



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
LA EMPRESA INSIGNIA LIFE S.A de C.V.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

BÁRBARA ERANDY GUTIÉRREZ NÁJERA

ASESORA:

LIC. ADELA MABARAK CELIS



MÉXICO D.F.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

¿Cómo no te voy a querer? Si fueron 12 años en los que me adoptaste como alumna consentida entre tus paredes, gracias por mi preparatoria, mis dos licenciaturas, idiomas, viajes al extranjero, por los premios, becas, diplomados, por darme trabajo, por las prácticas, conferencias, cursos, arte, diversión y por las maravillosas personas que he conocido en tus instalaciones. Estoy eternamente agradecida y comprometida a poner en alto tu nombre y el de mi país.

A mi Papi:

Dicen que cuando un padre toca por primera vez la mano de su hijo, se forma un vínculo de por vida y así fue con nosotros. Gracias por tu entrega como padre, por haber compartido conmigo en tantas ocasiones tu sabiduría y experiencia, por darme tu amor incondicional y ser siempre un ejemplo digno de imitar. Sé cuánto esperabas este momento, por eso este título y mis logros te pertenecen.

A mi Mami:

Por ser mi maestra en la vida, por moldearme, porque convertiste mis dudas en ganas de aprender algo más; gracias por regalarme los dones que me diste. Admiro tu fortaleza, tu empuje, gracias por enseñarme a atreverme a hacer las cosas y no arrepentirme. ¡Que Dios te bendiga siempre!

A mis hermanos:

Una dedicatoria especial a mi hermano Mario Armando por su lucha incansable y por el ejemplo de pasión por las Ciencias de la Comunicación, sé que muy pronto cosecharás el éxito que has sembrado, Norma y Víctor Hugo por compartir conmigo su talento, no pasa un día sin que aprenda de ustedes, mejores compañeros de vida no pude tener. Aquí quiero incluir a mis primos Luisfer, Carlos y Keyla y a mis sobrinitos Luis, Aldo, Hugo, Yarazeth y Yael porque los adoro y me encantaría que éste fuera un ejemplo para que nunca desistan en la realización de sus sueños.

A Enrique Campos Sepúlveda y su hermosa familia

¿Casualidad o causalidad? Sólo sé, mi amor, que Dios te puso en mi camino y me siento tan afortunada, eres un gran hombre y una gran pareja, valoro cada uno de tus esfuerzos por hacerme feliz. Has sido fuente de aprendizaje y un gran motor para seguir luchando, tenemos aún muchas metas por alcanzar juntos y no me queda más que decir GRACIAS TOTALES por creer en mí y por hacerme el camino más fácil. Je t'aime. Gracias a tu familia por integrarme, por apoyarme y por regalarme sonrisas, ha sido genial conocerlos y convivir con ustedes.

A Ma. Virginia Asencio Romero:

Comenzó siendo mi maestra de Biología en la secundaria y con el paso de los años se ha convertido en mi ángel, guía y gurú. Gracias infinitas por apoyarme, por impulsarme y escucharme cada vez que lo he necesitado.

A mis abuelitas:

Por encomendarme siempre con Dios para que me fuera bien y saliera adelante, yo sé que sus oraciones fueron escuchadas, las quiero mucho.

A mi asesora, a mis profesores y sínodos: por compartir sus conocimientos, por demostrarme su amistad, su cariño, por regalarme su tiempo, herramientas y materiales de trabajo, gracias por su compromiso y profesionalismo, son personas que recordaré por siempre.

A mis amigos

A Gloria y la Fam. Guillén Meléndez, por ser mi amiga de toda la vida, gracias por jugar, cantar, gritar, reír y llorar conmigo, eres un ser inolvidable. Gracias a tu familia, por verme crecer y apoyarme en mis metas, por su cariño (que es recíproco).

E.S.A.N.S: A Eréndira por invitarme a formar parte del grupo de Nuevas Modalidades de Titulación, fuiste la llama que permitió volver a encender la motivación para lograr este sueño. A Dianita por demostrarme que las verdaderas amigas son para siempre. A José Manuel, Sandra's, Mariana, Denisse, Judith, Jimena, y todos mis hermanitos de la Anexa porque convirtieron mi etapa de secundaria en una de las mejores experiencias de vida.

Prepa 9: A Adriana y Celina, las quiero mucho y admiro, son un ejemplo de mujeres exitosas, gracias por su amistad incondicional y no podría olvidarme de Julieta, Rosali, Jazmín, Mónica, Vanessa, Erick, Oscar, Raúl Ortega y al Zoológico por tantas aventuras divertidas en la prepa. A Joel, Samuel, Amel, Juan Manuel, Wendy y Oscar porque mi historia de vida no podría escribirse sin ustedes.

FCPyS: A Yari porque fuiste un parteagüas en mi vida universitaria, gracias por compartir tantas cosas conmigo, disfruto mucho tu amistad. Gracias Mando, Alba, Armando Hernández, Janette, Celia, Carlos y a todos los comunicólogos que no menciono por falta de espacio pero que saben que dejaron una huella profunda en mi vida.

Fac. Psicología: A Marco por ser mi brazo derecho durante toda la carrera, gracias por tu tiempo, por escucharme, por tus consejos y tus sonrisas. A Gaby Sustayta por ser una gran mujer y fuente de optimismo, gracias por compartir la aventura europea. A Karina, Ceci, Susy Chucho, Deny, Gaby, a Chela, Leslie's, Lupita, Vianey, Laura, Maricela, Mary, Claudia, Kika's, Brenda y Mayela porque convirtieron mi paso por Psicología en algo extraordinario.

A los amigos que la vida me regalo: Roberto Carrillo por su apoyo incondicional para la realización de este trabajo, Víctor Guerra, Alex e Israel Zenil, Jesús Guevara, Angélica (Shexit), Rocío, Fernando, Oscar Ramírez porque no sé cómo le hacen pero de una u otra forma están ahí cuando más los necesito.

A mis amigos extranjeros: Jacky, David, Joss, Marie Claire, Laetitia, Benjamin, Katherine, Micaela, Andrés, Ma. Beatriz, saben que mi vida se divide en antes y después de mi estancia en Francia y fue gracias a ustedes, los extrañó mucho. De igual forma a mi Familia en San Antonio, Tx porque me enseñaron que "The sky is the limit" so I'll go for it.

A mis amigos y compañeros de Insignia Life: Gracias por su disposición, su apoyo, por echarme porras, este trabajo de investigación literalmente no sería nada sin ustedes, en especial quiero agradecer a mi amiga Saraí Maldonado quien me acompañó e impulsó en esta travesía, a Dulce Rodríguez por demostrarme su solidaridad, a Odette Garrido, Karla Rodríguez, Angélica Martínez y Daniel López porque sus sonrisas me dieron la energía para seguir adelante, al Lic. Roberto Cardona por creer en mí, al Act. Luis Sosa y al Presidente Ejecutivo Isaac Zetune porque su sueño ya tocó muchas mentes y corazones y día con día hacen que sueños, como el mío, se materialicen...

