016).

### 2.2.3 Antecedentes de metodologías previas

La gestión profesional de la Comunicación Interna, surge como una función asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal) y comienza a desarrollarse en los organigramas de las organizaciones de Estados Unidos y Europa, a finales de la década de los setenta. (Entendimiento, 2011)

Justo Villafañe afirma que el principal cometido de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”.

Según Rodríguez, (1999) Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales identificaron las raíces diversas y múltiples de la comunicación interna, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas. (p. 60)

En esta primera fase, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir información verticalmente de únicamente tres tipos:

- Laboral, que consiste en información sobre condiciones de trabajo y sueldos.

- Operativa, consiste en información sobre lo que se debe hacer y cómo hacerlo.
- Organizacional, consiste en información sobre políticas, normativas, historia y cultura interna.

El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización.

A mediados de los noventa, las funciones de la comunicación internas comienzan, en muchos casos, a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (conjunto de estrategias de comunicaciones internas y externas que se conectan a la estrategia del negocio), y deja de depender departamentalmente de Recursos Humanos.

En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión se enfocó en la direccionalidad de la comunicación en los sentidos descendente y ascendente, y adquirió una vital importancia el concepto del feedback. (Entendimiento, 2011)

Ya no sólo se hablaba de información hacia los empleados sino más bien de comunicación con ellos, lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias. La Comunicación Interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, aparecieron toda la gama de herramientas digitales (mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos), nuevos formatos audiovisuales (streaming vía Intranet). Además, en términos de acciones, se añadieron programas especiales y reuniones estratégicas.

Durante la primera década del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica. La Comunicación Interna, se ha

profesionalizado, y se ha convertido en una variable estratégica muy importante en el seno de las organizaciones, y los ejes fundamentales en los que se sustenta son:

Transmitir de forma efectiva la estrategia del negocio (incluyendo objetivos grupales y rol específico de cada una de las personas).

Desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional)

Gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos idóneos a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso). La gestión actual de la Comunicación Interna se caracteriza por su integralidad y por tener multitud de propósitos. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (fusiones, compras, etc.), en las crisis internas (despidos, huelgas, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa. (Entendimiento, 2011)

#### 2.2.3.1 Caso de éxito de la comunicación empresarial.

##### A. VI Premio a las mejores prácticas de comunicación interna Grupo Santander

El último plan de Comunicación Interna que muestra, corresponde al Grupo Santander que opera en los sectores de Banca y Seguros y cuenta con unos 183.000 empleados y el plan de comunicación interna data del año 2014, se denominó “Santander Ideas” y fue ganador dentro de la categoría de “Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio” en el VI Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

En el momento de la realización del plan de comunicación interna, el Grupo Santander estaba en un proceso de transformación, en el que intentaban mostrarse como un banco más cercano para sus clientes y construir un mejor entorno para sus profesionales, para ello, realizaron el proyecto “Santander Ideas” que se trata de una plataforma digital donde los empleados y clientes, pueden sugerir “ideas” sobre temas que afectaban el día a día de la empresa. (Prendes María, Comunicación Interna, ,2014., pp. 79-80)

Objetivos.

- Impulsar una cultura donde la innovación y la escucha activa fueran elementos diferenciales.
- Conseguir más participación y más colaboración entre sus empleados.

- Facilitar un lugar donde los empleados pudieran expresar sus opiniones y reconocer las mismas.
- Generar mayor compromiso futuro con la empresa.

#### Estrategia y Acciones

Para la realización del plan de comunicación interna, el Grupo Santander se basó en cuatro áreas clave:

- **Governance:** La alta dirección se involucró en todas las fases del proyecto, así como en el uso de la plataforma.
- **Herramienta:** La herramienta es accesible desde todo tipo de dispositivos y desde cualquier lugar con conexión a internet. Tiene un formato y diseño similar al de las redes sociales, donde los usuarios tienen un perfil y pueden seguir y ser seguidos. Los usuarios pueden publicar ideas, votar otras, comentar o incluso publicarlas de manera conjunta, lo que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo.
- **Plan de Comunicación:** Se desarrolló un plan de comunicación integral, donde en primer lugar, se creó la marca “Santander Ideas” con un logo y elementos corporativos y reconocibles. A continuación, se generó expectativa a través de publicidad promocional que anunciaba la nueva red social y, el día del lanzamiento, todos los canales de comunicación interna del Grupo dieron máxima difusión a la iniciativa.
- **Reconocimiento:** Se creó un sistema de reconocimiento para los usuarios que más participan en la herramienta, para las mejores ideas o para los equipos o personas que lograron implantarlas. El reconocimiento puede ser desde una carta o mensaje personalizado por parte de la dirección de la empresa hasta la participación en la implantación de las ideas que hayan sugerido.

#### Resultados

Los resultados han sido satisfactorios ya que ha habido una buena participación y el Grupo Santander, a través de esta herramienta, ha obtenido:

Una herramienta de integración y transmisión cultural.

Un potente canal de escucha.

Nuevo canal de comunicación. (Prendes María, Comunicación Interna, 2014., pp. 79-80)

#### b. II Premio a las mejores prácticas en comunicación interna Mapfre.

Otro caso de éxito de una campaña de Comunicación Interna corresponde a Mapfre, que es la empresa líder en el sector asegurador español. La campaña de Comunicación Interna data del año 2009 y se denominó “El Mundo de MAPFRE” que era la revista institucional dirigida a los

empleados. Fue finalista dentro de la categoría de “Mejor Canal de Comunicación Interna” en el II Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

#### Objetivos

- Divulgar entre los más de 30.000 empleados del Grupo la información relacionada con la compañía.
- Difundir la cultura corporativa.
- Fomentar el intercambio de experiencias.
- Incrementar el sentido de pertenencia a la organización.

#### Acciones

- Renovación del diseño.
- Modificación del formato con aumento de tamaño.
- Versión Online con reproducción de contenidos, posibilidad de realizar búsquedas e interactuar entre el público y la organización.
- Tratamiento de temas siguiendo criterios periodísticos de interés general, novedad y estilo divulgativo de las informaciones.

Resultados: La Revista tuvo una gran acogida y se hizo llegar, no solo a su público interno, sino a las principales empresas e instituciones de país, a empleados jubilados, a colaboradores del Grupo Mapfre y a una selección de líderes de opinión y periodistas. (Prendes María, Comunicación Interna, 2014, pp. 72-73)

Los casos de éxitos de Grupo Santander y Mapfre son ejemplo de una excelente aplicación de la comunicación interna en procesos de cambio y de mejoras continuas, estas son organizaciones conocidas mundialmente en el medio asegurador, las estrategias aplicadas pueden ser utilizadas para proveer éxitos en otras organizaciones que deseen tener éxito en sus procesos comunicativos, tal es el caso de AIG.

## **2.3 Metodología Aplicadas**

### 2.3.1 Gerencia de la cultura organizacional

En esta asignatura se enseñaron teorías que al aplicarlas dentro de las organizaciones pueden mejorar sorprendentemente y ayudar a los actores intervinientes en los procesos. El texto usado fue Teoría Organizacional de Gareth Jones.

#### 2.3.1.1 Cambios Organizacional

Proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficiencia. El objetivo es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de las partes interesadas (Jones, 2008).

Poder y Conflicto; Cuando existen cambios las empresas generalmente benefician algunas personas, funciones o divisiones a expensas de otras y provoca peleas por la obtención del poder, ocasionando en algunos casos que la organización se resista a él (Jones, 2008).

Conflicto Organizacional; es el choque que ocurre cuando un grupo tiene un comportamiento dirigido hacia las metas que bloquea o estorba las de otros (Jones, 2008).

Desarrollo Organizacional (DO); es una serie de técnicas y métodos que los gerentes utilizan en su programa de investigación de acciones para incrementar la adaptabilidad de su organización (Jones, 2008).

### 2.3.2 Dirección Financiera

En toda organización es importante que la dirección financiera realice análisis periódicos sobre la situación económica de la empresa, esto se puede hacer mediante la aplicación de las diferentes razones financieras.

Es así que Nava & Hernández (2014) afirma que: El objetivo de las razones financieras es analizar y simplificar las cifras de los estados financieros, realizar comparaciones históricas, interpretar los datos presentes en los informes financieros y permitir evaluar los proyectos de inversión de las empresas. La interpretación de estados financieros permite dar un significado a datos históricos o proyectados para minimizar los riesgos que se enfrenta o enfrentará la empresa, por otra parte permiten definir los aspectos positivos para seguirlos aplicando en la empresa. (p. 11)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada durante el proceso de investigación, detallando los métodos e instrumentos utilizados en el caso de Transición AIG – ASSA Compañía de seguros a fin de dar respuesta al problema planteado.

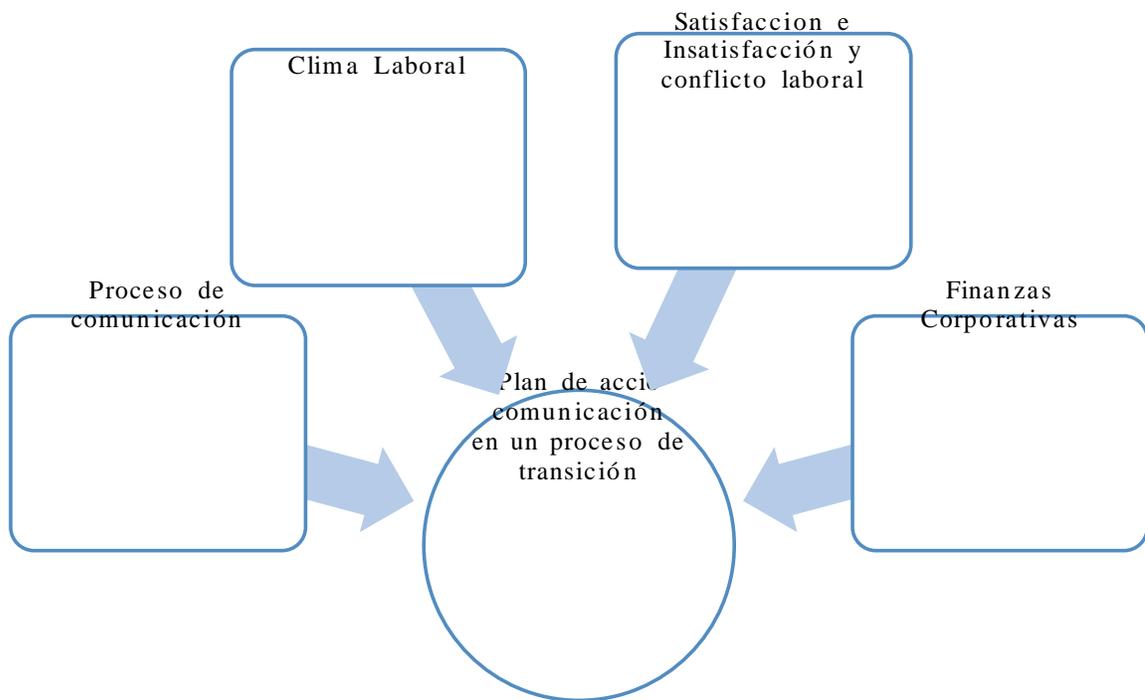
### 3.1 Congruencia Metodológica

**Tabla 1. Matriz Metodológica**

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
La comunicación en un proceso de adquisición y su incidencia en la organización, “Caso American International Group”	El proceso de transición del caso de AIG y ASSA Compañía de Seguros ha carecido de efectividad en cuanto a comunicación se refiere, causando así un impacto en el clima laboral en sus sucursales en Honduras, generando así una repercusión en las finanzas corporativas.	¿De qué manera la comunicación podría ser viable y efectiva en la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos?	Facilitar la información necesaria para hacer eficiente la comunicación en el proceso de transición en el caso de AIG / ASSA, mediante un plan de acción orientado al cumplimiento del convenio de transición entre ambas empresas.	1. Conocer los factores o causas que han limitado el proceso de comunicación en AIG/ ASSA.	Proceso de Comunicación	Plan de Acción comunicación efectiva en un proceso de transición
		¿Cuáles son los factores que limitan el proceso de comunicación?		2. Determinar los factores y causas que influyen el proceso de comunicación	Clima Laboral	
		¿Cuáles son los factores que potencia el proceso de comunicación?		3. Analizar la comunicación institucional desarrollada en el proceso de transición y la repercusión en el clima laboral	Satisfacción Laboral	
		¿Cuál es el resultado de la falta de comunicación institucional en el clima laboral?		4. Comparar los resultados financieros de AIG y ASSA en un periodo trimestral,	Conflicto e Insatisfacción Laboral	
		¿Existe una relación directa entre el clima laboral y los resultados financieros?			Finanzas Corporativas	

			ligado al proceso de transición.		
		¿Existirá un impacto en las finanzas corporativas causadas por el proceso de transición en el caso de AIG y ASSA compañía de seguros?	5. Proponer un plan de acción orientado al cumplimiento de la comunicación interna y del convenio de transición.	Efectos de Transición	

### 3.1.1 Variables de Estudio



**Figura 5. Representación de variables**

### 3.1.2 Operacionalización de Variables

**Tabla 2. Operacionalización de variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Unidades Categorías	Escala
	Conceptual	Operacional				
Proceso de Comunicación	Es un proceso bilateral, un circuito en el que interactuar y se interrelacionan dos o más personas , a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales (Freigeiro, 2010)	El proceso de comunicación permitirá a la organización contar con los pasos y herramientas necesarias para la buena ejecución de la comunicación empresarial	Relaciones entre colaboradores Cumplimiento de Objetivos	Observación	Bueno Malo	1 2
Clima Laboral	Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización ( Juárez-Adauta 2012)	Con la implementación del proceso el clima laboral mejorara ya que se evitara el rumor dentro de la organización	Ambiente Laboral Motivación laboral	Evaluación Clima Laboral 360	Muy Satisfecho Satisfecho Indiferente Insatisfecho	1 2 3 4
Satisfacción Laboral	Las percepciones y sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo (Uribe J, 2014)	La detección necesidades de capacitación permitirá estructurar planes de trabajo mediante la identificación de áreas de mejora.	Rendimiento Laboral	Evaluación del Desempeño	Bueno Malo	1 2
Conflicto Laboral	Un fenómeno habitual al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios: de una parte los empresarios y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos (Gonzales, 2006)	Las empresas que aprovechan al máximo la gestión del conocimiento están preparadas para ser más competitivas en el mercado.	Trabajo en Equipo	Rendimiento Laboral	Muy Adecuada Bastante Adecuada Poco Adecuada Mal Adecuada	1 2 3 4

**Tabla 3. Operacionalización de variables**

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicador	Unidades Categoriás	Escala
Finanzas Corporativas	Tienen como objetivo principal maximizar el valor de la empresa y en consecuencia crear valor para sus accionistas, se centran en cómo las empresas pueden obtener fondos para financiar sus actividades y en cómo invertir estos fondos (Lamat & Puig, 2012)	Utilidades Anuales	Estados Financieros	Muy Adecuada Bastante Adecuada Poco Adecuada Mal Adecuada	1 2 3 4
Efectos de Adquisición	Se entiende por adquisición a título universal, aquella por la cual se transfiere el patrimonio, como universalidad jurídica, o sea, como conjunto de derechos y obligaciones, constituyendo un activo y un pasivo (Torres, 2015)	Clima Laboral	Encuesta Laboral	Muy Adecuada Bastante Adecuada	1 2

### 3.2 Enfoque y Métodos

El enfoque utilizado en la investigación, fue un enfoque mixto a fin de permitir la combinación de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas siendo el enfoque cuantitativo el enfoque predominante debido a que se utilizaron herramientas como encuestas y entrevistas, de manera que establezca el proceso para cumplir con una comunicación objetiva dentro de la organización.

Según Sampieri (2010) ambos enfoques tienen fortalezas que utilizándolos de manera adecuada permiten maximizar los resultados y lograr los objetivos de la investigación.

Los métodos de investigación utilizados en el presente estudio son los siguientes:

**Deductivo** se consideran los factores y procesos que intervienen en la comunicación y sus efectos en clima organizacional, con el propósito de aportar las soluciones conclusiones referentes a este caso.

**Inductivo** Método de investigación se partió de conocer los factores que han limitado y que han ayudado el proceso de comunicación; y se analizaron cada uno

**Histórico** En la presente investigación se utilizó el método histórico para conocer y analizar los factores que han afectado directa o indirectamente la comunicación en la organización.

**Explicativo** Este método permitió determinar las causas y los efectos de cada una de las variables de independientes sobre la dependiente.