Erandy

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	10
1.1 La comunicación en las organizaciones	11
1.2 La comunicación externa	19
1.3 La comunicación interna.....	23
1.3.1 Redes de comunicación interna.....	26
1.3.2 Vectores direccionales en la comunicación interna	29
1.3.3 Efectividad de la comunicación interna.....	34
1.3.4 Obstáculos en la comunicación interna	37
1.4 Medios de comunicación y TIC´s utilizadas en las organizaciones.....	41
CAPÍTULO 2 ¿QUIÉN ES INSIGNIA LIFE?	48
2.1 Breve Historia de la empresa	49
2.1.1 Productos.....	50
2.2 Filosofía Organizacional	57
2.2.1 Misión	57
2.2.2 Visión	58
2.2.3 Valores	58
2.3 Cultura Organizacional	60
2.4 Estructura Organizacional.....	64
2.5 Características metodológicas de la investigación	70
CAPÍTULO 3 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	75
3.1 Análisis del entorno Organizacional - Comunicativo.....	77
3.2 Diagnóstico de la Comunicación Interna en Insignia Life.....	89
3.2.1 Aplicación del cuestionario.....	89
3.2.2 Presentación y análisis de resultados	90
3.3 Objetivos y líneas estratégicas de comunicación	120
3.3.1 Definición de objetivos	120
3.4 Presentación de estrategias	121
CONCLUSIONES	130
ANEXO	135
REFERENCIAS	137

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones es un campo importante de estudio tanto teórico como práctico que ha incrementado su auge en años recientes, ello se hace evidente en el aumento constante de publicaciones de libros y artículos sobre el tema desde finales de 1970, la introducción de programas de posgrado sobre la comunicación organizacional, el incremento de profesionales de la comunicación corporativa, así como de las sociedades académicas y profesionales que han surgido en el país.

El presente estudio titulado Plan de Comunicación Interna para la empresa Insignia Life S.A. de C.V., en la modalidad de tesina, busca proponer la solución a un problema de comunicación en una empresa aseguradora.

Es necesario comprender que la comunicación es un proceso fundamental no sólo para el buen funcionamiento interno de una empresa, sino también para la mejora de su competitividad y de su adaptación a los cambios del entorno puesto que permite coordinar y controlar las actividades de los diferentes miembros que componen la organización.

Al ser Insignia Life una empresa relativamente joven, ha impulsado su estrategia comercial, desarrollando y manteniendo una adecuada comunicación externa, dirigida a identificar las necesidades de los clientes, posicionándose como una de las aseguradoras, en el ramo de vida, más transparentes y confiables en el mercado para beneficio de los asegurados.

Sin embargo, en este esfuerzo estratégico se ha olvidado la importancia de crear un plan de comunicación que permita informar, compartir e implicar a todos los empleados en esta nueva orientación hacia el cliente y en la alineación con los valores y objetivos de la empresa para establecer adecuadas estrategias y así

llegar a crear un vínculo con el cliente interno y de éste con los productos y servicios que la compañía ofrece.

La falta de planeación en torno a la comunicación interna en las organizaciones, genera situaciones de ruido e incertidumbre que terminan causando efectos negativos en la motivación, el sentido de pertenencia y la actitud del capital humano frente a la compañía.

Lo anterior, quedó plasmado en el más reciente estudio de Clima Laboral de Insignia Life 2011, en donde se aplicaron cuestionarios al 100% de los empleados y cuyos resultados muestran que la gran mayoría de los colaboradores perciben que el factor de comunicación es un área de oportunidad para la empresa dentro del subsistema psicosocial de la organización.

El objetivo general de este estudio es diseñar un plan para el manejo de la comunicación interna en la empresa Insignia Life S.A de C.V., a partir del análisis previo situacional, cultural y comunicativo de la organización, con el fin de generar estrategias sólidas y concretas que permitan mejorar los flujos y la apertura de nuevos canales de comunicación.

Partiendo de lo anterior, el presente trabajo cobra importancia al generar respuestas a necesidades comunicacionales con fundamento teórico y proponer soluciones prácticas y profesionales a un caso actual en una empresa mexicana, desde tres enfoques:

Desde el punto de vista teórico, el presente trabajo aporta conocimiento proveniente de una praxis social que puede ser enriquecedor para la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Por otro lado, en el ámbito práctico, esta propuesta da elementos a otras empresas de igual o diferente giro para resolver o mejorar la comunicación interna mediante la adaptación del plan de comunicación que en este trabajo se plantea.

Por último, en el plano social, el presente plan de comunicación, permite contribuir al beneficio de los trabajadores al proponer acciones concretas que pueden incidir tanto en la satisfacción con el entorno laboral, como en su sentido de pertenencia a la empresa y en la mejora continua.

La investigación consta de tres capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

En el primer capítulo, denominado *La Comunicación Organizacional* se expone el marco conceptual en torno al eje principal de estudio y está dividido en los siguientes subtemas:

- 1.1 *La comunicación en las organizaciones*: comienza con una exploración sobre la naturaleza de las organizaciones y la importancia de la comunicación como proceso.
- 1.2 *La comunicación externa*: describe las características de los mensajes que van dirigidos al público que no pertenece de manera directa a la organización.
- 1.3 *La comunicación interna*: muestra la definición de la dimensión comunicacional que está dirigida al público interno de las organizaciones, así como sus funciones y características.
 - 1.3.1 *Redes de comunicación interna*: en este apartado se da a conocer la clasificación de la comunicación interna en relación a los canales formales e informales en que se presente.
 - 1.3.2 *Vectores direccionales en la comunicación interna*: muestra las clasificaciones en relación a las direcciones que tomen los flujos comunicativos y las herramientas de comunicación acordes al público meta.

- 1.3.3 *Efectividad de la comunicación interna*: este subtema explica la importancia de reconocer las características y mejores prácticas para emitir mensajes al público interno.
- 1.3.4 *Obstáculos en la comunicación interna*: en este apartado se hace evidente las barreras que pueden existir a la hora de transmitir un mensaje a los integrantes de una organización.
- 1.4 *Medios de comunicación y TIC utilizadas en las organizaciones*: Explora los canales de comunicación interna, así como el papel de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el intercambio de información.

El segundo capítulo, titulado *¿Quién es Insignia Life?* es un compendio en el que se revisa el marco histórico, situacional y organizacional de la compañía en estudio, así como la filosofía y cultura que la integra con la finalidad de tener un mayor acercamiento al entorno que se vive en la organización.

- 2.1 *Breve Historia de la empresa*: en este apartado, se presentan los antecedentes de Insignia Life S.A. de C.V., así como su giro y productos.
- 2.2 *Filosofía Organizacional*: aquí se encontrará una revisión de la misión, visión y valores que integran la empresa en estudio.
- 2.3 *Cultura Organizacional*: se describen los elementos fundamentales que componen la cultura de Insignia Life S.A. de C.V.
- 2.4 *Estructura Organizacional*: en este subtema se encontrará el organigrama de la compañía.
- 2.5 *Características metodológicas de la investigación*: se explican las fases en las que está dividido el estudio de investigación y el tipo de técnicas y metodología empleadas.

El tercer y último capítulo es la parte creativa en donde se desarrollan las diferentes propuestas para la mejora de la comunicación interna en la empresa Insignia Life S.A. de C.V., se subdivide en:

- 3.1 *Análisis del entorno Organizacional-Comunicativo*: se parte de un modelo sistémico en donde se analizan cinco subsistemas a través de los cuáles se explora a la organización para ubicar fortalezas y áreas de oportunidad.

3.2 *Diagnóstico de la Comunicación Interna en Insignia Life*: en este apartado se evaluará a través de un instrumento, cuáles son las necesidades de información de la empresa y de su público interno.

3.2.1 *Aplicación del cuestionario*: se describe el procedimiento empleado.

3.2.2 *Presentación de Resultados*: esta sección muestra las gráficas e interpretaciones de los resultados obtenidos y se muestra un mapa de resultados.

3.3 *Líneas estratégicas de comunicación*: aquí se podrán encontrar los objetivos que se persiguen y los conceptos centrales a comunicar.

3.4 *Presentación de estrategias*: en esta sección se presentan las estrategias y propuestas de comunicación para Insignia Life S.A. de C.V.

Por último, se exponen las conclusiones resultantes de este estudio así como las conjeturas teórico-prácticas que derivan del mismo.

CAPÍTULO 1

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El fenómeno organizacional es una de las realidades sociales que han sido posibles gracias a la capacidad de comunicación del ser humano. Si entendemos a la organización como un conjunto de personas que trabajan juntas para conseguir objetivos comunes, no hay lugar a duda de que la comunicación es la esencia misma de la actividad organizativa.

Debido a la competencia y a la continua demanda de calidad exigida por los públicos externos e internos en las organizaciones, en la actualidad, las empresas deben adoptar estrategias comunicativas que no sólo estén enfocadas a la producción y el mercadeo sino, además, al bienestar y la adecuada motivación del capital humano que debe intervenir de forma positiva en las actitudes, relaciones, conocimiento, percepción y eficiencia del personal en cada una de las áreas de trabajo de la organización.

La comunicación organizacional se desarrolló en los países anglosajones, después se extendió a Europa hasta llegar a América Latina donde aún son pocos los países que la aplican en la práctica organizacional, entre ellos México, Argentina, Brasil y Colombia; el origen de la disciplina está vinculado con la tendencia a integrar áreas de comunicación que funcionaban de una manera inconexa como la publicidad, las relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de mercadotecnia; de campos aislados o acciones independientes, se convierten en campos sinérgicos de comunicación.

Por tanto, en el presente capítulo se tratan los principales elementos teóricos acerca de la comunicación en las organizaciones, en especial, de aquellos mensajes que van dirigidos al público interno. Asimismo, se revisan conceptos relacionados con los tipos y flujos direccionales que se dan en la comunicación interna, los factores que facilitan su gestión y las tecnologías de información y

comunicación que en la actualidad se utilizan y que han dado un giro a las formas en que tradicionalmente se emitían los mensajes en las empresas.

1.1 La comunicación en las organizaciones

En su libro *Antropología filosófica*¹, el filósofo Ernst Cassirer afirma que aquello que distingue al hombre de los otros animales no es tanto su capacidad de raciocinio, sino su capacidad de simbolizar, es decir, el hombre ha desarrollado un código de comunicación, la lengua, que le permite establecer relaciones con los demás individuos de su especie como ningún otro género animal puede hacerlo; tan importante es esta capacidad humana que no es pensable la vida social sin ella.

Por tanto, el fenómeno organizacional es una de las realidades sociales que han sido posibles gracias a la capacidad de comunicación del ser humano. Si entendemos a la organización como un conjunto de personas que trabajan juntas para conseguir objetivos comunes, no hay lugar a duda de que la comunicación es la esencia misma de la actividad organizativa.

Desde que Kurt Lewin demostró en la década de 1930 que los grupos podían ser estudiados de manera sistemática y con rigor científico, diversos investigadores han indagado y generado una gran cantidad de información acerca del tema.

Los estudios sobre teorías organizacionales son relativamente recientes comparados con los de otras ciencias, “se considera que los primeros estudios de esta materia datan alrededor de 1940. A dicha época se le considera generalmente como el inicio de la investigación moderna de la comunicación organizacional.

¹ CASSIRER, Ernst. *Antropología Filosófica*, México, FCE, 1977, pp. 47-49.

En su libro *La Comunicación Humana*, Fernández Collado² hace un interesante recorrido histórico de los avances en los estudios de comunicación organizacional, a continuación se retoman aspectos relevantes que pueden servir como referencia cronológica:

1940's

- En esta etapa las empresas daban importancia a la información de crecimiento y logros obtenidos, se preocupaban de que todos sus obreros estuvieran al tanto de los mismos.
- La manera en que los informaban era a través de boletines y manuales.
- Existen estudios como los de Jenkins y Peterson en 1948 relacionados a este concepto de información. Investigaciones realizadas por Baker y Ballantime en 1949 mostraban que la mayoría de los empleados no los leían ya que los datos redactados a niveles administrativos contenidos en dichas publicaciones eran muy complejos y no muy claros para los obreros, otra variable era el grado de escolaridad que tenían, muchos no sabían leer.
- Los boletines carecían de una constancia en su publicación, es decir, dichas gacetas carecían de un seguimiento y de continuidad. El sistema de distribución era totalmente deficiente.

1950's

- En esta etapa los estudios se realizaban principalmente en laboratorios y grupos focales.

² FERNÁNDEZ, Carlos y GALGUERA, Laura. *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. México, McGraw-Hill Interamericana, 3ª ed, 2008, pp. 109-121.

- Se centraban en temas como liderazgo, motivación y adaptabilidad al entorno.
- En esta etapa destacan investigadores como Keith Davis, Jacobson y Seashore quienes enfocaron sus estudios en la estructura organizacional y en el flujo de información dentro de la organización.

1960's

- En esta década surgen investigaciones encaminadas a determinar la correlación entre la comunicación y los “buenos supervisores”.
- En dichos estudios se percataron de que los jefes obtenían mejores resultados al persuadir y transmitir información a los subordinados.
- En esta etapa, el Clima Laboral se vuelve un tema importante y la influencia de la comunicación se considera como factor dentro de las relaciones que se dan entre los miembros de una organización.