**Descriptivo** Este método de investigación esta principalmente soportado en las técnicas como la encuesta, la entrevista y la revisión de cada una de las fuentes de investigación

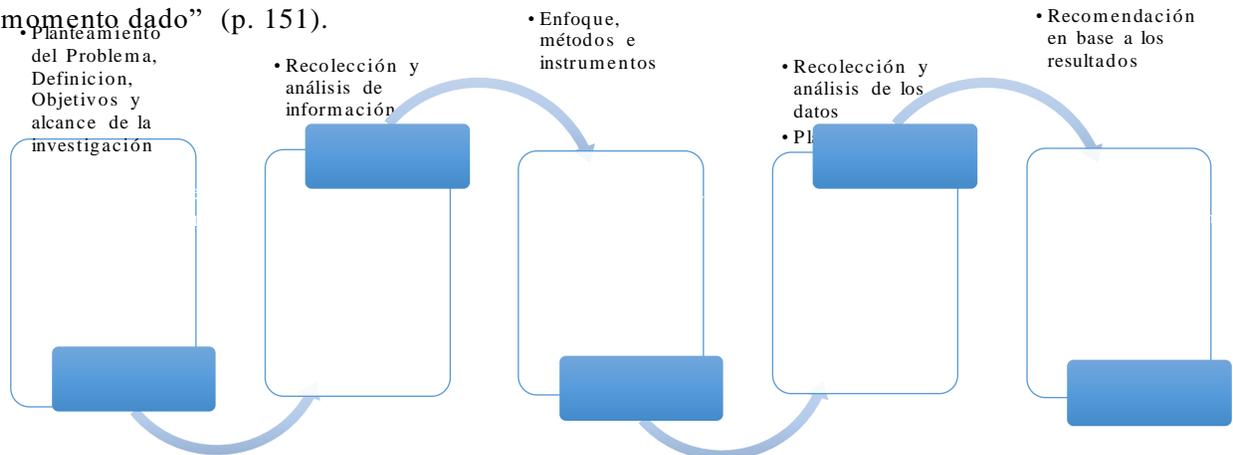
**Analítico** Este método de investigación permitió realizar un estudio de las variables implicadas en la comunicación en el caso de AIG.

**Sintético** Después de analizar los factores involucrados en la comunicación, el método de investigación sintético nos permite reconstruir el proceso de comunicación mayor comprensión de cada uno de los elementos.

### 3.3 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación del estudio realizado fue de tipo No Experimental, transversal ya que no existirá manipulación de las variables, por lo que se realizó la observación de las mismas en su entorno.

Según Sampieri lo describen como “El que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).



**Figura 6. Diagrama diseño de investigación.**

Para una mejor comprensión del proceso de investigación, se describen sus segmentos a continuación:

1. Problema de Investigación: en esta fase se definió el problema, formulación del mismo, los objetivos, alcance y la razón por la cual se decidió estudiar el problema de investigación.
2. Teoría: Es la recolección, análisis e interpretación de la información sustento investigado para darle respuesta al problema de investigación planteado.
3. Enfoque y Métodos: se seleccionó una muestra a la cual se le aplicó los instrumentos y técnicas que de acuerdo a sus características dieron respuesta a los objetivos y preguntas establecidos en la investigación.
4. Análisis de Datos: se realizó un análisis de datos adquiridos a través de encuestas y entrevistas aplicadas a la muestra seleccionada a fin de identificar las causas del problema planteado.
5. Recomendaciones: en base a los resultados y conclusiones que se obtuvieron en la fase anterior, se prepararon recomendaciones que pueden implementarse y permitirá mejorar considerablemente los niveles de eficiencia en la compañía.

### 3.3.1 Población

La población se comenzó a delimitar la investigación son los empleados de AIG Seguros incluyendo las dos sucursales en Honduras; la sucursal de Tegucigalpa cuenta con 39 empleados directos y 4 contratados por outsource, en la Sucursal de San Pedro Sula se cuenta con 8 empleados directos y 3 empleados por outsource, una población total de 54 colaboradores.

### 3.3.2 Muestra

Por ser una población finita con una cantidad no significativa, se determinó para tener una mejor recolección de datos estadísticos más acercados a la realidad el muestreo sería por conveniencia, aplicando los instrumentos a 39 empleados de la organización.

### 3.3.3 Unidad de Análisis

Para efectos de esta investigación la unidad de análisis consistieron los colaboradores de AIG Seguros.

### 3.3.4 Unidad de Respuesta

Se obtuvo en porcentaje según factores que los colaboradores indicaron limitan o potencian la comunicación de AIG

## **3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados**

### 3.4.1. Técnicas Aplicadas

Para el enfoque cuantitativo se utilizaron técnicas de medición y registro de datos de las variables para su posterior análisis, basándose en encuestas con preguntas cerradas, esto para evaluar la percepción de los colaboradores en temas de comunicación interna. Para el enfoque cualitativo se utilizó técnicas de entrevista directa con el objetivo de conocer el punto de vista de expertos en el tema.

### Encuesta

Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes, sugerencias y necesidades que ellos han detectado.

### Entrevista

Se aplicaron mediante un cuestionario de preguntas básicas, con el fin de adquirir información relevante y puntual, que servirá de guía en el proceso de la investigación.

## 3.4.2 Instrumentos Aplicados

Los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios en presentación de encuesta, con preguntas cerradas y de entrevista con preguntas abiertas.

## 3.4.3 Procedimientos

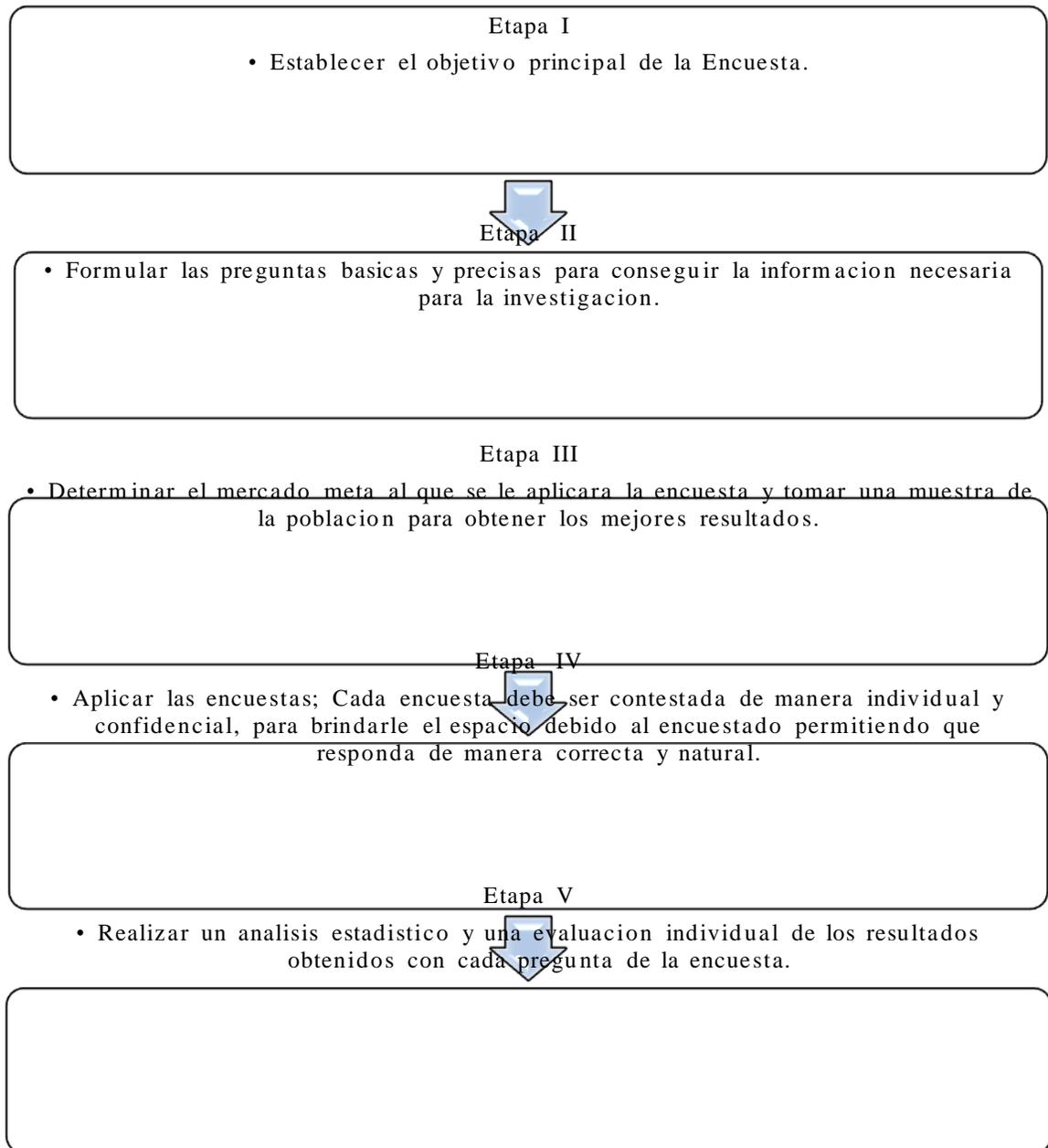
### Encuestas

Se aplicaron encuestas de respuesta cerrada a manera de recabar datos precisos sobre el tema de investigación por parte de los colaboradores.

La formulación de la encuesta utilizó preguntas cerradas de manera que el colaborador pudo seleccionar de una serie de opciones una respuesta única, asimismo, una lista desplegable de opciones de acuerdo a las preferencias de los colaboradores.

La forma que se aplicó fue mediante un instrumento de auto-aplicación en el que se entregó la encuesta al colaborador para que fuera completada sin presencia de los investigadores.

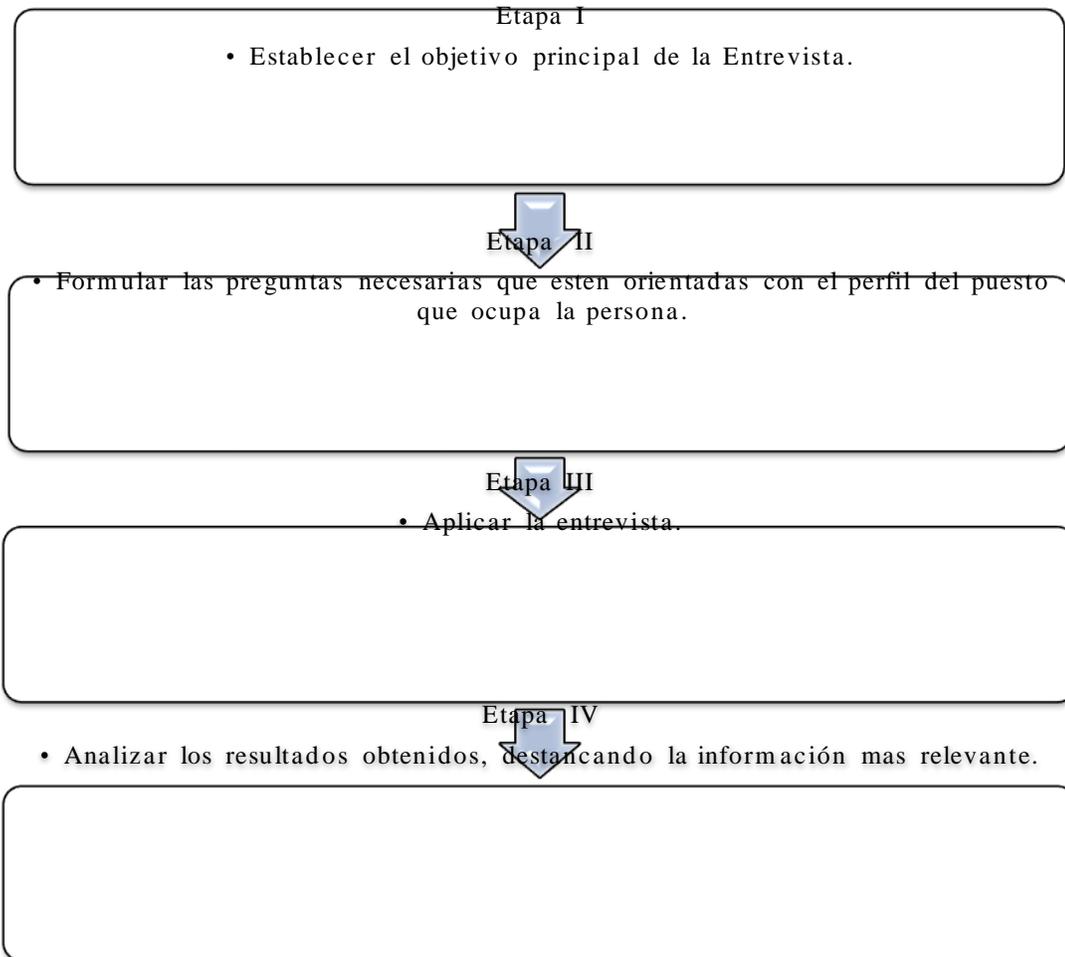
El análisis de los resultados comprendió el procesamiento y tabulación de los datos obtenidos a fin de encontrar posibles respuestas al problema planteado.



**Figura 7. Procedimiento encuesta.**

Entrevistas:

A continuación se describo el proceso aplicado para la técnica de la entrevista utilizada en la investigación:



**Figura 8. Procedimiento de entrevista.**

### 3.5 Fuentes de Información

#### 3.5.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de investigación son las más comunes que ayudan a desarrollar la investigación independiente del tema a desarrollarse.

En este caso las fuentes primarias utilizadas fueron:

- Entrevistas
- Encuestas

### 3.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias reproducen los datos obtenidos a partir de una fuente primaria. Para la investigación se utilizaron los Boletines Estadísticos proporcionados por la Cámara Hondureña de Aseguradores y la información general acerca de los seguros proporcionada por la Comisión Nacional de Banco y Seguros.

- Blogs
- Revistas
- Sitios web

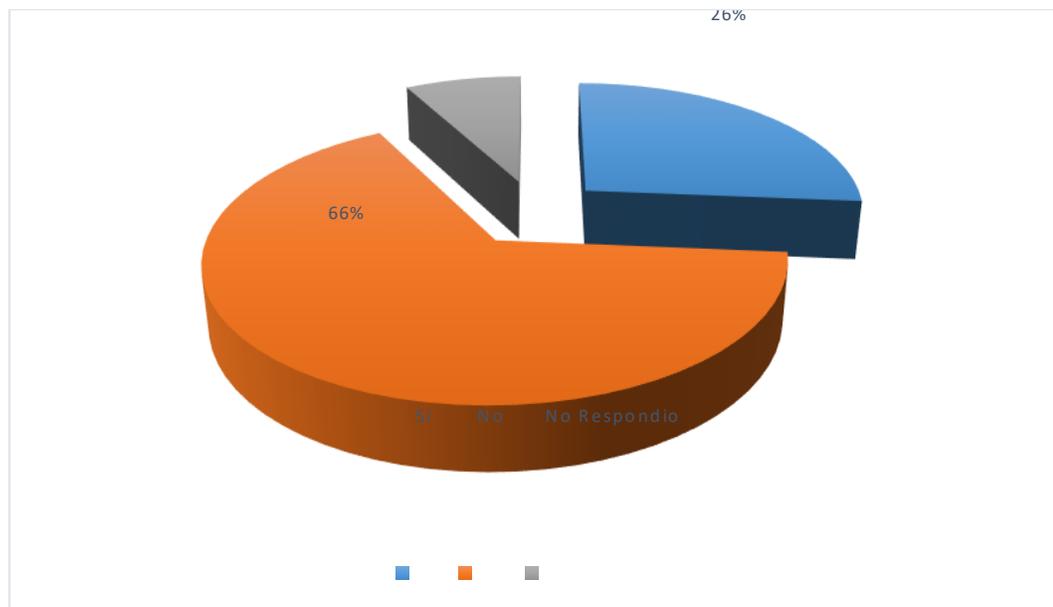
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo contiene el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de información, mediante el uso de la estadística.

### 4.1 Resultados de encuesta

Con el objetivo de medir la percepción de los empleados hacia la comunicación actual que ejecuta AIG Seguros y determinar factores que afectan o potencializan este elemento organizacional se procedió con la aplicación de encuesta al personal que labora en la empresa obteniendo un total de 38 encuestas, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

1. ¿Conoce usted la planificación institucional que guía la empresa anualmente?