1970's

- La falta de bases teóricas, dificultaban el desarrollo de la comunicación organizacional, sin embargo, existían diversidad de experimentos en la materia que aportaban, cada día más, estudios con información cuantificable y veraz.
- Investigadores como O'Reilly y Roberts se dedicaron a medir “El clima de comunicación en estructuras organizadas”. Los resultados indicaban que la cosmovisión del empleado dentro de su empresa tiene una estrecha relación con la percepción que se tiene de la comunicación en ella, reflejándose en su fuerza productiva y en la satisfacción de su trabajo.

1980 y 90's

- Durante esta época hubo factores importantes que favorecieron a los estudios de comunicación organizacional, por ejemplo, la creación de otras áreas de investigación con respecto al tema, como la psicología del trabajo y la administración de personal; existía cada vez más información respecto al tema.
- El estudio de la comunicación organizacional ha cobrado un gran interés en los últimos años, infinidad de textos y reportes de investigación se han publicado en Estados Unidos y México sobre este campo: Andrews y Baird, 2000; Argenti, 1998; Daniels, Spilker y Paoa, 1997; Homs Quiroga, 1990; Eisenberg y Goodall, 1993; Fernández Collado, 1991; Goldhaber, 1993; Jablin, Putnam, Roberts y Porter, 1987; Martínez de Velasco y Nosnik, 1988; Miller, 1994; Sthol, 1995, entre otros.
- Algunas asociaciones dedicadas a la comunicación organizacional en México son:

Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO).

Asociación Mexicana de Relaciones Públicas.

Asociación Mexicana de Investigaciones de la Comunicación (AMIC)

Consejo Mexicano de Estudios de la Comunicación (CONEI)

Dichas instituciones, realizan anualmente congresos, en los cuales se enfatizan los avances de la comunicación organizacional en México y comparte su preocupación por el desarrollo de esa temática.

Siglo XXI

- Actualmente, la “comunicación organizacional” es una parte inherente a las Ciencias de la Comunicación y ha cobrado gran interés en los últimos años, los textos más recientes involucran la comunicación transversal, las redes sociales y anuncian un importante cambio de paradigma en la colaboración entre los grupos humanos mediante las herramientas tecnológicas en las organizaciones.

Revisar la cronología anterior permite resaltar que la comunicación es un proceso fundamental no sólo para el buen funcionamiento interno de una empresa, sino también para la mejora de su competitividad y de su adaptación a los cambios del entorno puesto que permite coordinar y controlar las actividades de los diferentes miembros que componen la organización.

Así, hablar de comunicación organizacional implica la dificultad de definir un concepto único, ya que tanto entre los estudiosos como entre los practicantes de este campo, se pueden encontrar enfoques y aproximaciones distintas, por esa razón, en el siguiente trabajo se tomarán como punto de referencia a los siguientes autores para definir el término:

Para Goldhaber, la comunicación organizacional consiste en “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”³ y está basada en los siguientes supuestos:

1.- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

³ GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. México, Diana, 1994, p.23.

2.- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Como se hace evidente, este autor tiene un enfoque sistémico de la comunicación organizacional donde considera que el flujo comunicativo está dado por diferentes direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal, de carácter interno, pero además abarca redes externas con los públicos que interactúan con la organización directa e indirectamente desde el entorno.

Van Riel ha preferido adoptar el término “comunicación corporativa” para referirse a la comunicación en las organizaciones definiéndola de la siguiente manera: “La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”⁴.

A pesar de que la idea de Van Riel es ofrecer un enfoque integrado de toda la comunicación producida por una organización, en lo particular la autora de esta investigación no lo considera pertinente para adoptar el término en este trabajo, puesto que de primera instancia dicho concepto da la idea de englobar sólo a las “empresas privadas” y dejar de lado que una organización puede incluir a organizaciones no lucrativas, gubernamentales, instituciones o público en general.

Por otro lado, el autor Horacio Andrade plantea que la comunicación organizacional puede ser entendida de tres formas distintas:

Primero, como **proceso social**, tomando en cuenta la perspectiva de David K. Berlo, quien sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental,

⁴ VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid, Prentice Hall, 1997, p. 26.

define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos”⁵.

En segundo lugar, como una **disciplina** “la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”⁶

Finalmente, como un conjunto de técnicas y actividades “los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno”⁷.

Se vuelve esencial tomar una pausa para enfatizar la importancia de los párrafos anteriores. Las diferentes acepciones que menciona Horacio Andrade, permiten comprender la riqueza del concepto de comunicación organizacional dado que toma como sus raíces del conocimiento aspectos claves de la Antropología, la Sociología, Psicología Industrial y Administración y, a su vez, incluye las características de la organización sin dejar de lado las propiedades del ambiente organizacional y las aplicaciones prácticas que la investigación en este tema para la mejora del flujo comunicativo a nivel organizacional y como ello afecta al comportamiento humano.

Las definiciones anteriores, marcan los elementos para definir la comunicación organizacional, de manera particular, como un proceso dinámico de intercambio de información entre los actores internos de una colectividad social y, a su vez, de la organización hacia sus públicos externos.

⁵ ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Madrid, Netbiblo, 2005, pp.15 y 16.

⁶ Ibidem, p. 16.

⁷ ANDRADE, Horacio. Op. Cit. P. 16.

Como se hace evidente, la comunicación organizacional es un fenómeno sobre el cual existe una pluralidad conceptual, toda vez que se puede interpretar como proceso, conjunto de técnicas y disciplina.

A su vez, la comunicación organizacional incide en los diversos comportamientos individuales y sociales, tales como el grado de motivación del trabajador, su nivel de implicación con los objetivos, o bien, el clima laboral que se vive dentro de la organización.

Los procesos comunicativos mantienen una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté dirigida: la comunicación externa y la comunicación interna.

Como se ha dejado ver en las líneas anteriores, existe una teoría que tiende a considerar a la organización como un sistema abierto, es decir, que está relacionada con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben influencias o *inputs* y a la que se unos resultados o *outputs*, este estudio adopta dicha teoría y por ello, la autora considera pertinente y enriquecedor plantear a la comunicación organizacional desde un modelo integrador de organización, presentado por Kreps, en donde se enfatiza la importancia de alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos para que se produzca la adaptación organizativa (Ver figura 1).

Se muestra en la figura 1, la manera en que se interconectan los canales de comunicación tanto internos como externos; también se observa que los procesos de comunicación interna buscan generar estabilidad y estructura mientras que los canales de comunicación externa se dirigen hacia la innovación y el desarrollo continuo de la organización.