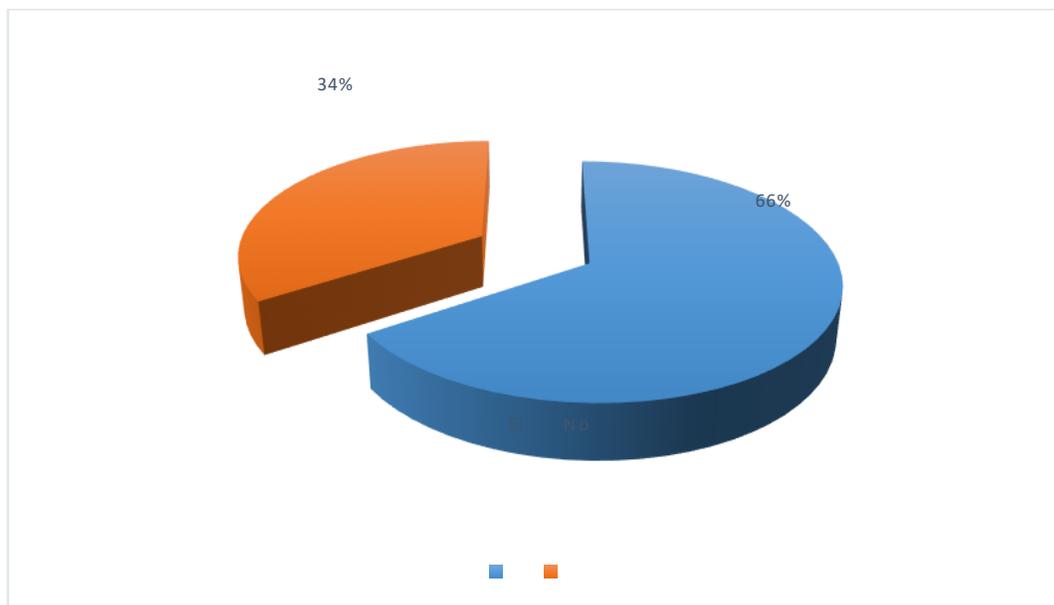


**Figura 9. Conoce la planificación institucional de la empresa.**

Para toda organización el establecimiento de metas, reglamentos y políticas es una prioridad para el éxito de la misma; estos elementos son fundamentales para que el capital humano tenga una

guía concreta del camino a seguir y juntos puedan alcanzar los objetivos propuestos. En el caso de AIG el 66% de los encuestados desconoce las metas, reglamentos y políticas de la organización, solamente un 26% del personal conoce el camino a seguir. Los procesos o elementos actualmente establecidos para la transmisión de información no han sido efectivos, ya que la mayoría de los encuestados desconoce la información fundamental de la empresa. De seguir el proceso como hasta ahora lo han hecho, la tendencia del desconocimiento de la planificación seguirá creciendo, por tanto, la empresa se verá afectada en cuanto al rendimiento de los empleados y por ende en los resultados organizacionales.

2. ¿El trabajo asignado está claramente definido y estructurado?

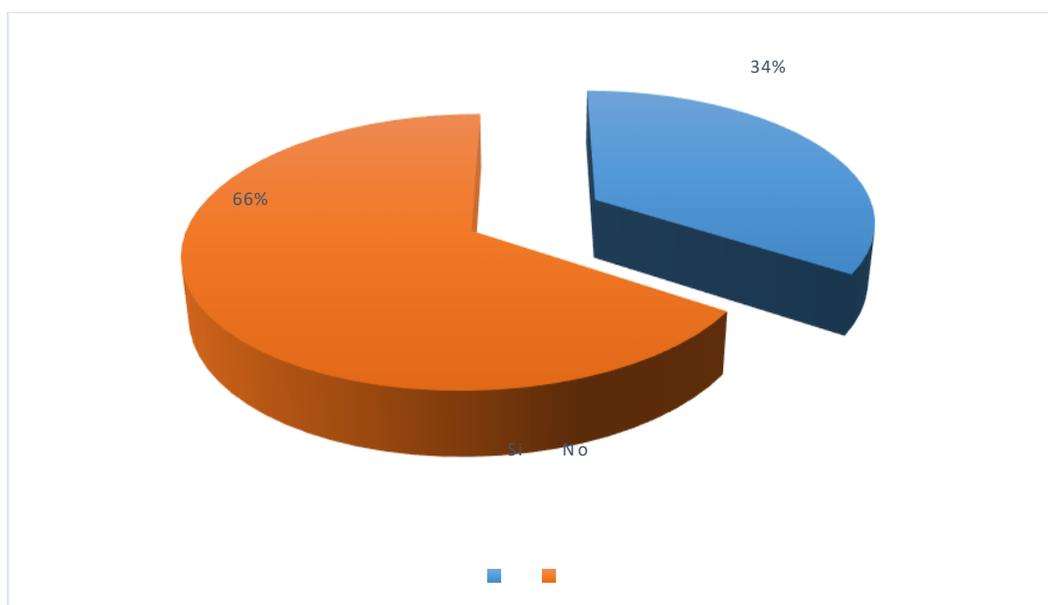


**Figura 10. El trabajo asignado está definido y estructurado.**

Para lograr el éxito la organización debe tener claramente establecidos los puestos y su estructura, de los colaboradores el 66% conoce claramente las funciones y las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo, el 34% de los empleados no tiene claro sus funciones, este último

indicador es un reflejo que el proceso de comunicación no está claramente establecido, al no contar con una adecuada comunicación seguirá creciendo esta tendencia, es así que la empresa debe trabajar para aclarar y definir los roles y funciones de cada colaborador debe realizar, con el fin de optimizar tiempo y brindar servicio de calidad.

3. ¿La empresa comunica los cambios realizados en cuanto a estructura organizacional y su forma de trabajo?

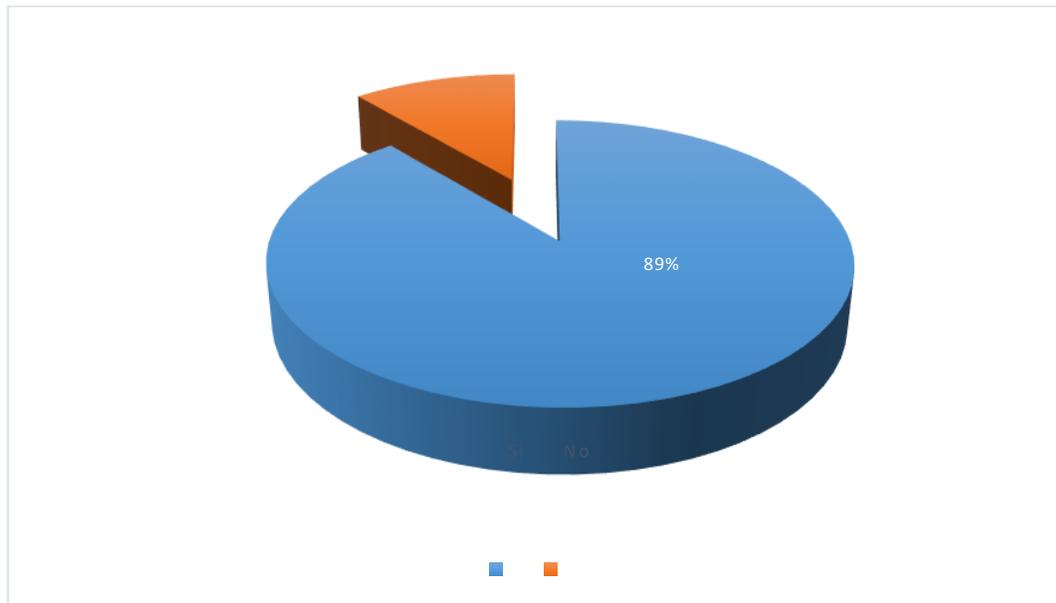


**Figura 11. La empresa comunica los cambios organizacionales y forma de trabajo.**

Una empresa que se destaca por su servicio y atención al cliente constantemente realiza cambios en manuales y procesos con el fin de estar siempre modernizando y buscando las mejores oportunidades del mercado, estos cambios serán una ventaja siempre que la empresa los comunique al personal que esté relacionado con los mismos, en AIG apenas el 34% de los colaboradores indico que los cambios realizados en esta organización son socializados, el restante 66% indico que no se comunican los cambios que la organización realiza, con un plan de acción claramente definido que

contenga la forma de comunicación y los canales a usar, se puede reducir esta tendencia a un rango aceptable que podría oscilar entre 5 a 10%. Se concluye que la falta de comunicación genera atraso en el cumplimiento de objetivos y hasta conflicto en el clima organizacional afectando varios elementos a lo interno de la organización.

4. ¿La actual transición ha contado con un proceso interno de comunicación?



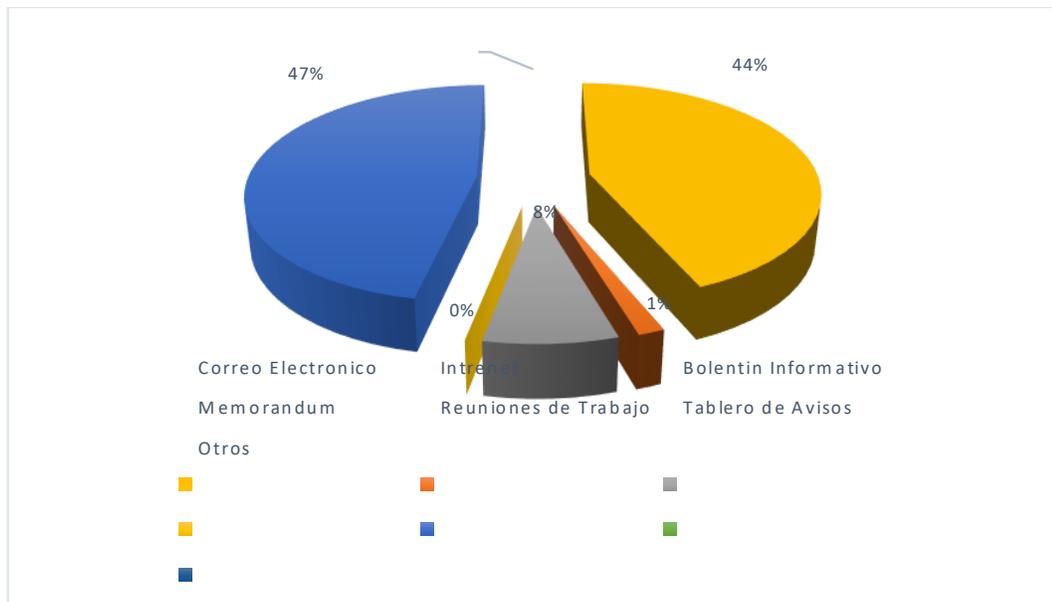
**Figura 12. La actual transición ha contado con un proceso de comunicación interna.**

Un proceso de transición involucra muchos cambios en la empresa, estos cambios pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización, al consultar si el actual proceso de transición por el que pasa AIG ha contado con la correcta comunicación y socialización el 89% indicaron si ha existido una comunicación y el 11% indicó la carencia de comunicación en el proceso. Esta línea ascendente es aceptable en cuanto a comunicación se refiere, favoreciendo a la empresa, ya que, el capital humano está enterado del acontecer en la organización. Lo anterior nos

lleva a concluir que el proceso se ha realizado de manera clara y ha contado con la comunicación necesaria haciendo que el proceso sea más efectivo para la organización y sus colaboradores.

5. ¿Qué medios se han utilizado para la comunicación interna?

Dentro de los medios internos de comunicación están: el correo electrónico, reuniones de trabajo, tablero de avisos, intranet, otros que puedan mencionar los colaboradores de la organización.



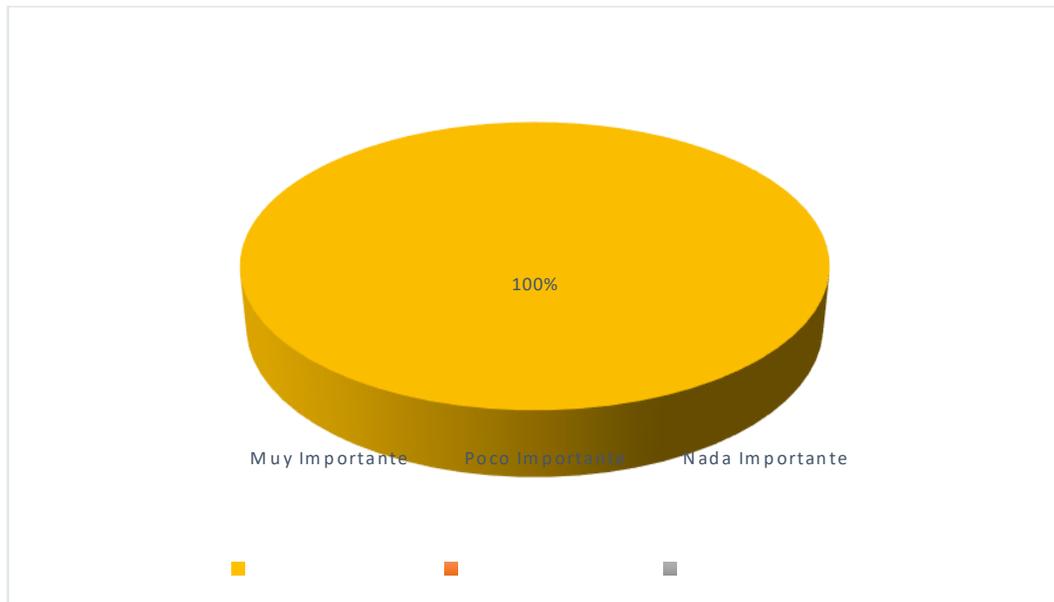
**Figura 13. Medios de comunicación interna utilizados en la organización.**

Las empresas deben reconocer sus necesidades y crear los medios que sean más efectivos para que la información llegue a todo los involucrados, en AIG el principal método de comunicación con un 47% son las reuniones de trabajo según indicaron los encuestados, seguido con un 44% el correo electrónico medio organizacional a la que mayoría de los empleados tiene acceso, la tendencia es ascendente a seguir usando estos medios de comunicación. Se concluye que

la empresa debe seguir utilizando las reuniones de trabajo y el correo electrónico, con el fin de que la información fluya a través de estos medios.

6. Para usted ¿Qué tan importante es la comunicación interna?

A continuación se presenta la gráfica de los resultados y su respectivo análisis:

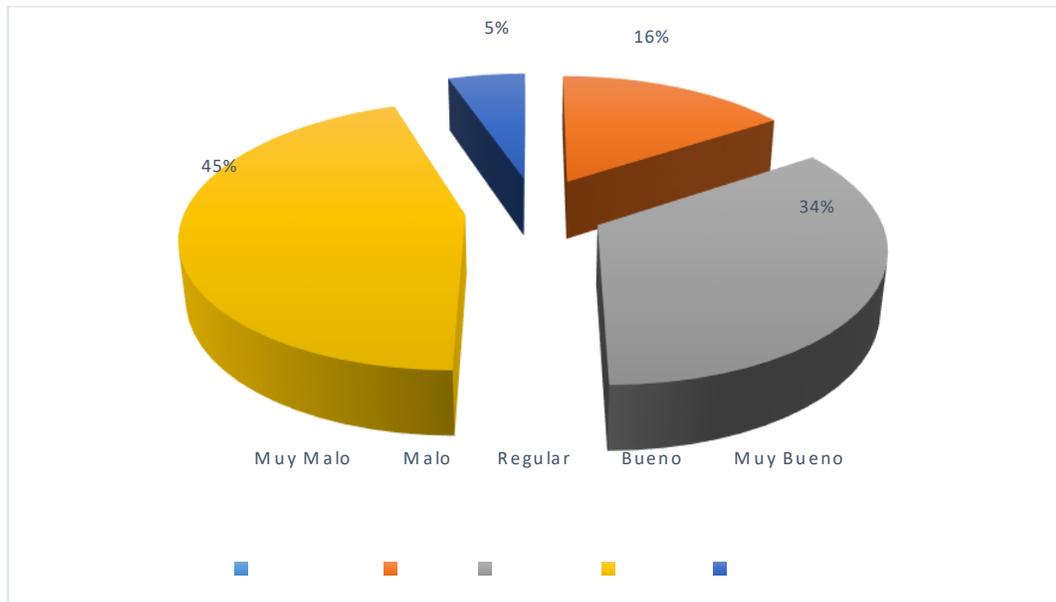


**Figura 14. Importancia de la comunicación interna, para los colaboradores.**

Son muchos los factores que intervienen en la organización las normas, la cultura, el clima organizacional, entre otros, la comunicación es uno de los pilares fundamentales dentro de la empresa ya que da a conocer las directrices a seguir. En la encuesta aplicada el 100% de los encuestados son conscientes de la importancia de la comunicación; que los colaboradores estén conscientes del valor de la comunicación es una tendencia favorable que siempre debería estar de forma ascendente. Por lo que se concluye que la aplicación de un proceso de comunicación tendrá efectividad, pues los colaboradores reconocen la importancia de la comunicación organizacional.

7. Según su experiencia en la organización ¿Cómo calificaría según la siguiente escala la comunicación organizacional?

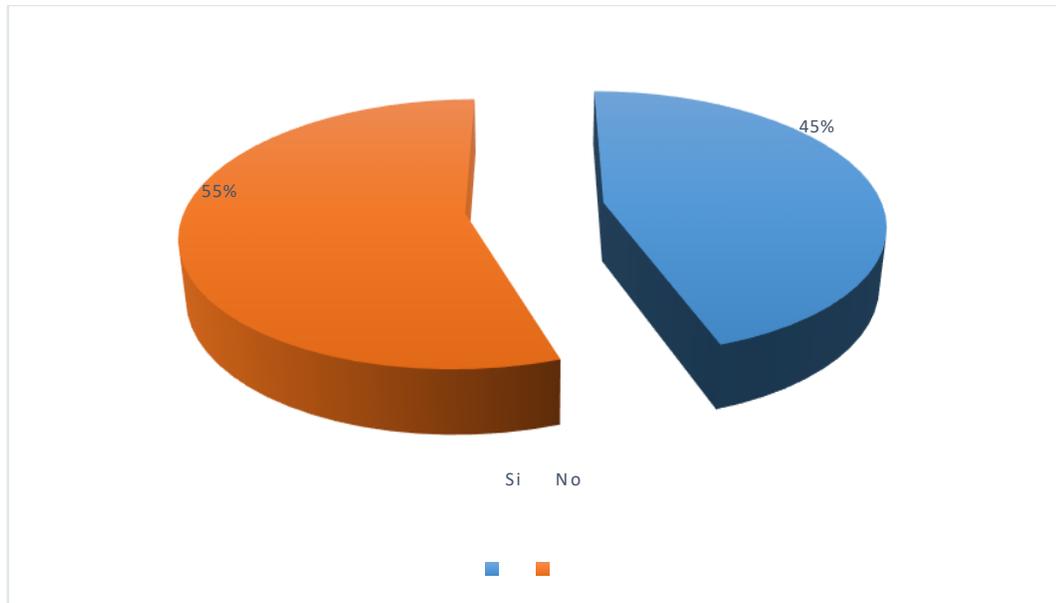
Con la experiencia de cada colaborador se busca conocer su percepción sobre la comunicación interna, los resultados son los siguientes:



**Figura 15. Calificación de la comunicación según la experiencia en la organización.**

Los colaboradores califican la comunicación como Buena en un 45%, seguido por un 34% indicando que la comunicación es regular y un 16% que la comunicación brindada actualmente es Mala. Estos dos últimos indicadores deben tener una orientación descendente, ya que en promedio el 50% califica que la comunicación no es efectiva ni productiva en la organización. Lo anterior lleva a la conclusión que muchos de los conflictos originados en la empresa están ligados directamente a este elemento tan importante llamado comunicación.

8. Recibe o ha recibido algún tipo de comunicación referente a los cambios en procesos para realizar eficientemente su trabajo.

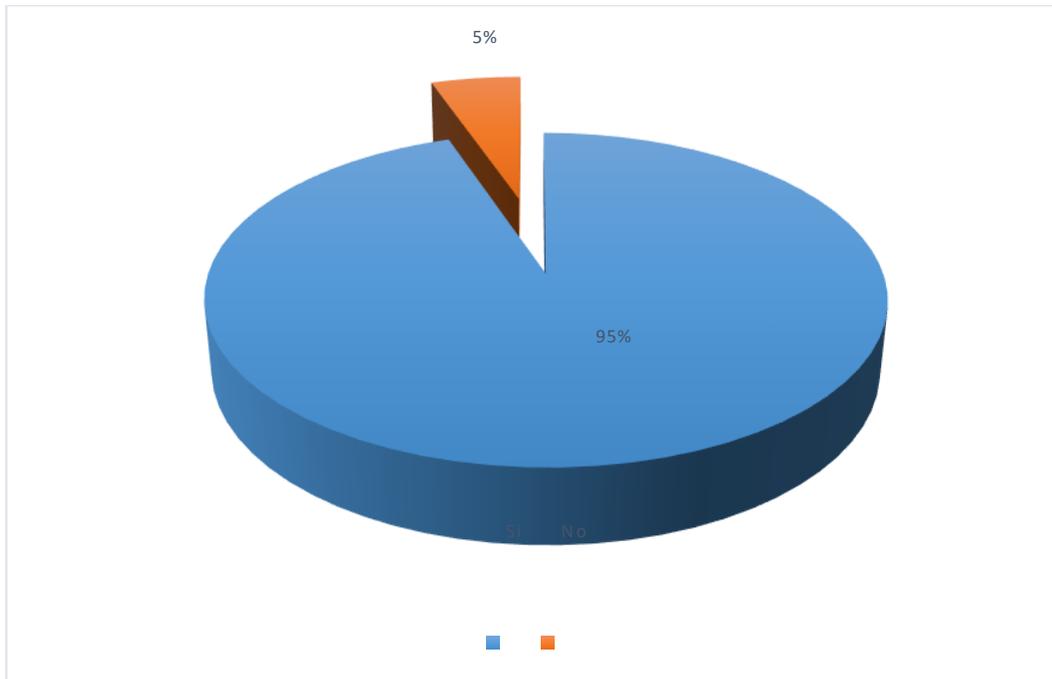


**Figura 16. Recibe o ha recibido algún tipo de comunicación referente a cambios en procesos para realizar eficientemente el trabajo.**

La retroalimentación de los colaboradores es el método que permite a la organización estar siempre en revisión y corrección del proceso, por lo anterior debe ser considerada por toda empresa que desee mantener estándares de calidad y mejora continua. En AIG el 55% de los colaboradores indica que no recibe una retroalimentación de su trabajo, el 45% de los encuestados indica que su trabajo es constantemente evaluado, permitiéndoles ajustarse a las necesidades de la empresa, la tendencia debe ser incrementar el grado de retroalimentación en la comunicación para favorecer el cumplimiento de objetivos organizacionales. Con los resultados anteriores se define la necesidad de incluir un proceso de evaluación continua para los colaboradores donde se brinde retroalimentación permitiendo la mejora en los procesos de comunicación interna.

9. ¿Considera usted que la comunicación interna influye en el clima laboral?

Con el propósito de conocer la opinión de los colaboradores sobre la comunicación y el su influencia en el clima laboral, obteniendo los resultados que se detallan a continuación.

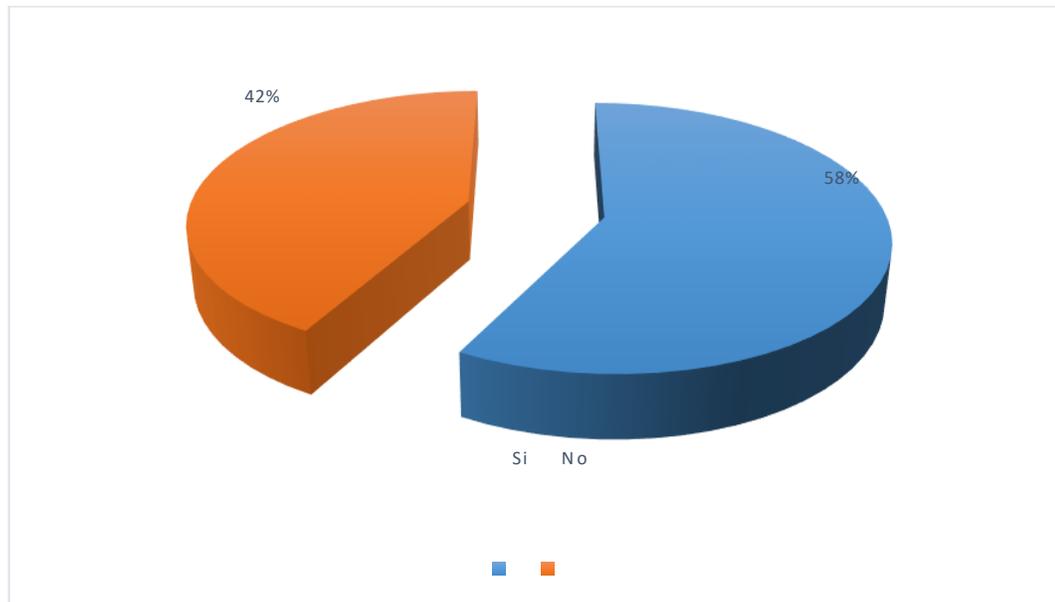


**Figura 17. La comunicación interna y su influencia en el clima laboral.**

La estabilidad de la organización está compuesta por varios elementos, dentro de estos está el clima laboral que es generado por varios factores internos, al consultar si la comunicación influye en el clima laboral el 95% indicó que sí afecta de forma directa, influyendo así en cada colaborador de forma positiva o negativa, lo que al final tienen una repercusión en el clima organizacional, la influencia de la comunicación interna debe tener una tendencia descendente para no causar efectos negativos en la empresa. Lo que hace concluir que la falta de un proceso efectivo de comunicación genera conflicto laboral, insatisfacción, entre otros.

#### 10. ¿Se siente motivado en su trabajo?

Los resultados de cada colaborador están relacionados estrechamente con la motivación, además se ligan al compromiso que este tenga con la empresa, aspectos también se ligan al clima laboral, es por ello la importancia de conocer que tan motivados se sienten en su trabajo.

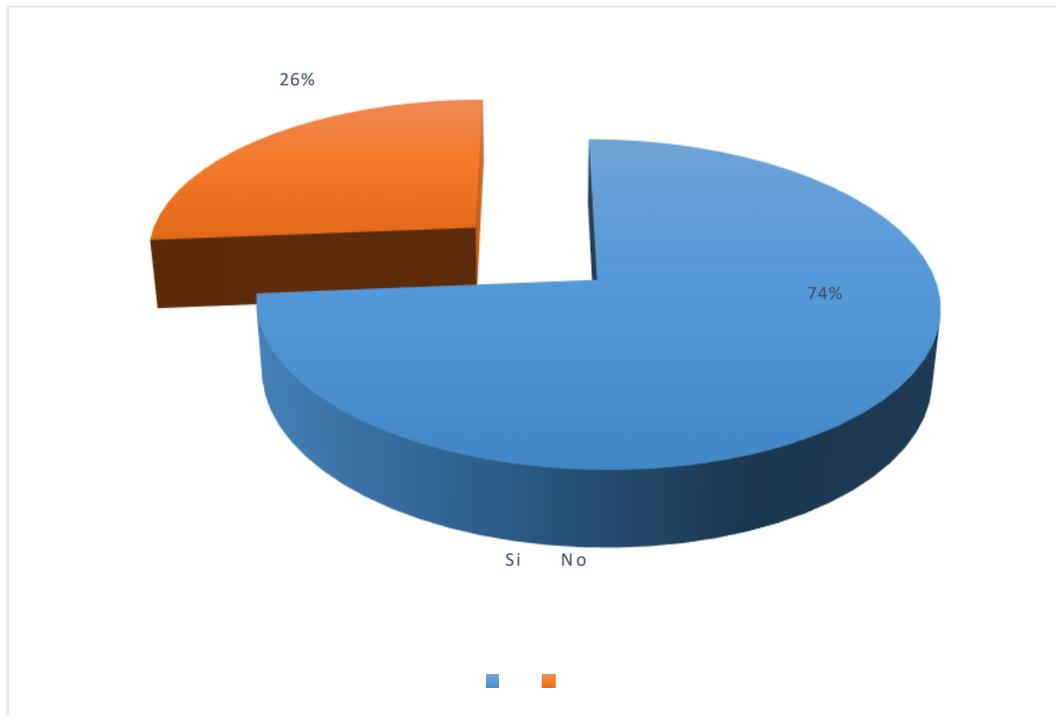


**Figura 18. Motivación en el trabajo.**

El motor de cada empresa son sus colaboradores, un colaborador motivado es más productivo, lo que permite que la organización cumpla con sus objetivos de manera más efectiva y en los tiempos propuestos, en AIG el 42% de los colaboradores indicaron no sentirse motivado y el 58% dice sentirse motivado en la organización, es importante reducir la tendencia de los empleados desmotivados pues un alza en este indicador puede causar severos problemas a la organización ya que impactaría directamente a los resultados de la misma. Los indicadores antes plasmados nos reflejan los problemas que se generan en la compañía al tener un porcentaje considerable de empleados desmotivados.

11. ¿Considera que se han generado conflictos a causa de la comunicación interna?

La falta de comunicación en las empresas sin importar el rubro de estas, pueden ocasionar de una u otra forma conflictos internos que representen problemas mayores que repercutan en los resultados de la empresa tanto a nivel de departamento o de toda la organización, los resultados obtenidos son los siguientes:

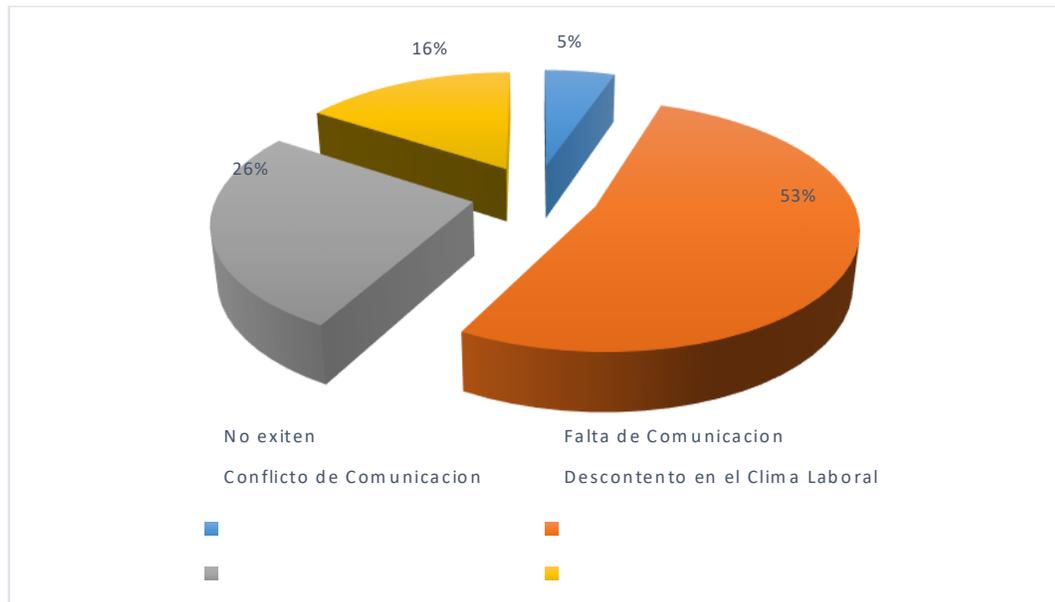


**Figura 19. Conflictos y la Comunicación interna**

El 74% de los empleados indica que la falta de comunicación que se maneja actualmente en la organización genera conflicto dentro de la misma ya que produce fricciones entre colaboradores, de seguir así los conflictos internos podrían ser mayores, resultando en un impacto negativo para la empresa. Como se ha expuesto la comunicación es de suma importancia para la empresa y los resultados organizacionales, por lo tanto debe considerarse un plan de acción que reduzca los ruidos y los factores que intervengan en la adecuada comunicación empresarial.

12. Si existen rumores en la empresa, ¿Cuál considera usted sea la razón principal?

Al consultar la percepción de cual consideran que es la razón principal de los rumores, se obtuvo los siguientes resultados:



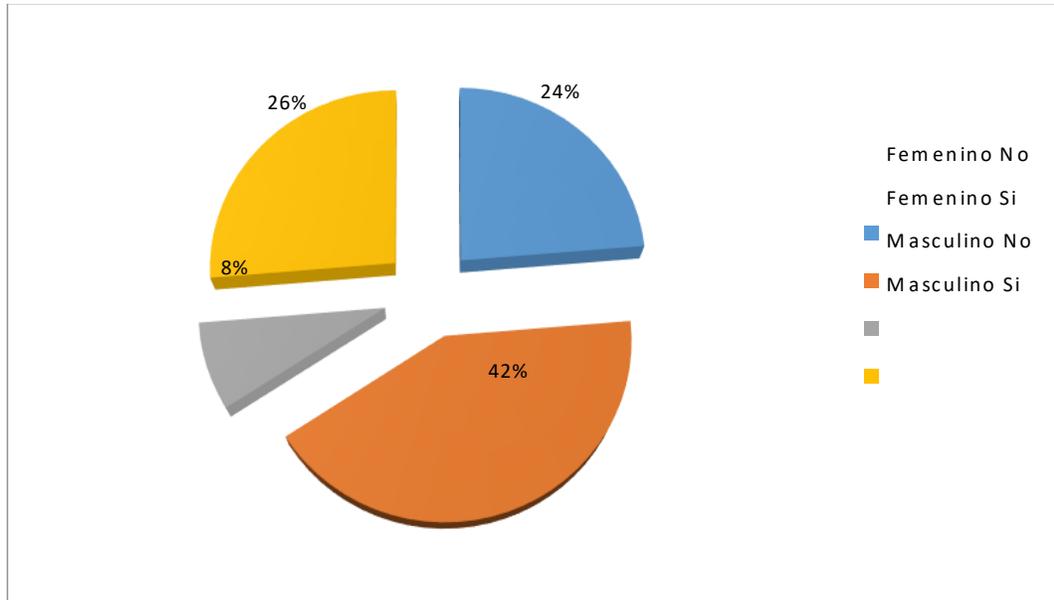
**Figura 20. Razones de los rumores dentro de la organización.**

La generación del rumor se produce cuando la comunicación no es brindada por el canal correcto, este produce conflicto organizacional en la cultura de la empresa ya que el mensaje se distorsiona provocando malos entendidos entre los colaboradores, el 53% de los encuestados indicaron que estos rumores son generados por la falta de comunicación, seguido por el conflicto de comunicación 26% y el descontento con el clima laboral de la organización, esta tendencia ascendente es conflictiva para el logro de los objetivos de la institución, pues al tener conflictos dentro de la empresa, se tiende al descontento de los colaboradores y se afecta directamente los resultados de la organización. Crear un plan de acción que reúna los factores que generen valor a la empresa y la importancia debida a la comunicación se pueden reducir los conflictos y cualquier otro factor que sea dañino a la institución.