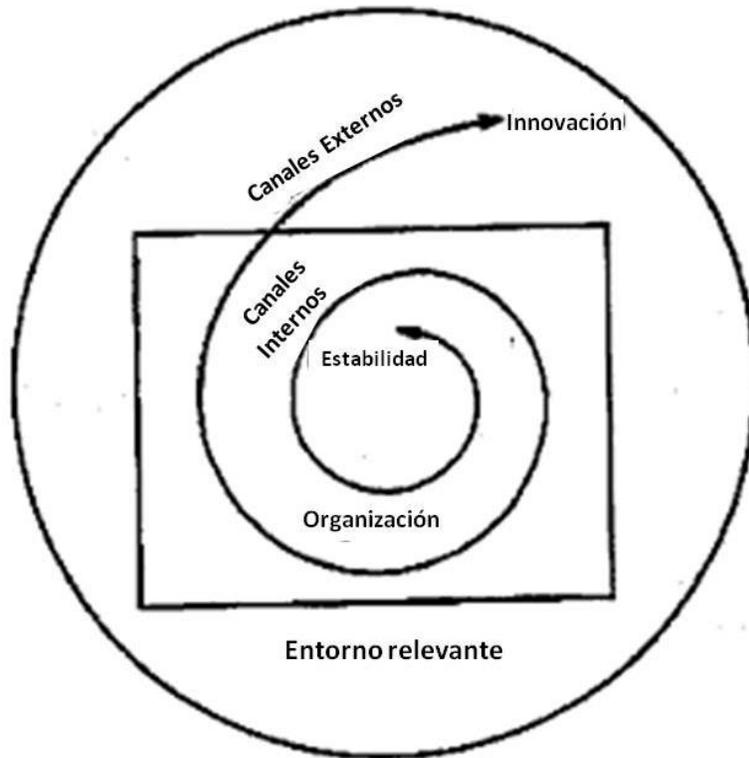


Figura 1. El Modelo Integrador de organización (tomado de Kreps, Op. Cit, 1995, p.25)

1.2 La comunicación externa

Dado que las organizaciones no viven aisladas, requieren realizar acciones comunicativas con sus públicos y entablar diálogos con miembros de la colectividad, es decir, tanto personas individuales como instituciones. Debe existir una comunicación entre las organizaciones para lograr una coordinación interorganizaciones.

De acuerdo con Kreps “estas organizaciones e individuos con los que tienen contacto directo los representantes de la organización, se conocen como el *entorno relevante* de la organización. Estos miembros del entorno de organización

son importantes porque pueden ejercer una influencia significativa sobre la organización”⁸.

Por ejemplo, para cumplir con su misión, la empresa Insignia Life debe establecer flujos de comunicación con su mercado para crear una imagen favorable y dar a conocer sus productos; para conseguir que los clientes potenciales adquieran este conocimiento, la empresa debe definir una estrategia de comunicación que ayude a alcanzar los objetivos determinados por ella misma.

Pero ¿qué debemos entender por comunicación externa? A continuación se mencionan algunas definiciones que pueden ayudar a la comprensión del término:

Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli conceptualizan a la comunicación externa como “la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía”⁹.

Por su parte, Carlos Fernández Collado menciona que la comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”¹⁰.

En el libro *Comunicación integral y responsabilidad social en las organizaciones*, los autores identifican que la comunicación externa “está al servicio de los activos intangibles de la organización (sobre todo al servicio de la marca, la reputación, la responsabilidad social corporativa) y debe ser dinámica, planificada y correcta,

⁸ KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones. Buenos Aires, Addison-Wesley Iberoamericana, 2ª ed, 1995, p. 23.

⁹ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín. Comunicación Interna. Buenos Aires, La Crujía, 2009, p. 11.

¹⁰ FERNÁNDEZ, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 2ª ed., 2005, p. 12.

constituyéndose en una herramienta que debe manejar bien la dirección de la empresa para dar valor añadido a la organización desde el exterior...cada organización buscará entablar un diálogo con la sociedad para poder explicar cuáles son sus objetivos y qué pretende ofrecer”¹¹.

Reforzando lo anterior, la idea básica es que una organización no se encuentra aislada, sino que funciona en un campo interorganizacional donde es posible nombrar entre los actores fundamentales de este tipo de comunicación a los siguientes (Ver figura 2):



Figura 2. Actores que participan en la comunicación hacia el exterior de la organización.

En este sentido, los canales de comunicación externa permiten a los miembros de la organización interactuar con individuos fuera de la organización, los mensajes de tipo externo son enviados para intentar influir en la forma en que los

¹¹ CARRILLO, María Victoria, NUÑEZ DE PRADO, Sara, et al. Comunicación Integral y Responsabilidad social en las organizaciones. México, Pearson Educación, 1ª ed, 2009, p.88.

representantes del entorno se comportan en relación a la organización; por ejemplo: una campaña publicitaria.

Además, los mensajes que provienen del entorno relevante de la organización pueden servir de orientación para la toma de decisiones y para adaptarse a las tareas y situaciones cambiantes; ejemplo: la ley que emitió el gobierno donde prohibía fumar en espacios públicos cerrados tuvo una repercusión sobre las actividades al interior de organizaciones, tales como edificios públicos y privados (federales, estatales y municipales), restaurantes, bares y discotecas.

También es posible mencionar el caso de los partidos políticos, quienes incrementan campaña tras campaña sus gastos de comunicación a causa de la influencia positiva y el posicionamiento que ejercen sobre su entorno para el logro de sus fines.

Actualmente, puede decirse que las decisiones empresariales dependen cada vez más de la capacidad de respuesta de las empresas y la eficacia de la reacción depende de la calidad y rapidez de la información disponible y de la eficacia para hacer llegar información al mercado.

1.3 La comunicación interna

Hasta el momento, se ha logrado fortalecer la idea de que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, productos o servicios deben comunicarse para sobrevivir.

Es interesante reflexionar en la analogía que Samuel Eilon plantea al decir que:

“El flujo de información en una red de comunicaciones, es la vida de una empresa; es como la sangre que corre por las venas y las arterias del cuerpo”¹².

Al decir que la comunicación es la vida de una empresa, se intenta resaltar que toda relación entre dos o más personas está determinada por un tipo de comunicación entre ambas. Por ejemplo, lo que las palabras o los gestos producen a través de la percepción del comportamiento de las personas puede tener un fuerte impacto en las relaciones laborales y el logro de la productividad que se desee lograr en una organización.

La naturaleza de los diversos públicos detectados en una organización implica diferentes estrategias en el manejo de la comunicación. En general, la disciplina responsable de estos mensajes es la comunicación organizacional, sin embargo, la información generada cotidianamente para realizar los procesos internos de trabajo en cualquier organización es diferente de la emitida hacia proveedores y clientes pero ambas deben estar sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común.