#### 4.1.1 Análisis Relacional de variables

Con los resultados obtenidos y detallados en la primera parte de este capítulo, se realizan algunos análisis que correlacionan unas variables con otras.

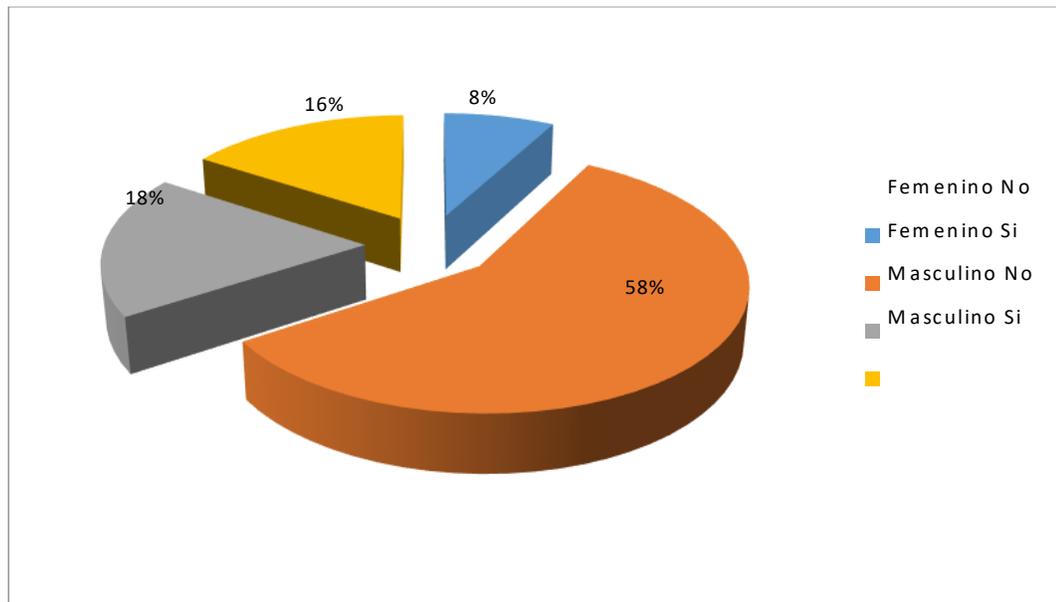
##### 1. La motivación según el género:



**Figura 21 La motivación al trabajo según el género**

La organización está conformada por un 66% de colaboradores del género femenino y el restante 34% conformados por el género masculino, del total de colaboradores el 32% dice no sentirse motivado en su trabajo de los cuales el 8% son hombres y 24% son féminas, este 32% puede estar estrechamente relacionado a que la comunicación organizacional no está favoreciendo al clima laboral de la empresa, esta desmotivación al trabajo debe tender a la baja, realizando un estudio de clima laboral se pueden determinar las causas que ocasionan el no sentirse motivados al trabajo. Recursos humanos es el responsable de gestionar al capital humano de la organización y dar respuestas oportunas y efectivas.

## 2. Relación entre los conflictos dentro de la empresa y la comunicación interna



**Figura 22 Relación entre conflictos dentro de la empresa y la comunicación interna.**

En cuanto a los conflictos dentro de la organización el 74% del total de los colaboradores opinan que dichos conflictos se debe a la comunicación interna, de este porcentaje el 16% son colaboradores masculinos y el 58% del género femenino. Este porcentaje debe tender hacia la baja, implementando un plan de acción que gestione la comunicación interna se lograría hacer eficiente este proceso dentro de la empresa.

## 3. Relación entre la comunicación interna y la existencia de conflictos

El 74% del total de los colaboradores afirma que la comunicación interna ha generado rumores que a su vez causan conflictos dentro de la organización, es así que el 21% dice que es por conflictos de comunicación, 13% por descontento con el clima laboral y 40% por la falta de información en cuanto a procesos, en relación al flujo de información y a la calidad de la misma, la falta de notificación de cambios realizados sea en procesos o decisiones sobre las operaciones,

cambios de personal entre otros. Esta información debe dar lugar a realizar estudios sobre el clima organizacional y así recursos humanos realizar una mejor gestión de capital más importante de la empresa sus colaboradores.

#### **4.2 Resultados de la entrevista**

Se realizó la entrevista al experto del área financiera para conocer y analizar los efectos económicos que ha tenido la empresa en el proceso de transición y poder determinar el impacto financiero en el primer trimestre del año 2017 y su comparación con el periodo similar del año 2016 con el control de ASSA empresa que tiene poder de operación desde el 19 de Enero 2017.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa y qué cargo ostenta actualmente?

Hace 3 ½ años, actualmente ostento el cargo de Analista Financiero.

2. ¿Usted ha sido parte del reciente proceso de transición de la empresa?

Si, en la parte de presupuesto, inversiones y reaseguros.

3. ¿según su opinión la transición ha contado con la comunicación interna necesaria?

No, ya que no se ha involucrado a muchas personas interesadas.

4. ¿Cuáles son los rubros principales de la compañía?

La venta de seguros.

5. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la organización?

No.

6. Si conoce los objetivo ¿Considera que la empresa los está cumpliendo?

No.

7. ¿La empresa ha tenido un presupuesto bien definido?

Al momento de hacer el presupuesto no se consideraron varios factores externos por lo que considero que no está bien definido.

8. ¿Existe algún proceso para toma de decisiones presupuestarias?

Si, se manda mensualmente a la junta directiva.

9. ¿Cómo mide los resultados financieros? ¿Qué razones financieras utiliza?

Mediante las razones financieras, estas son: índice de relación, de primas devengadas, índice de siniestralidad, índice de morosidad, utilidad neta ratio y resultado financiero.

10. Según su criterio y al comparar los resultados del primer trimestre 2016 y 2017 ¿ha crecido o decrecido financieramente la empresa? ¿Por qué de su respuesta?

Ha decrecido, influyen varios aspectos, pero el más importante son los contratos de reaseguros, que no son de acorde al mercado.

11. ¿Cuáles son los principales factores que inhiben los resultados financieros?

Los siniestros y los reaseguros.

12. ¿considera que la comunicación dentro de la organización incide en los resultados económicos y por qué?

Puede que sí, ya que si no existe una estrategia clara afecta en todos los aspectos, tiene que existir las políticas necesarias.

13. Según su experiencia ¿están definidas las funciones y el nivel autoridad?

No.

14. ¿Considera que la comunicación afecta el clima organizacional o laboral?

Si afecta.

15. ¿Cómo se siente usted actualmente en relación a su situación laboral? ¿Por qué?

Desmotivado, no hay consideración con el empleado, muchas veces se actúa con el corazón y no con la cabeza, aparte el crecimiento profesional no existe.

#### 4.2.1 Comparativo de la Situación Financiera

A continuación, se presenta una comparación del primer trimestre (enero-marzo) del año 2016-2017, utilizando razones financieras que evalúan los resultados obtenidos; Esto con el fin de establecer la variación entre ambos periodos.

Las razones aplicadas son las siguientes: razón de liquidez, rotación de cartera, rotación de activos fijos, rotación de activos, endeudamiento, margen de utilidad, ROA y el ROE. Estos ratios financieros ayudaran a establecer el análisis financiero de la organización y las variaciones de los periodos analizados.

**Tabla 4. Análisis de razones financieras**

Razón Financiera	2017	2016	Variación	Variación %
<b>Liquidez</b>	1.03	0.54	0.49	0.92
<b>Rotación de Cartera</b>	2678.15	4260.43	-1582.28	-0.37
<b>Rotación Activos Fijos</b>	2.70	3.88	-1.17	-0.30
<b>Rotación Activos Totales</b>	0.05	0.04	0.00	0.09
<b>Endeudamiento</b>	0.69	0.67	0.02	0.03
<b>Margen de Utilidad</b>	-0.15	0.04	-0.19	-4.57

<b>ROA</b>	-0.01	0.00	-0.01	-4.88
<b>ROE</b>	-0.011	0.0029	-0.01	-4.77

En relación a estas métricas aplicadas para comparar los resultados financieros del comparativo trimestral de enero a marzo de los periodos 2016-2017, se puede decir que:

Con la razón de liquidez (Circulante): la empresa tiene una mejora sus activos circulantes, es por ello que tienen una variación de 0.49 puntos, de seguir con esta tendencia para el año 2017 se podrán cubrir el pago de sus obligaciones circulantes con los activos en 1.03 unidades monetarias.

En cuanto a la rotación de sus activos fijos, se puede observar que existe una variación de 1.17, lo que puede representar una mayor inversión en activos para el año 2017 pues solamente se ha vendido 2.7 veces las inversiones realizadas.

En la rotación de los activos totales, existe una variación mínima de 0.01% lo que representa a su vez que la inversión en activos totales ha aportado para las ventas realizadas en 0.01 veces.

La razón de endeudamiento, los activos de la empresa están siendo financiados con recursos externos en un 0.03%.

En cuanto al margen de utilidad, la empresa está teniendo pérdidas de 4.17% sobre sus ventas, lo que representa que eficacia para generar riquezas a disminuido.

Se puede decir que los cambios organizacionales y la comunicación han afectado de una o de otra forma en la situación financiera de la organización, adicionalmente a esto están los reaseguros que no están de acorde a la situación de mercado.

#### **4.3. Diagrama de Ishikawa**

a. Material: dentro de este componente se definieron los siguientes factores:

Proceso de Comunicación Establecido: un plan de comunicación interna.

Conocimiento de Información: mediante los materiales necesarios hacer que todos en la organización tengan el mismo nivel de información institucional.

Reconocimiento de factores que ayudan al proceso de comunicación: se busca contar con el material requerido para identificar aquellos factores que favorecen el proceso comunicativo.

b. Medición: Identificación de objetivos: con esta acción se busca medir que tan comprometido están los colaboradores con el cumplimiento de objetivos.

Evaluación financiera de indicadores: medir el rendimiento organizacional de acorde con los resultados financieros obtenidos.

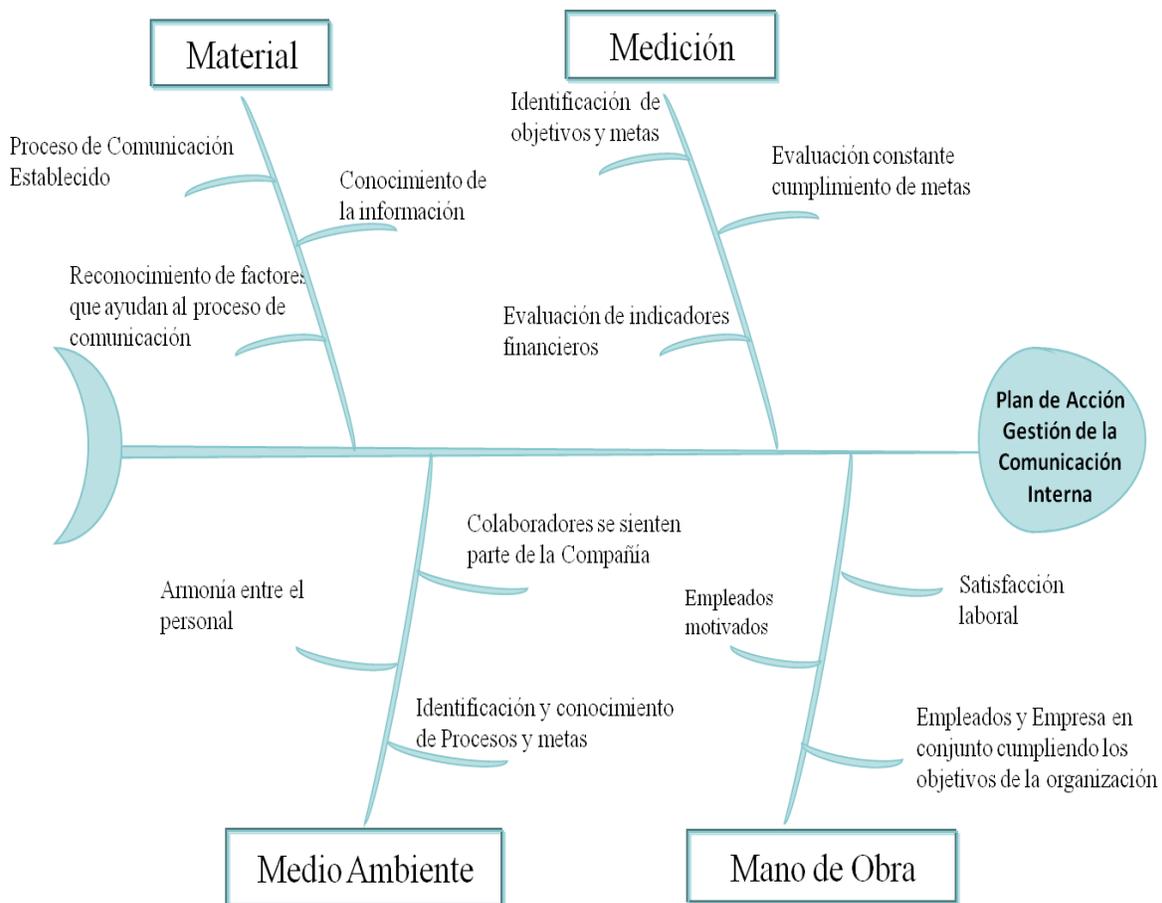
Evaluación constante de metas: regularmente evaluar el cumplimiento de objetivos y el rendimiento de los colaboradores.

c. Medio Ambiente: se compone de los siguientes factores:

Armonía del Personal: que el clima laboral sea adecuado y que exista una armonía entre los colaboradores de la organización para facilitar el cumplimiento de objetivos.

Que los colaboradores se sientan parte de la compañía, esto es importante para que exista una integración y un compromiso del colaborador hacia la organización.

d. Mano de obra: La finalidad de los componentes de este segmento son mantener un balance en el clima laboral y que todos los esfuerzos de los inversionistas y los colaboradores sea al cumplimiento de metas



**Figura 23. Ishikawa Plan de Acción**

#### 4.4 Análisis Estadístico

El siguiente análisis se realizó en base a los resultados obtenidos de la encuesta que se aplicó por medio de un cuestionario

¿La empresa comunica los cambios realizados en cuanto a la estructura organizacional y su forma de trabajo?

**Tabla 5. Frecuencia y Estadística: Comunicación y cambios en la estructura organizacional.**

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Análisis Estadístico	Valor
Si	25	64%	Media	13
No	14	36%	Mediana	14
N / R	0	0%	Moda	25
Total	39	100%	Desviación Estándar	12.53
			Varianza	157

Según su experiencia en la organización, ¿cómo calificaría según la siguiente escala la comunicación organizacional?

**Tabla 6. Frecuencia y Estadística: Calificación de la comunicación organizacional**

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Análisis Estadístico	Valor
Muy Malo	1	3%	Media	7.80
Malo	6	15%	Mediana	6
Regular	13	33%	Moda	1
Bueno	17	44%	Desviación Estándar	6.98
Muy Bueno	2	5%	Varianza	48.7
Total	39	100%		

¿De qué forma se ha visto afectado por la comunicación interna?

**Tabla 7. Frecuencia y Estadística: Efecto de la comunicación interna.**

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Análisis Estadístico	Valor
Positivamente	17	44%	Media	13
Negativamente	20	51%	Mediana	17
N / R	2	5%	Moda	17
<b>Total</b>	39	100%	Desviación Estándar	9.64
			Varianza	93

¿Se siente motivado en su trabajo?

**Tabla 8. Frecuencia y Estadística: Motivación al trabajo.**

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Análisis Estadístico	Valor
Si	27	69%	Media	12
No	12	31%	Mediana	12
N / R	-	0%	Moda	27
<b>Total</b>	39	100%	Desviación Estándar	13.53
			Varianza	183

¿Considera que se han generado conflictos a causa de la comunicación interna?

**Tabla 9. Frecuencia y Estadística: Se han generado conflictos por la comunicación interna**

Datos	Frecuencia	Porcentaje	Análisis Estadístico	Valor
Si	29	74%	Media	10
No	10	26%	Mediana	10
N / R	-	0%	Moda	29
<b>Total</b>	39	100%	Desviación Estándar	14.73
			Varianza	217

## **4.5. Propuesta**

### 4.5.1 Plan de Acción Gestión de la Comunicación Interna

### 4.5.2 Introducción

#### 4.5.2.1 Objetivos

### 4.5.3 Descripción de la propuesta

#### 4.5.3.1 Fase 1 Socialización

#### 4.5.3.1 Fase 2 Manual de empleado e inducción

#### 4.5.3.3 Fase 3 Institucionalización de los medios de información

#### 4.5.3.4 Fase 4 Formulación de estrategias de comunicación

#### 4.5.3.5 Fase 5 Proceso de la comunicación interna

#### 4.5.3.6 Fase 6 Evaluación y control

#### 4.5.3.7 Manual de Crisis

### 4.5.4 Presupuesto

### 4.5.5 Análisis Financiero

### 4.5.6 Cronograma de ejecución

### 4.5.2 Introducción

Toda organización se puede considerar como una unidad de producción generadora de recursos económicos que aportan utilidad al capital invertido de los accionistas y que además generar sustentabilidad a los colaboradores de la misma. Las gestiones que se realicen interna como externamente para generar los aportes mencionados conllevan un riesgo implícito.

Con el fin de reducir los riesgos que las empresas tienen en la ejecución de sus distintas actividades y lograr alcanzar sus objetivos es importante contar con una gestión de la comunicación interna, la cual debe estar directamente relacionada con la interrelación entre los colaboradores de la organización y los objetivos que esta pretende lograr, es decir la integración absoluta entre los empleados y los objetivos institucionales, dicho de otra forma generar el sentido de pertenencia en los empleados y hacerlos sentir que son parte fundamental de los logros y éxitos de la compañía, como si fueran suyos, así también reducir la brecha entre la institución y sus colaboradores.

Por tal motivo se elabora la propuesta denominada **Plan de Acción Gestión de la Comunicación Interna** “Una Herramienta Efectiva Para la Organización”, para su aplicación como prueba piloto en la Compañía de Seguros AIG y exclusivamente en sus oficinas de Honduras, tanto en la sucursal principal en Tegucigalpa y su extensión local de San Pedro Sula. Está busca implementar las herramientas o elementos para alcanzar la efectividad en su comunicación interna, además que este proceso de comunicación aporte beneficios para lograr un clima laboral óptimo, en donde los colaboradores puedan alcanzar una mayor productividad y un sentido de identidad con la organización, favoreciendo el alcance de los objetivos de la compañía.

#### 4.5.2.1 Objetivos e Indicadores:

Objetivo General: Establecer un plan de acción denominado Gestión de la Comunicación Interna “Una Herramienta Efectiva para la Organización” que permita a la organización contar con una gestión del proceso comunicativo mediante el uso adecuado de los medios, canales y estrategias a fin de brindar resultados óptimos en el clima laboral y en todas las transacciones que esta realiza.

### Objetivos Específicos:

-Generar mayor conocimiento en los colaboradores en cuanto a la cultura de la organización.

-Facilitar la participación y colaboración de los colaboradores mediante sus opiniones y reconocer las mismas.

-Fomentar la comunicación de manera efectiva, eficiente y fluida en toda la organización.

**Tabla 10 Objetivos e indicadores del plan de acción**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Generar mayor conocimiento en los colaboradores en cuanto a la cultura de la organización.	Colaboración, aptitud, desempeño y respuesta.
Facilitar la participación y colaboración de los colaboradores mediante sus opiniones y reconocer las mismas.	Credibilidad, aceptación, competencias y Operacionalización del sistema de comunicación interna.
Fomentar la comunicación de manera efectiva, eficiente y fluida en toda la organización	Participación, responsabilidad y competencias.

#### 4.5.3 Descripción de propuesta

Realizar una gestión de la comunicación interna trata sobre dirigir y administrar el conjunto de operaciones encaminadas a hacer eficiente la comunicación en la organización, por lo tanto la propuesta incluye las siguientes fases:

#### 4.5.3.1 Fase 1: Socialización de propuesta:

a. Nivel de gerencia: la propuesta debe ser socializada con la alta gerencia para definir los procedimientos y estrategias a realizar, manuales de inducción y personal encargado de vigilar, supervisar y administrar la implementación del proceso de gestión de la comunicación interna, socializar el tiempo de inicio de la propuesta, proceso y estrategia a seguir para la implementación de la misma, así obtener la aprobación de la comunicación interna como herramienta efectiva para la organización.

Se recomienda delegar al departamento de recursos humanos ya que son los especialistas y responsables de gestionar el talento humano de la institución, de mantener un clima organizacional optimo, además se considera que este departamento conoce a todos los miembros de la institución y las líneas de mando tanto vertical, como horizontal, internas y externas a las sucursales en Honduras.

b. Nivel de colaboradores: socializar el plan de acción para gestionar de forma efectiva la comunicación interna con todos los colaboradores de la empresa.

#### 4.5.3.2 Fase 2: Manual de empleado e inducción:

En esta fase se propone capacitar en temas tales como: misión, visión, reseña historia de la organización, objetivos, filosofía de la cultura organizacional, valores, metas propuestas para un periodo determinado, líneas de mando, medios de comunicación con los clientes internos y externos, eventos institucionales, descripción de puestos, reglamento interno y otros relevantes y

de conocimiento público para los colaboradores existentes y a los nuevos empleados que formen parte de la organización.

La capacitación se debe realizar mediante un manual de empleado e inducción del personal que contenga la temática antes expuesta, esto debe estar a cargo del departamento de recursos humanos y supervisados y autorizados por la Gerencia General.

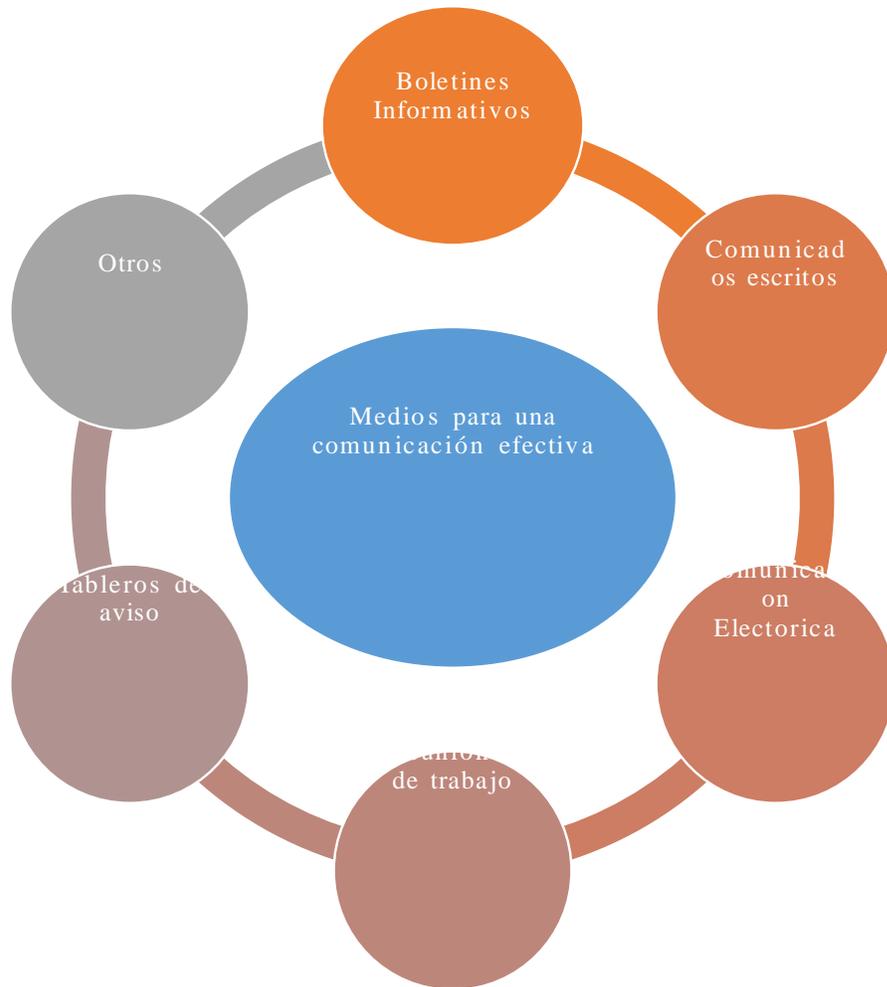
#### 4.5.3.3 Fase 3: Institucionalización de los medios o canales de información:

Los medios que se utilizarán para gestionar la comunicación interna tanto de tipo formal como informal, deberá estar a cargo del departamento de recursos humanos, previa aprobación de la gerencia general, dentro de los medios propuestos están los siguientes:

- Boletines informativos: estos son publicaciones que deben ser emitidos según la periodicidad requerida, donde se brinde información detallada sobre los acontecimientos importantes, sean estos de reuniones, actividades, logros y resultados alcanzados, y cualquier otra novedad de relevancia para la organización y sus colaboradores.
- Comunicados escritos: uso de memorandos que contengan información sobre el destinatario, remitente (puede ser enviado a varios colaboradores), motivo, fecha, otros; estos pueden ser utilizados en cualquier línea de mando, de distintas formas sea descendente, ascendente u horizontal, considerado como medio formal de la comunicación interna. Muy útiles para transmitir mensajes específicos, como ser: cambios en las políticas o en los procedimientos.
- Comunicación Electrónica: hacer uso de los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización, tales como la intranet, e mail, fax, mensajes de texto y portales web. Este

medio de fácil acceso dentro de la empresa, se usara por todos los colaboradores para comunicarse de forma rápida y efectiva, con respuestas inmediatas.

- Reuniones de trabajo: Medio de comunicación interna de forma directa que fomenta la interacción entre los distintos participantes y comunicación misma, donde pueden interactuar ejecutivos de gerencia, entre personal del mismo departamento o interdepartamental. En estas reuniones se deberá realizar con previa comunicación sea esta mediante medio escrito o electrónico donde se diga quien convoca, temática a tratar, lugar y fecha, además siempre se levantara un acta de los puntos y acuerdos tratados.
- Tableros de avisos: Usados para comunicar asuntos como colaborador del mes, méritos del departamento, felicitaciones a cumpleaños del mes, recordatorio de los asuntos institucionales como ser visión, misión, objetivos y otros.
- Otros: entre los otros medios de comunicación interna que se estarán fomentando mediante la presente propuesta son las llamadas telefónicas para asuntos de resolver consultas urgentes u otros temas, la instalación de buzones de sugerencias que permitan la libertad de expresión de los colaboradores en los temas que ellos consideren pertinentes efectuar sugerencias y la implementación de redes sociales institucionales con plataformas como Twitter, Facebook, Instagram y otros que puedan ser de utilidad para la Gerencia General, Recursos Humanos y Mercadeo para brindar información sobre aquellos logros, actividades y otros que puedan ser de dominio público esto para facilitar la comunicación con los clientes internos y externos.



**Figura 24. Medios de comunicación interna, creación propia.**

4.5.3.3.1 Aplicación de medios y canales de comunicación institucionalizados y formas de comunicación interna:

La comunicación interna se puede organizar en 3 tipos, estos están definidos por la vía en la que circula el mensaje o información que se desea dar a conocer, estas formas de comunicación son: ascendente, descendente y horizontal, estos tipos deben estar relacionados según sus características y los medios y/o canales a utilizar para transmitir dicha información a los clientes internos de la organización.

La relación expuesta entre las formas y los medios de comunicación, eliminará la unilateralidad de transmitir el mensaje en toda la organización y potencializara uno de los beneficios de mayor importancia en el proceso comunicativo como lo es la retroalimentación y la interacción.

**Tabla 11. Relación de formas y medios de la comunicación**

	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal
Características	Instrucciones de Trabajo , Procedimientos Organizacionales, Prevenir /Corregir Errores,	Problemas laborales, reporte de funciones, sugerencias, prevención de problemas nuevos o existentes, aceptación decisiones gerenciales.	Coordinación de tareas, solución de conflictos, afianzar cooperación entre colaboradores, mayor entendimiento con la misión organizacional.
Medio / Canal	Reuniones de trabajo, comunicación escrita y electrónica, aplicación manual de empleado	Buzón de sugerencias, intranet, correo electrónico, reuniones de trabajo.	Reuniones de trabajo, comunicación electrónica y redes sociales
Evitar	Mensajes insuficiente o poco claro, o distorsionados	Restar importancia a los mensajes de los colaboradores.	Rivalidad entre colaboradores, exceso de información y rumores.

#### 4.5.3.4 Fase 4: Formulación de estrategias de comunicación:

La formulación de las estrategias de comunicación interna como parte del proceso de la gestión organizacional estará a cargo de la gerencia general y dependerá directamente de la política de comunicación, de las estrategias y de la planificación de su casa matriz y de su aplicación para las sucursales en Honduras. Esto bajo la revisión del departamento de recursos humanos.

Factores que debe contener la estrategia de la comunicación:

- La asignación de responsabilidades: se recomienda que la asignación de responsabilidad este ligada directamente a la gerencia general quien debe asumir el rol de vinculación entre la estrategia de la comunicación y los colaboradores de la organización.
- Concepto del mensaje: establecer la prioridad del mensaje que se desea transmitir, toda acción de información debe ser dirigida prioritariamente a ser conocida estrictamente en su interior y posteriormente hacia el exterior, es por ello que la difusión se debe realizar por los canales socializados con sus clientes internos. Además debe considerar algunos criterios claves para hacer eficaz el mensaje:
  - Claridad del mensaje: para reducir al máximo que la información se degenere y no dar lugar a rumores.
  - Simplicidad: permitirá la comprensión de la información.
  - Concepción de interés: se debe pretender despertar el interés por el mensaje.
  - Debe ser selecto: tener una orientación relevante hacia los factores que motivan la comunicación.
- Selección de los instrumentos: en este segmento se deben considerar ciertos criterios tales como:
  - El mensaje: se debe considerar como el contenido que se quiere expresar, su complejidad y la extensión del mismo, se puede dar soporte con ayudas gráficas, visuales para mejorar la comprensión del mismo.
  - Perfil del receptor: la efectividad de la comunicación interna depende en gran medida del grupo que se dirige la información, si los segmentos de los destinatarios es

homogéneo los aspectos formales y conceptuales de la comunicación causaran el impacto deseado.

- Efectos primordiales: efectividad en la comprensión, mantener la información en periodos más prolongados de tiempo, memorización del mensaje, reducir factores que creen inconsistencias con la información y el costo de la comunicación interna.

#### 4.5.3.4.1 Fase 4: Planteamiento de estrategias

Con el objetivo de mejorar la comunicación interna se han diseñado diversas estrategias de importancia para la organización, dentro de las cuales se encuentran: Capacitaciones regulares, prácticas de los medios de comunicación, aprovechamiento de los recursos, potencialización de los medios internos, comunicación e incidencia en el clima organizacional, plan de reconocimientos. Dichas estrategias ligadas a mecanismos y materiales, que en conjunto buscan aprovechar al máximo los recursos tecnológicos, materiales y económicos de la empresa, además todos estos elementos componen la matriz de estrategias propuestas que se detalla a continuación:

**Tabla 12. Planificación estratégica.**

Estrategia	Mecanismos	Materiales	Observaciones
Capacitaciones regulares sobre comunicación interna	Temas prioritarios, Tratados de forma individual y equipos por departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de conferencias</li> <li>• Computador</li> <li>• Data Show</li> <li>• Instructivos o manuales</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación brindada por el departamento de recursos humanos o por algún experto dentro de la organización en temas de comunicación.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodicidad por definir</li> </ul>
Prácticas para el correcto uso de los medios de comunicación	Operacionalización de los recursos comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Data Show</li> <li>• Instructivos o manuales</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción ofimática de los recursos tecnológicos para la comunicación.</li> <li>• Personas participantes colaboradores actuales y como parte de la inducción de nuevos colaboradores.</li> </ul>
Aprovechamiento de los recursos tecnológicos	Actualización de software o hardware requeridos y/o utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a internet</li> <li>• Conectividad de red</li> <li>• Soporte técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado del área de informática</li> <li>• Programación anticipada para realizar actualizaciones necesarias.</li> </ul>
Potenciar los medios internos de uso frecuente	Establecer prioridad en la utilización de los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales sobre los medios de comunicación</li> <li>• Salón de conferencias</li> <li>• Recursos tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposiciones sobre los medios y recursos tecnológicos existentes.</li> <li>• Capacitación preparada por personal de recursos humanos o del departamento de tecnología.</li> </ul>

**Continuación Figura 11. Planificación estratégica.**

Estrategia	Mecanismos	Materiales	Observaciones
Entrenamiento sobre la comunicación y la tecnología	Exposiciones especializados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón de conferencias</li> <li>• Recursos tecnológicos</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo interdepartamentales.</li> <li>• Participación según la disposición de horario del conferencista especializado.</li> </ul>
Capacitación la comunicación y su incidencia en el clima organizacional	La importancia de la comunicación en la organización y lo que la carencia de información incide en el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Recursos tecnológicos</li> <li>• Salón conferencias</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición sobre temática expuesta sobre la comunicación y la incidencia que esta tienen sobre el clima organizacional</li> </ul>
Plan de reconocimientos	Motivar a los colaboradores, reconociendo el aporte brindado a la compañía y a la estrategias de comunicación	Asignación de Premios: cartas personales, colaborador del mes en tablero de avisos, regalos y recompensas en efectivo y/o viajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos mediante el seguimiento y control deberá tener registro de la participación constante de cada colaborador a fin de lograr los objetivos institucionales</li> </ul>

#### 4.5.3.5 Fase 5: Proceso de Comunicación

La siguiente etapa de este plan de acción está conformada por la fase 5 el establecimiento del Proceso de Comunicación, el que busca fortalecer la implementación de una efectiva comunicación interna, esta etapa se describe en el proceso siguiente:



**Figura 25. Proceso de comunicación**

#### 4.5.3.6 Fase 6: Evaluación y Control:

La última fase propuesta servirá para realizar las evaluaciones y los controles necesarios para medir el impacto que ha tenido la puesta en práctica de las estrategias establecidas y comprobar los resultados alcanzados. Esta fase se realizará mediante las siguientes técnicas e instrumentos:

**Tabla 13: Técnicas e instrumentos para control y evaluación de la comunicación interna.**

Técnica	Instrumento
<b>Entrevista</b>	Guía estructurada de entrevista
<b>Encuesta</b>	Cuestionario enfocados a conocer la percepción sobre la comunicación interna y el clima organizacional
<b>Evaluaciones</b>	Clima organizacional Evaluación 360

#### 4.5.3.7 Manual de Crisis

Con la implementación del presente plan de acción pueden surgir algunas situaciones de crisis que ameriten la atención de los responsables de ejecutar alguna asignación pertinente a dicho plan, por lo que se plantea también una propuesta de Manual de Crisis en el cual se detalla a continuación:

##### **1. Introducción:**

El presente manual de crisis tiene como objetivo primordial tener a disposición de la gerencia general y del departamento de recursos humanos como principales gestores del plan de acción una guía que provea lineamientos orientados al cumplimiento de la gestión comunicacional y así estar preparados para afrontar crisis eventuales, así velar por el cumplimiento de dicho plan tanto a lo interno como en lo externo de la organización.