¹² Citado en BARQUERO, José Daniel. Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación. Barcelona, Gestión 2000, 4ª ed, 2005, p. 413.

La importancia que actualmente se le está dando a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha hecho que en los últimos años hayan proliferado estudios y análisis en este tema.

Para comenzar a entender el objeto de estudio en el presente trabajo, se vuelve imperante definir qué es la comunicación interna (CI) y, por ser el tema central de esta investigación, se desarrollará y profundizará sobre la CI en los siguientes subtemas.

De acuerdo con Andrade, es posible considerar la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”¹³

Otros autores como Brandolini y González, nos hablan de que “la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo”¹⁴.

Frank y Brownell muestran una concepción concreta de la comunicación interna, refiriéndose a ella como “transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias”¹⁵.

¹³ ANDRADE, Horacio. Op. Cit. P. 17.

¹⁴ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín. Op Cit. P. 25

¹⁵ FRANK Y BROWNELL (1989), citados en VAN RIEL, Cees. Op. Cit, p. 13.

Desde una visión particular, se entiende por comunicación interna la circulación de información dirigida a las personas que componen la organización y que tiene por objetivo integrar, comprometer e implicar a las personas con los objetivos de una empresa o institución.

De hecho, “los canales internos llevan mensajes que informan a los miembros de la organización de las metas, tareas, actividades y problemas actuales. Estos mensajes ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma”¹⁶

De tal forma que, dichos canales buscan permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas de los colaboradores al proporcionar información pertinente que les ayuda a desempeñar diferentes procesos de la organización.

Entre los actores que intervienen en la comunicación interna en la empresa se pueden mencionar los siguientes (Ver figura 3):

¹⁶ KREPS, Gary. Op. Cit. P.23



Figura 3. Actores que participan en la comunicación al interior de la organización.

Cabe mencionar que es muy importante coordinar los sistemas de comunicación interna y externa en las organizaciones, éstos deben apoyarse mutuamente y operarse de manera conjunta para cumplir con las metas de la organización.

1.3.1 Redes de comunicación interna

Al ser las organizaciones espacios de interacción entre personas, se pueden generar diferentes formas de comunicación, por un lado, relaciones sociales fruto de un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos pero también se da el caso de redes espontáneas o informales donde surgen aspectos afectivos y difícilmente racionalizados de la conducta humana.

Siguiendo a Fernández, “la red de comunicación en un grupo puede ser **formal** (impuesta por una autoridad externa) o **informal** (derivada de los procesos de interacción del grupo). La red de comunicación, o simplemente red, se refiere a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí, bien como una

consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles”¹⁷.

En este sentido, es importante mencionar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, estructuradas o no dentro del plan de comunicación, ello debido a que una organización es un ámbito de interrelación entre personas y genera formas de comunicación tanto cuando se planean los mensajes como cuando se omite información.

Entonces, se pueden distinguir dos diferentes formas de comunicación:



Cuadro 1. Formas de Comunicación Interna (Elaboración propia basada en la clasificación que ofrece Brandolini y González Frigoli).

¹⁷ FERNÁNDEZ, Carlos. Op. Cit. P. 79.

Asimismo, en el libro *La comunicación en las organizaciones* se especifican algunas de sus características: “los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización, que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización. Los canales de comunicación informal no están planificados y generalmente no siguen la estructura formal de la organización sino que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización”¹⁸

Al tener diferentes canales, vale la pena comprender que todo vacío en la comunicación de alguna forma será llenado, ya sea por empleados, amigos, familiares, proveedores, etc., a partir de especulaciones o malentendidos generando rumores (ruido) en el proceso de comunicación.

Entonces, entre más se dé espacio a la comunicación informal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor para obtener información y cada vez éste toma más fuerza.

El flujo de mensajes informales no sigue necesariamente la jerarquía de la organización sino que desarrolla su propia red social dentro de la organización.

Por lo general, el canal informal surge por lo que Kreps ha denominado *la vía clandestina* y surge por una necesidad que tienen los miembros de una organización de satisfacer su curiosidad acerca de situaciones que pasan en torno a la organización, por lo que buscan información en fuentes alternas a los canales formales de comunicación, “la vía clandestina” florece en climas de alta incertidumbre. Los sistemas de comunicación informal sirven a funciones muy importantes de diseminación de información en las organizaciones”¹⁹.

¹⁸ KREPS, Gary. Op. Cit. P. 225

¹⁹ Ibidem, p. 234.

1.3.2 Vectores direccionales en la comunicación interna

Al observar un organigrama, es posible distinguir dos tipos de líneas, horizontales y verticales pero al mismo tiempo se pueden apreciar en ellas el sentido ascendente y el descendente que marcan la dirección en que puede fluir la comunicación interna.

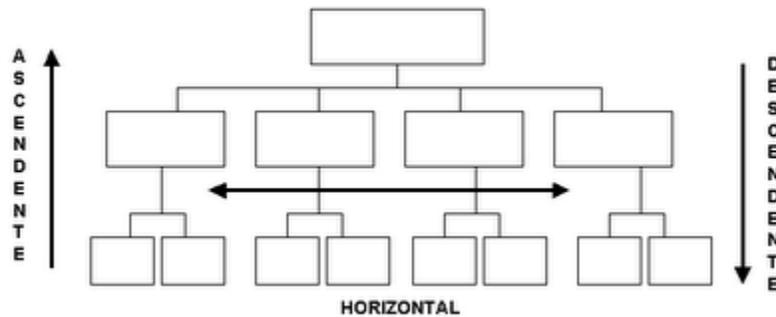


Figura 4 Dirección y sentido de la comunicación en las organizaciones

Así, en los párrafos subsecuentes se analizará a detalle el concepto y las características de los diferentes vectores:

- **Comunicación Descendente**

Para que una organización pueda operar, la Alta Dirección debe establecer planes que deben ser comunicados a los diferentes niveles de la organización; si se producen fallos a la hora de comunicar los objetivos, políticas y procedimientos, al final, ello puede traducirse en ineficacia en las actividades diarias.

Entonces, se debe comprender que este tipo de comunicación, “se establece a partir de los niveles más altos de una organización y se dirige hacia los puestos más bajos”²⁰.

²⁰ FERNÁNDEZ, Carlos y GALGUERA, Laura. “La Comunicación Humana...”, Op. Cit., p. 111.

Brandolini y González Frigoli han definido a la comunicación descendente como “aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales”²¹

La comunicación descendente “tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, aunque sólo sea por el carácter piramidal del organigrama”²².

Lo que Lucas Marín quiere dar a entender al hablar de “una forma natural de transmitir información” es que es más habitual que un subordinado preste atención a la información que viene ya sea del jefe inmediato o de la Alta Dirección.