El manual de crisis está conformado por diferentes líneas de acción encaminadas al manejo de diferentes escenarios eventuales de crisis. Además de algunas orientaciones que faciliten la mejora continua, el manejo de los medios de comunicación, todo orientado a brindar respuestas que incrementen la aceptación, colaboración tanto de los agentes internos y externos a la organización.

##### **2. Enunciados Básicos:**

Las distintas organizaciones sin distinción de operaciones, de actividades o de los públicos con los cuales tienen contacto, siempre están expuestas a situaciones que generen crisis, los cuales no siempre son predecibles, o evitables, pero siempre se deben tomar las medidas para controlarlas o anticipar a que sucedan.

Ante todo definamos en términos generales que es una crisis: “situaciones inesperadas que alteran la normalidad de la empresa o institución y que pasan a ser del dominio público, representan una amenaza para la reputación de la misma” (Bonilla).

Además se deben tomar en cuenta para afrontar cualquier crisis y contar con un buen manejo de la política comunicacional los siguientes aspectos: enfrentar la situación, ejercer control en la comunicación, hacer pública los acontecimientos desde la perspectiva organizacional, hacer uso de los medios oficiales de comunicación y de agentes de credibilidad dentro de la institución para hacer público los hechos que han dado origen a una crisis.

### **3. Preparándose para la crisis:**

Para estar preparados ante cualquier situación de crisis que se pudiese presentar se enuncian los siguientes pasos:

-Paso 1 Identificar posibles situaciones de crisis:

Las situaciones de crisis son inesperadas y por naturaleza incierta de descifrar cuando se presentaran, por lo que pueden darse en cualquier tiempo o situación. Es así que se debe estar atentos y preparados para estos tiempos de crisis. Es recomendable no solo estar concentrados en los riesgos latentes de las operaciones de mercado, de las acciones que surgen en la organización.

Esta labor es necesaria la participación activa de todos los colaboradores de la organización desde la gerencia, hasta la escala de menor rango según la estructura organizacional de la empresa, todos deben estar atentos a identificar y evaluar las posibles situaciones y distintos escenarios donde la comunicación pudiera presentar una crisis, aun aquellos que han ocurrido en el pasado.

Situaciones que pudiesen presentarse:

- a) Servicio al cliente: quejas por atención inapropiada, reclamación por deficiencias en la negociación de ventas y los servicios postventa, la no resolución de reclamaciones de seguros.
- b) Atención en ventas: la no veracidad de los contratos o servicios a vender, así como el ofrecimiento de coberturas que no se pueden brindar dentro de una póliza determinada.
- c) Departamento de Recursos Humanos: riesgo laboral, no cumplimiento a las regulaciones establecidas en las leyes nacionales, conflicto laboral, demandas o acciones de los colaboradores en contra de la empresa.
- d) Departamento de Marketing: especialmente lo referente a la publicidad engañosa.
- e) Área Financiera: crisis financiera del mercado nacional e internacional y que tenga repercusiones directas o indirectas, recesión de mercado, falta de pago a empleados, proveedores o bien la no recuperación de las cuentas por cobrar a los clientes.

#### -Paso 2 Reputación Organizacional:

Estar constantemente proyectando una imagen sólida, con credibilidad tanto para los clientes internos como externos, estar gestionando la calidad, la excelencia y una comunicación que aporte al cumplimiento de objetivos. También es importante proyectar a los distintos actores del medio que rodea a la organización transparencia, trabajo en equipo, la suma de todos los elementos antes mencionados aportan a la búsqueda de una reputación aceptable para la empresa.

Las relaciones con los distintos actores del entorno se fortalecen en tiempos de paz y antes que estalle cualquier situación de crisis.

#### -Paso 3 Designar al encargado del manejo de crisis:

Este paso es de suma importancia pues la designación de una persona o comité que tome la responsabilidad de aplicar las acciones requeridas del caso. El o los encargados del manejo deben estar periódicamente evaluando las posibles situaciones de crisis y sus escenarios. Normalmente debe estar formado por la gerencia general., recursos humanos y marketing.

#### -Paso 4 Designación de voceros:

Este paso es de vital importancia pues es aquí donde la gerencia general debe designar a aquellas personas o colaborador que conozca los lineamientos, entre otros y que se prepara para ser quien la cara por la organización.

Quien o quienes sean designados para ser la cara de la empresa deben estar preparados para dar respuesta y soluciones, deben de demostrar la habilidad para mantener el control de la comunicación.

El vocero debe tener las siguientes cualidades o características: credibilidad, seguridad, conocimiento, alineamiento a los objetivos de la organización.

#### -Paso 5 Mensajes

El comité designado para el manejo y control de la crisis debe de prepararse con anticipación con mensajes de difusión según la situación lo requiera.

El mensaje debe contener las siguientes referencias:

- a) A los hechos: tal como ocurrieron, donde y en qué situación.
- b) Medidas tomadas: deben saber las causas, antecedentes, los efectos y las soluciones.

- c) Políticas de la organización: manejo de los estándares de calidad de la empresa, transparencia y apertura ante las situaciones generadas.
- d) Palabras de solidaridad y pesar: en caso de ser necesario el mensaje debe contener palabras de apoyo a los familiares de víctimas fatales.

- Paso 6 Manejo de las relaciones con los medios:

Para crear buenas relaciones con los medios se debe mantener una constante comunicación con estos y así generar vínculos entre la organización y los medios. Así al momento de presentarse una crisis, los medios tendrán la facilidad de dirigirse al encargado de las comunicaciones institucionales.

-Paso 7 Manual de crisis actualizado:

La actualización del presente manual debe ser designada por la gerencia según una periodicidad no mayor a 2 años, así estar al día cuando sea necesario.

-Paso 8 Realizar de simulacros de crisis:

Llevar a cabo simulacros de eventos o situaciones de crisis, de tal manera poner en práctica el presente manual, además se sugiere que la gerencia realice este tipo de acciones periódicamente para detectar debilidades y así aplicar los controles para mejorar.

#### **4. Señales de Crisis:**

- Construir el comité de crisis: como se ha establecido en el paso 3 de la preparación ante la crisis es necesario instituir a la persona encargada de manejar la crisis o bien un comité que realice esta función. El o los responsables deben reunirse periódicamente

y en las oficinas de la organización para facilitar el acceso a la información de la empresa. Además este debe ejecutar las siguientes acciones:

- Recabar información de fuentes confiables que sepan el origen de la crisis, esto se puede hacer mediante los medios de comunicación institucional ya establecidos y cualquier otro que sea conveniente para tal fin.
- Minimizar los riesgos y errores para reducir el perfil de la crisis y así no generar mayor importancia a tal evento, de tal manera se evita sobrevalorar o magnificar la crisis.

- Magnitud de crisis:

Otro aspecto importante es valorar, evaluar la magnitud de la crisis y codificarla según sea el caso, en las siguientes escalas:

- Conflicto leve: es una crisis de índole menor que no trasciende a mayor nivel, normalmente de situación interna, con poca conexión externa y nula cobertura con los medios de comunicación. Se gestionan soluciones inmediatas. Designado con COLOR VERDE.  
  
La crisis leve debe ser siempre notificada al jefe inmediato superior, y a la autoridad encargada de velar la correcta aplicación de la comunicación como ser recursos humanos y copia a gerencia.
- Conflicto moderado: es un conflicto de nivel medio, sea interno o externo, poca participación de los medios y de no accionar a tiempo puede trascender. Codificado de COLO AMARILLO.
- Conflicto Grave: de índole interno o externo, trasciende rápidamente, cobertura amplia de los medios y de difícil control. Codificado de COLOR ROJO.

-Tipos de crisis

- Problema accidentes: lesiones leves o graves, fallecimientos o cualquier otro.
- Medio ambiente: Desastres naturales, manifestaciones sociales.
- Legal: fraudes, conflictos laborales, cambio de normativas y regulaciones.
- Problemas Empresariales: filtraciones o fugas de información, problemas internos, imagen corporativa, manifestación escrita de agentes externos sobre quejas y situaciones que repercuten directamente a la empresa.

### **5. La Comunicación en Tiempo de Crisis:**

Con el surgimiento de una crisis y tomadas las primeras acciones de control del mismo se deben ejecutar las siguientes medidas para realizar un eficiente proceso comunicativo:

-Paso 1 Comunicación interna: según corresponda a los niveles de la empresa, y de acceso a las personas que estén autorizadas con anticipación.

-Paso 2 Comunicado inicial: dar a conocer la posición oficial de la organización, describiendo en el mensaje la narrativa de los hechos, sentar con claridad el mensaje y las acciones a seguir, sobre todo presentar la posición empresarial. Esto es responsabilidad del comité de crisis y del vocero previamente designado para tales casos.

-Paso 3 Cobertura de medios: según lo requiera el caso y de acuerdo a la codificación establecida en la escala de conflictos sea esta verde, amarilla o roja.

-Paso 4 Primer comunicado: dar a conocer a los medios de prensa el mensaje oficial de la empresa.

-Paso 5 Activar al vocero: es aquí donde entra en acción las funciones del vocero, quien es el encargado de dar a conocer el mensaje del comunicado oficial, es quien mantiene la relación con los medios y quien da la cara por la organización.

-Paso 6 Seguimiento: todos los involucrados dan seguimiento al conflicto y a las acciones tomadas para resolverlo, así también el vocero está pendiente de brindar las declaraciones necesarias ante la prensa. Es aquí donde se deben mantener reacciones tanto reactivas (consultas, solicitudes de información y requerimientos por los medios), o bien reacciones proactivas (anticipando mediante iniciativa propia de la empresa a los medios y públicos con quienes se tienen contacto en el entorno)

- Paso 7 Información constante: estar continuamente informando mediante los medios institucionalizados la situación de la crisis en ese momento determinado, tanto a la gerencia, colaboradores y accionistas de la empresa.

-Paso 8 Evaluación de los acontecimientos: se da seguimiento a las acciones tomadas para solucionar el conflicto y ejercer los controles necesarios. Esto debe estar a cargo de la gerencia, recursos humanos y marketing.

-Paso 9 Comunicar la solución del conflicto: brindar declaraciones pertinentes anunciando la solución de la crisis y mencionando las medidas ejecutadas y además las acciones de prevención.

-Paso 10 Evaluación de la gestión: realizar un análisis de las debilidades y fortalezas encontradas en el proceso previo a la crisis y las soluciones, acciones encaminadas a resolver la

problemática ocasionada. Además de brindar un informe detallado del acontecido, con base a algunos lineamientos planteados:

-¿Cuál fue la situación general de la crisis?

Aspecto positivo, negativo y neutro.

-¿Qué errores se cometieron y cuál es la enseñanza aprendida?

Esto da origen a cambios que buscan la mejora continua

-¿Cuáles fueron los factores negativos y porque de ellos?

-¿Cuáles fueron los factores positivos del conflicto?

Se descubrieron líderes a través de esta problemática

Aumento la cobertura de manera positiva

Se consolidaron las relaciones internas, externas y con los medios

-¿Qué se realizara de ahora en adelante?

## **6. El vocero durante el conflicto:**

La organización y el comité de crisis deben de designar al vocero oficial quien es el responsable ante los medios de brindar la versión oficial de eventos o hechos que originaran una crisis.

El vocero debe considerar los siguientes consejos:

- Tono de la comunicación: en cuanto a comunicación se refiere el todo de voz es importante, por lo tanto este tono debe ser directo, amable y positivo; este tono debe ser emitido aun con temas de incidencia negativa o que son delicados para la organización. Siempre señalando las soluciones que la empresa está aplicando las acciones encaminadas a solucionar el problema.

-Expresarse con un lenguaje de fácil comprensión por todos los públicos que la empresa tienen contacto: no expresarse con un vocabulario muy técnico o con palabras y términos complejos o de difícil comprensión.

-En los casos que existan personas que salieran afectadas por la problemática o crisis de la empresa manifestar sensibilidad ante tal situación, además de presentar la anuencia de la organización por solucionar dicho conflicto.

El vocero ante los medios

El responsable de dar la cara por la empresa debe de capacitarse y desarrollar habilidades para comunicarse y formas de enmendar posibles errores sin darlos a conocer a la audiencia, por lo tanto se recomienda:

- Conocer que han dicho los medios de comunicación y/o las personas al público en general.
- Mostrar habilidades de síntesis para resumir en ideas centrales su mensaje.
- Prepararse con explicaciones sólidas y con evidencias como datos, antecedentes, cifras, que sirvan de respaldo.
- Mostrar plena seguridad de que la problemática o crisis está bajo control.
- Siempre dirigir la transmisión de mensajes, no solo proporcionar respuestas.
- Conocer las políticas de la organización para su aplicación en el manejo de la crisis.

## **7. Siempre Evitar**

- Nunca brindar declaraciones sin la información completa.
- No permitir que los voceros dirijan entrevistas sin haberse preparado.
- Tomar en cuenta los medios con los que se tienen relaciones directas.
- Reservar información que no debe ser de dominio público.
- No mostrar falta de control sobre la situación de crisis.

## **8. Decálogo la Comunicación en Tiempo de Crisis**

- Trabajo en equipo: ante cualquier situación de crisis se debe buscar las soluciones en equipo, no trabajar aisladamente, poner en práctica la gestión de comunicación, juntamente con el comité de crisis buscar las acciones encaminadas a dar soluciones.

-Diagnosticar la situación: recopilar toda la información pertinente para realizar una evaluación sobre la crisis y diagnosticar que repercusiones tendrá y cuáles son las acciones que se apegan a solucionar la problemática.

-Del vocero y del mensaje: designar al vocero que representara a la organización y que brinde declaraciones mediante un mensaje directo y claro.

-Estar siempre vigilantes: si existiera un momento de crisis no centrarse solo en solucionar esta problemática, estar siempre vigilantes a cualquier otro acontecimiento que pudiese surgir de forma paralela a la problemática actual.

- Comunicación constante con los superiores u oficina matriz: es importante e imprescindible no dejar de comunicar a los superiores y casa matriz la situación actual y como se resuelve el conflicto.

-Siempre tener una política favorable a los medios: antes, durante y posterior a la crisis la empresa por medio del departamento de gerencia y marketing deben tener una relación directa y estrecha con los medios, de tal forma se podrá tener acceso a la prensa y realizar las gestiones de comunicación con mayor facilidad, fomentando la transparencia, mediante información veraz, efectiva y oportuna, así evitar que se propaguen situaciones contrarias a la realidad de los hechos.

#### 4.5.4 Presupuesto

Los costos estimados en el presupuesto están basados en función de 20 a 40 colaboradores por sesión de capacitación en aquellos elementos como ser: materiales e instructivos, refrigerios y cualquier otro necesario para el desarrollo de las capacitaciones.

**Tabla 14: Presupuesto de la gestión de comunicación "una herramienta eficaz para la organización"**

<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costos Total</b>	<b>Observación</b>
<b>Refrigerios para capacitación</b>	L. 1,600.00	L. 9,600.00	Costos estimados por evento.
<b>Manuales e Instructivos</b>	L. 2,400.00	L. 9,600.00	Costos promedio de reproducción será de L. 120.00 full color con un grosor de 15-25p. Por material.
<b>Contratación de expositores externos para temas específicos</b>	L. 10,000.00	L. 40,000.00	Valoración estimada de un profesional en temas relacionados a la comunicación. Este costo en función de una jornada de 4 a 8 horas por capacitación.
<b>Otros Imprevistos</b>	L. 2,500.00	L. 10,000.00	Se recomienda asignar una cuantía para imprevistos en cada sesión de capacitación o en el desarrollo de alguna de las estrategias para la implementación de la gestión de comunicación.
<b>Premios</b>		L. 20,000.00	Con el propósito de motivar a los colaboradores de la organización se pueden asignar anualmente reconocimientos que representen un efecto en las finanzas de la compañía.
<b>Evaluación y Control</b>		L. 20,000.00	Costos estimados de evaluación y control.
<b>Total de Costos</b>	L. 16,500.00	L.109,200.00	

Los costos descritos son estimaciones promedios por evento de capacitación un total de L. 16,500.00 en capacitaciones de 20 a 40 colaboradores, estas capacitaciones pueden estar programadas periódicamente 4 eventos por año, más el reconocimiento de uno o varios colaboradores de la organización, este(os) premios tendrán una cuantía de L. 20,000.00 anuales, con esta periodicidad estimada los costos anuales ascienden a L. 109,200.00.

#### 4.5.5. Análisis Financiero

La propuesta de una gestión de comunicación como herramienta efectiva para la organización genera un impacto financiero dentro la empresa, afectando los estados financieros en el renglón de gastos administrativos.

Los gastos anuales de la propuesta ascienden a L. 109,200.00, los cuales afectarán el estado de resultado directamente el renglón de gastos administrativos en un 6% anual. Este impacto causa a la vez una reducción porcentual igual al 6% en la utilidad de operación que pueda tener la empresa.

Se determinó mediante un análisis ROI determinar la rentabilidad de la inversión que se realizará en el plan de acción propuesto que asciende a L.109,200.00 anuales, comparado con los resultados del periodo 2016, según Tessi (2012) “La fórmula sobre el retorno sobre la inversión (ROI) es: Utilidad Neta / Inversión” (p. 25). Por lo tanto se espera que el retorno sea de L. 74.42 por Lempira invertido.

#### 4.5.6. Cronograma Ejecución

**Tabla 15. Cronograma de ejecución**

Actividades	Meses																Supuesto
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				
	Semanas																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Fase 1. Socialización	■																Socializado.
Fase 2. Manual de empleado e inducción	■	■	■														Elaboración de manual e inducción.
Fase 3. Institucionalización de Medios				■	■	■											Establecimiento de medios.
Fase 4. Formulación e implementación de estrategias						■	■	■	■	■	■	■					Implementación de estrategias.
Fase 5. Proceso de comunicación							■	■	■								Establecimiento de proceso comunicación.
Fase 6. Evaluación y control													■	■	■	■	Evaluación y Control

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

En base a resultados obtenidos por medio de encuestas y entrevista aplicada y análisis financiero realizado se plantean las conclusiones y recomendaciones respectivas a las preguntas de investigación.

### **Conclusiones**

1. AIG Seguros tiene una deficiencia en el área de comunicación interna donde el principal factor que afecta este elemento es la carencia de un proceso establecido que dicte las pautas y medios para llevar a cabo la comunicación que la organización necesita.

2. La empresa cuenta con los medios adecuados para un proceso de comunicación ya que el correo es la plataforma actual a la que todos los empleados tienen acceso contando también con intranet con acceso diario el cual es de fácil acceso para todo el personal que actualmente labora para la compañía.

3. La comunicación interna utilizada actualmente por la empresa ha generado conflictos en el personal afectando esto el clima laboral que ya no hay establecido canales de comunicación y la ausencia de estos provoca el rumor y los conflictos entre los empleados de la organización.

4. Con el proceso de transición se refleja un decrecimiento en los indicadores financieros debido a que los procesos aplicados actualmente no se adaptan a la realidad del país si no que son modelos aplicados en oficina matriz.

5. Proponer un Plan de Acción Gestión de la Comunicación Interna “Una Herramienta Efectiva Para la Organización”, para aplicación en la Compañía buscando implementar las herramientas o elementos para alcanzar la efectividad en su comunicación interna.

### **Recomendaciones**

1. El departamento de recursos humanos y mercadotecnia deben de generar eventos que resalten el conocimiento, diálogo y toma de decisiones que permitan un clima empresarial agradable y mantener motivado al personal.

2. La gerencia general y el departamento de recursos humanos deben de desarrollar una estrategia de comunicación interna, donde se consideran diversos tipos y canales de comunicación que han resultado exitosos dentro de la empresa, y donde se incorporen nuevos medios de comunicación que permitan sobre todo dejar constancia y seguimiento de las instrucciones, recomendaciones, acuerdos y normativas de la empresa, con el propósito de documentar cada uno de los procesos establecidos, situación que hasta ahora no se había realizado.

3. En vista que no existen estudios previos en la organización sobre clima laboral, se recomienda al departamento encargado de gestionar el talento humano y a la gerencia general realizar evaluaciones sobre el clima laboral y los elementos que intervienen en esta temática, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores y poder de esta manera crear estrategias a fin de fortalecer el clima organizacional y cumplir con los objetivos planteados por la misma.

4. Colocar en las instalaciones de la empresa los objetivos, los valores, la misión y visión de la organización para que empleados conozcan los mismos y se sientan parte de la empresa, esta labor debe ser desarrollada por el departamento de mercadotecnia y supervisada y aprobada por recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Chile: Penguin Random House Grupo Editorial Chile.
- AHPROINSE. (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <http://www.ahproinse.hn/>
- AIG. (s. f.). Recuperado a partir de [http://www.aig.hn/ncglobalweb/internet/US/en/files/ASSA\\_adquirira\\_las\\_operaciones\\_de\\_AIG\\_en\\_CentroAmerica\\_HONDURAS\\_tcm295-704935.pdf](http://www.aig.hn/ncglobalweb/internet/US/en/files/ASSA_adquirira_las_operaciones_de_AIG_en_CentroAmerica_HONDURAS_tcm295-704935.pdf)
- AIG.com. (2015, octubre 15). Assa Adquirirá Las Operaciones de AIG en Centroamerica. Comunicado Institucional.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- ASSA Compañía de Seguros. (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <http://www.assanet.com/acerca-de-assa/>
- BALMÓN, M. F. (2015). *UF0346 - Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Berlo, D. K. (2004). *El proceso de la comunicación* (Tercera). Buenos Aires-Argentina: El Ateneo.
- Bonilla, C. (s. f.). Prevencion y Manejo de Crisis Organizacionales. Recuperado 3 de agosto de 2017, a partir de <http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html>
- CAHDA. (s. f.). Cámara Hondureña de Aseguradores. Recuperado 16 de mayo de 2017, a partir de <http://www.cahda.org/>
- Catalogo de Productos AIG. (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de [http://www.aig.hn/ncglobalweb/internet/US/en/files/Catalogo%20de%20Productos\\_tcm295-603221.pdf](http://www.aig.hn/ncglobalweb/internet/US/en/files/Catalogo%20de%20Productos_tcm295-603221.pdf)
- Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. (2012).

CNBS. (2016). Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <http://www.cnbs.gob.hn/>

Comunicación Interna. (s. f.). Recuperado a partir de [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1085723](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1085723)

Corral, E., & López, J. A. (2006). *Reglamento de bienes de las entidades locales*. España: EL CONSULTOR.

Davis, K., Newstrom, J. W., & Sanchez, R. M. R. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8.<sup>a</sup> ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&dq=administracion+de+personal+dessler&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj16pnn7KDUAhUNySYKHf5dBSgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=administracion%20de%20personal%20dessler&f=false>

Duane P. schultz, & Pecina, J. C. (1991). *Psicología industrial* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. Recuperado a partir de <http://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=2716>

Duarte, E. V. (2014). PROCESOS ORGANIZACIONALES, 4.

Duarte, E. V. (s. f.). PROCESOS ORGANIZACIONALES, 4.

Echevarría, S. G. (1993). *Teoría económica de la empresa: fundamentos teóricos: teoría institucional, teoría de producción y teoría de costes*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=4Quf0YnWVfYC&pg=PA33&dq=concepto+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTkbc40InUAhWH3SYKHf4hDR8Q6AEIUDAJ#v=onepage&q=concepto%20de%20empresa&f=false>

- Entendimiento. (2011, mayo 12). Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna. Recuperado 10 de junio de 2017, a partir de <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>
- Fernández C.,C., G. G., L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo* (3ra ed.). Mexico D.F.; MX: McGraw-Hill Interamericana.
- Freijeiro', 'Sara Díez. (2010). *Técnicas de Comunicación*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Gasca, E., Piña, H., & Garcia, J. (2010). *Diccionario Juridico* (1.<sup>a</sup> ed.). Mexico: Mexico. Recuperado a partir de [www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)
- Gonzalez,Manuel Jesus. (2006). *Gestion de Conflictos Laborales* (Innova). Madrid. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=m5QSPtILhJ0C&printsec=frontcover&dq=gestion+de+conflictos+laborales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiYm4qprLUAhVGNSYKHV-7AmEQ6AEIITAA#v=onepage&q=gestion%20de%20conflictos%20laborales&f=false>
- Insurance from AIG in Honduras. (2016, mayo 2). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de [http://www.aig.hn/\\_295\\_603802.html](http://www.aig.hn/_295_603802.html)
- Jeames Dwane. (2015, octubre 15). Assa Adquirirá las Operaciones de AIG en Centroamerica [Comunicado electronico]. Recuperado a partir de [http://www.aig.hn/ncglobalweb/internet/US/en/files/ASSA\\_adquirira\\_las\\_operaciones\\_de\\_AIG\\_en\\_CentroAmerica\\_HONDURAS\\_tcm295-704935.pdf](http://www.aig.hn/ncglobalweb/internet/US/en/files/ASSA_adquirira_las_operaciones_de_AIG_en_CentroAmerica_HONDURAS_tcm295-704935.pdf)
- Jones, G. R. (2008). *Teoria Organizacional* (5.<sup>a</sup> ed.). Chile: Pearson Educación.
- Martín, F. M. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación* (2.<sup>a</sup> ed.). España: Universidad de Salamanca.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones.

- Nash, M., & Hassan, A. A. de. (1988). *Cómo incrementar la productividad del recurso humano: mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral*. Colombia: Norma.
- Nava, J. A. G., & Hernández, L. M. P. (2014a). *Estrategias Financieras Empresariales*. Grupo Editorial Patria.
- Nava, J. A. G., & Hernández, L. M. P. (2014b). *Estrategias Financieras Empresariales*. Grupo Editorial Patria.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en El Tra - John W. Newstrom* (13.<sup>a</sup> ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado a partir de <https://es.scribd.com/doc/236909925/Comportamiento-Humano-en-El-Tra-John-W-Newstrom>
- Prieto, Daniel. (2004). *Diagnóstico de Comunicación* (Diagnóstico de Comunicación). Ecuador. ¿Que es el clima laboral? (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Regouby, C. (1989). *La comunicación global: como construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Gestión 2000 SA. Recuperado a partir de [https://www.google.hn/?gws\\_rd=ssl#q=definicion+de+gestion](https://www.google.hn/?gws_rd=ssl#q=definicion+de+gestion)
- Reina, C., & Valera, C. de. (1960). *Biblia en linea - Reina Valera 1960*. Illinois: Tydale, House Publisher. Recuperado a partir de <http://www.bibliaenlinea.org/>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://www.google.hn/search?tbm=bks&q=comportamiento+empresarial+teoria+y+practica>
- Rodríguez, L. del P. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. ESIC Editorial.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta Edición). McGraw-Hill Interamericana.

Stoner, J. A. ., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración - James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert - Google Books* (6.<sup>a</sup> ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall. Recuperado a partir de [https://books.google.hn/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&dq=Stonner,+James+y+Freeman,+E,++\(1994\).+Administraci%C3%B3n.+M%C3%A9xico:+Edit.+Mc+Graw+Hill.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-Pvu9qDUAhVCNSYKHWfZAM0Q6AEILzAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hn/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&dq=Stonner,+James+y+Freeman,+E,++(1994).+Administraci%C3%B3n.+M%C3%A9xico:+Edit.+Mc+Graw+Hill.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-Pvu9qDUAhVCNSYKHWfZAM0Q6AEILzAB#v=onepage&q&f=false)

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica. Recuperado a partir de [https://books.google.hn/books?id=ZZtfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion+interna+en+la+practica&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20en%20la%20practica&f=false](https://books.google.hn/books?id=ZZtfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion+interna+en+la+practica&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20en%20la%20practica&f=false)

Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Univ Pontifica Comillas. Recuperado a partir de [https://books.google.hn/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&sqi=2&pjf=1&ved=0ahUKEwjVntLIXaDUAhVDYyYKHeUhcvcQ6AEIITAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.hn/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&sqi=2&pjf=1&ved=0ahUKEwjVntLIXaDUAhVDYyYKHeUhcvcQ6AEIITAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false)

Vértice. (2007). *Comunicación interna*. Editorial Vértice. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PA7&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+hacia+el+interior+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwint6j9rcvUAhWFRyYKHRTXAusQ6AEIJTAA#v=onepage>

&q=comunicaci%C3%B3n%20interna%20hacia%20el%20interior%20de%20la%20empr  
esa&f=false

## ANEXOS

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene como propósito conocer su percepción referente a la comunicación interna de la compañía aseguradora para la cual trabaja. La información proporcionada será de mucha utilidad, agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

1. ¿Conoce usted la planificación institucional que guía la empresa anualmente, como ser: presupuesto, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, además los reglamentos, normas y políticas de la empresa?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_No

2. ¿El trabajo asignado está claramente definido y estructurado?

\_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No

3. ¿La empresa comunica los cambios realizados en cuanto a la estructura organizacional y su forma de trabajo?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_No

4. ¿La actual transición ha contado con un proceso interno de comunicación?

\_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No

(Si, su respuesta es NO pase a la pregunta 6)

5. ¿Qué medios se han utilizados para la comunicación interna?

*(Puede marcar un máximo de 3 opciones)*

\_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_ Memorándum  
\_\_\_\_\_ Intranet \_\_\_\_\_ Reuniones de Trabajo  
\_\_\_\_\_ Boletín Informativo \_\_\_\_\_ Tablero de avisos  
\_\_\_\_\_ Otra, Especifique \_\_\_\_\_

6. Para usted, ¿qué tan importante es la comunicación interna?

\_\_\_\_\_Muy importante  
\_\_\_\_\_Poco Importante  
\_\_\_\_\_Nada Importante



12. Recibe o ha recibido algún tipo de comunicación referente a los cambio en procesos para realiza eficientemente su trabajo

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_No

Si su respuesta es sí, favor indicar cual medio de comunicación ha sido utilizado

\_\_\_\_\_

13. Considera que la comunicación que se utiliza actualmente favorece el clima organizacional de la empresa

\_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No

14. ¿Se siente motivado en su trabajo?

\_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No

15. ¿Considera que se han generado conflictos a causa de la comunicación interna?

\_\_\_\_\_Si \_\_\_\_\_No

16. ¿Quién resuelve los conflictos de comunicación interna?

\_\_\_\_\_ Jefe inmediato

\_\_\_\_\_Jefe de otro departamento

\_\_\_\_\_Compañero de trabajo

\_\_\_\_\_ Nadie

17. Si existen rumores en la empresa, ¿Cuál considera usted sea la razón principal?

\_\_\_\_\_ No existen rumores

\_\_\_\_\_ Falta de información

\_\_\_\_\_ Conflicto de comunicación

\_\_\_\_\_ Descontento con el clima laboral

18. ¿La comunicación interna fortalece las relaciones interpersonales con los colaboradores de la organización?

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	-------------	---------	--------------	---------

19. ¿Considera que una adecuada comunicación interna mejoraría la productividad (Alcance de metas y objetivos) de la organización?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_Quizás \_\_\_\_\_ No

Datos Generales

Género Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Área de desempeño \_\_\_\_\_

Antigüedad Laboral \_\_\_\_\_

## Entrevista

Buen día, somos estudiantes de UNITEC, cursando el proyecto de graduación de la maestría de Dirección Empresarial, nos colabora con su tiempo para contestar la siguiente entrevista. El objetivo de la misma es medir el impacto financiero en un proceso de transición.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa y qué cargo ostenta actualmente?
2. ¿Usted ha sido parte del reciente proceso de transición de la empresa?
3. ¿según su opinión la transición ha contado con la comunicación interna necesaria?
4. ¿Cuáles son los rubros principales de la compañía?
5. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la organización?
6. Si conoce los objetivo ¿Considera que la empresa los está cumpliendo?
7. ¿La empresa ha tenido un presupuesto bien definido?
8. ¿Existe algún proceso para toma de decisiones presupuestarias?
9. ¿Cómo mide los resultados financieros? ¿Qué razones financieras utiliza?
10. Según su criterio y al comparar los resultados del primer trimestre 2016 y 2017 ¿ha crecido o decrecido financieramente la empresa? ¿Por qué de su respuesta?
11. ¿Cuáles son los principales factores que inhiben los resultados financieros?
12. ¿considera que la comunicación dentro de la organización incide en los resultados económicos y por qué?
13. Según su experiencia ¿están definidas las funciones y el nivel autoridad?
14. ¿Considera que la comunicación afecta el clima organizacional o laboral?
15. ¿Cómo se siente usted actualmente en relación a su situación laboral? ¿Por qué?