Desde un punto de vista personal, se entiende a la comunicación descendente como la comunicación que se da de los niveles superiores de la organización a los niveles inferiores, sin este tipo de comunicación los empleados no sabrían qué hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo así como una explicación del porqué.

Acorde con lo que menciona Kreps, la comunicación descendente desempeña varias funciones claves de la organización, entre ellas:

- a) Envía instrucciones de trabajo hacia las jerarquías inferiores.
- b) Proporciona retroalimentación sobre el desempeño.
- c) Comunica políticas y procedimientos de la empresa.
- d) Da a conocer los principios y metas de la organización.

Analizando las ideas anteriores se tiene que las instrucciones de trabajo son fundamentales en los ambientes de trabajo, en el caso de Insignia Life S.A. de C.V. los empleados buscan saber qué se espera de ellos, qué apoyos o recursos tienen para desarrollar su trabajo, con qué libertad cuentan para tomar decisiones,

²¹ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín. Op. Cit. P.35.

²² LUCAS, Antonio. Op Cit., p. 385.

cada cuando deben reportar resultados, a quién y con qué criterios se les evaluará su desempeño.

Además, en Insignia Life se lleva a cabo de forma trimestral la evaluación del desempeño y un punto muy importante para los empleados es saber cómo están llevando a cabo su trabajo, si cumplen con las expectativas de su puesto, si sus tiempos de entrega y calidad son adecuados o no.

La comunicación descendente es una herramienta de gestión muy importante que debe perseguir la credibilidad y la confianza, extender la idea de participación, fortalecer los roles jerárquicos y agilizar los canales de transmisión de la información.

En la información descendente se debe buscar siempre aquella información nueva e importante para los empleados, ello disminuye la posibilidad de tener rumores o ideas destructivas.

- **Comunicación Ascendente**

Carlos Fernández Collado se refiere a este vector comunicacional como el que “se establece a partir de los puestos más bajos de una organización y se dirige hasta los niveles gerenciales o de dirección más altos”²³.

Desde una visión particular, se define este tipo de comunicación como la que surge de los niveles inferiores y está dirigida hacia los niveles superiores del organigrama.

Antonio Torvá Jordán considera que el fin de la comunicación ascendente es “obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseo y moral laboral del personal”²⁴.

²³ FERNÁNDEZ, Carlos y GALGUERA, Laura. Op. Cit., p. 111.

En general, se puede mencionar que la comunicación ascendente sirve para:

- a) Recibir sugerencias, información e ideas de los empleados sobre las operaciones cotidianas.
- b) Conocer cómo el personal está percibiendo e interpretando los mensajes a fin de detectar malentendidos.
- c) Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones e incrementa su sentido de responsabilidad al saberse escuchados.
- d) Dar al jefe un mayor conocimiento de su gente, lo que amplía su capacidad para motivarla
- e) Liberar tensiones estimulando el consenso y dando la posibilidad a los empleados de expresar sus puntos de vista.

Una adecuada planificación y el prever un método de selección de información de interés darán lugar a una mayor apertura de la vía de comunicación ascendente.

Desde el punto de vista de Antonio Lucas, el mantenimiento de este tipo de comunicación “exige una cierta institucionalización: buzones de sugerencia, concursos de ideas, participación en los beneficios de las mejoras, etc. En cualquier caso, se precisa una filosofía de la dirección participativa para que la comunicación ascendente sea eficaz”²⁵.

- **Comunicación Horizontal**

Lucas Marín conceptualiza la comunicación horizontal como aquella que “se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la empresa”²⁶, este autor pone sobre la mesa que en dichas relaciones horizontales pueden presentarse

²⁴ TORVÁ, Antonio. “La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa” en BARQUERO, José Daniel. Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación. Barcelona, Gestión 2000, 4ª ed, 2005, p. 247.

²⁵ LUCAS, Antonio. Op. Cit., p. 385.

²⁶ Ibidem, p. 384.

problemas de mal interpretación por las cuestiones jerárquicas por lo que se debe poner mucha atención en el significado y sentido que se le da a los mensajes.

Por su parte, Kreps concibe a la comunicación horizontal como aquella que “fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros”²⁷.

Retomando ideas de Lee & Zwerman²⁸, la comunicación horizontal cumple con varias funciones, entre ellas:

- a) Coordinar las tareas laborales.
- b) Solucionar problemas y manejar conflictos.
- c) Permitir que surja el apoyo entre compañeros.
- d) Brindar retroalimentación sobre el desempeño entre compañeros.
- e) Compartir de manera extraoficial mensajes de importancia.
- f) Controlar el poder autoritario.
- g) Traducir las órdenes formales a un lenguaje más accesible.

En lo particular, se considera a la comunicación horizontal como un aspecto esencial para la organización puesto que permite la solución de problemas cotidianos sin estar recurriendo al jefe en todo momento; además, fomenta el apoyo mutuo, compartir sentimientos, motivarse y hasta organizar eventos sociales. Esa misma integración es la que les permite a los compañeros defenderse cuando tienen un jefe demasiado autoritario.

Alejandra Brandolini y Martín González mencionan una direccionalidad **oblicua o transversal** que la definen como aquella que “se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten sus funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación en los diferentes sectores”²⁹

²⁷ KREPS, Gary. Op. Cit., p. 228.

²⁸ Citados en KREPS, Gary. Op. Cit., p. 228.

²⁹ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín. Op. Cit. P.36.

1.3.3 Efectividad de la comunicación interna

En suma, los vectores que se acaban de describir en el apartado anterior forman parte de la multidireccionalidad necesaria para realizar una comunicación eficaz.

Una vez en este punto, vale la pena hacer hincapié en que como todos en la organización se comunican, comunicarse bien se vuelve una responsabilidad de todos, sin embargo, se comparte la idea que manejan algunos autores de mencionar figuras en la organización que juegan un rol más importante ya sea por la el puesto que ocupan o por la información que manejan cotidianamente.

Así, la comunicación interna es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes con el fin de generar un entorno productivo, de participación y armonía entre los miembros de la organización.

En el libro *La comunicación interna*³⁰ los autores mencionan que este tipo de comunicación permite:

Generar la implicación del personal: promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos de la organización a través del trabajo en equipo.

Armonizar las acciones de la empresa: por medio del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles jerárquicos, se evita la oposición en la actuación cotidiana.

Propiciar un cambio de actitudes: Una vez que los colaboradores conocen el rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

³⁰ Ibidem, p.25 y 26.

Mejorar la productividad: Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en posibilidad de llevar a cabo su labor orientados a incrementar sus niveles productivos.

Para Federico Rey Lennon y Javier Bartoli la comunicación interna se compone de dos funciones: “una función operativa que incluye la generación de información y una función estímulo cuya finalidad es propiciar la protección, el enlace y la integración de los miembros sobre los que se está operando. Asimismo, todo proyecto de comunicación interna debe apoyar estructuralmente el proyecto de la organización”³¹ (Ver figura 5).

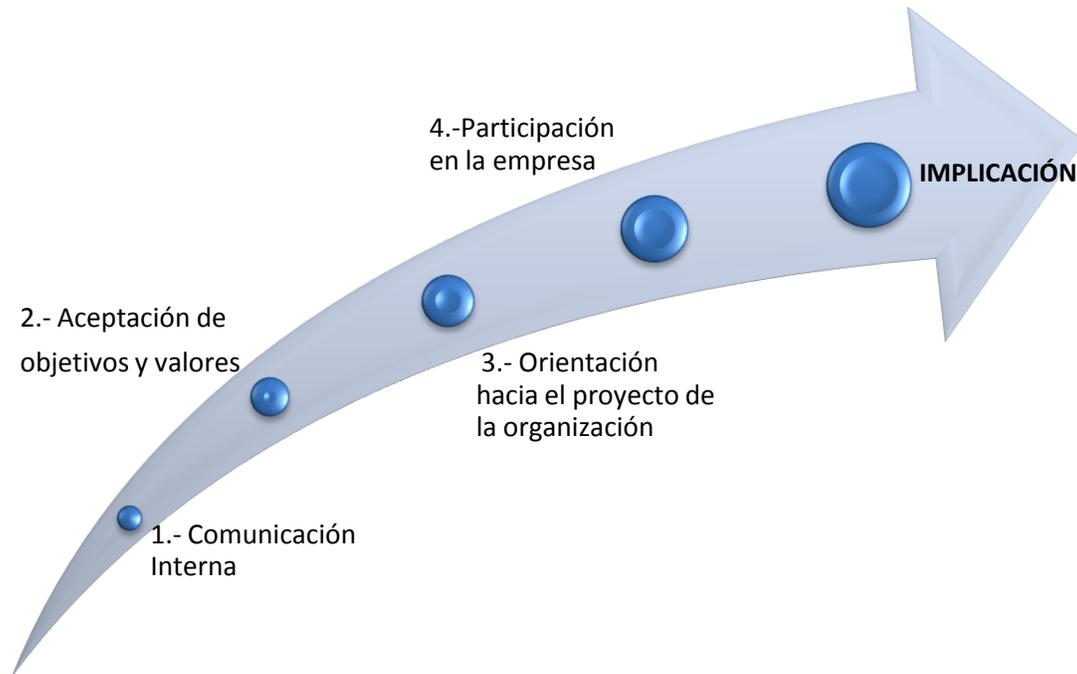


Figura 5. Relación comunicación-cultura-implicación (Elaboración propia, adaptado de Rey Lennon, 2008).

La figura 5 responde a la pregunta ¿para qué sirve la comunicación interna?, como se puede observar tiene un rol fundamental a la hora de transmitir los

³¹ REY, Federico y BARTOLI, Javier. Reflexiones sobre el management de la comunicación. Buenos Aires, La Crujía, 2008, p. 108.

objetivos y valores de una organización y con ello se logra la orientación de las personas hacia un objetivo común, por tanto, se forma un equipo de trabajo motivado, participativo y con un involucramiento alto en el negocio.

En definitiva, una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen a una mayor competitividad. Las ventajas de la buena comunicación interna³²:

a) Ventajas para la organización:

- 1.- Aclara y aumenta la coherencia discursiva.
- 2.- Incita la adhesión al punto de vista de la empresa.
- 3.- Consolida, fomenta y asegura la participación.
- 4.- Reúne los recursos.
- 5.- Mejora los resultados.
- 6.- Facilita una política realista por parte de la dirección, ya que puede tomar decisiones basadas en la retroalimentación.

b) Ventajas para las personas:

- 1.- Sensibiliza.
- 2.- Motiva.
- 3.- Crea adhesión.
- 4.- Asegura la información correcta.
- 5.- Valora la escucha.

³² REY, Federico y BARTOLI, Javier. Op Cit., pp. 109 y 110.

1.3.4 Obstáculos en la comunicación interna

Hasta este apartado se ha explicado que los flujos de comunicación pueden tomar caminos multidireccionales, así como presentarse de manera interna y externa o bajo la dualidad formal-informal, por tanto, el funcionamiento satisfactorio de este proceso exige a los miembros de la organización un esfuerzo considerable de planificación y de coordinación que les permita diagnosticar en todo momento sus necesidades de comunicación, así como intervenir sobre los múltiples y variados obstáculos que aparecen durante el proceso comunicativo.

Hablar de barreras en la comunicación, es referirse a las dificultades que pueden presentarse para lograr una transmisión eficaz de información. Antonio Lucas nos dice que “se ha considerado que los grandes temas de análisis de los problemas de la comunicación en las organizaciones son: el emisor, el mensaje, el receptor y el canal”³³.

Emisor: se identifica que la personalidad y características de la persona que envía el mensaje son elementos claves, tales como el tono de voz o la empatía con los otros.

Mensaje: pueden presentarse “interferencias psicológicas”, esto es mensajes complementarios de superioridad o subordinación que den un sentido distinto al que originalmente se quería expresar.

Receptor: diferencias en la percepción de un mismo mensaje, conflictos personales entre los comunicantes, diferencias culturales entre el emisor y el receptor, los prejuicios y significados subjetivos o connotativos dados a los mensajes.

³³ LUCAS, Antonio. Op. Cit., p.388.

Canal: es el vehículo por el que se traslada la información y debe ser accesible por igual al emisor y al receptor.

En lo personal, considero que es bastante común tanto en las empresas de reciente creación como en aquellas con larga trayectoria que no se tome en cuenta a los empleados como público estratégico cuando, en realidad, son públicos internos con las mismas necesidades de consideración y atención que los clientes externos.

De hecho, un colaborador que se siente escuchado aumenta su productividad en comparación con un trabajador que recibe información y órdenes de distintos puestos puesto que actúa con tensión e incertidumbre; de igual forma, si una organización comunica mensajes contradictorios puede generar falta de credibilidad en la organización.

En el siguiente cuadro se plantean problemas frecuentes de comunicación e información en las empresas:

Centralización de la información	Dependencia del flujo decisión descendente, concentrado en los puestos altos y ausencia de libertad en la toma de decisiones.
Distorsión semántica de la información	El significado de la información es distinto entre las personas involucradas.
Distorsión serial de la información	La información se altera conforme pasa de persona a persona.
Ausencia de información o información fragmentada	El empleado carece de datos para cumplimentar tareas o procesos establecidos para su puesto de trabajo, o desconoce los objetivos cualitativos y la identidad cultural de la empresa.
Sobrecarga de información	El exceso de datos imposibilita su uso o asimilación en los tiempos programados.
Información no	La información se encuentra disponible pero sin táctica

socializada	definida para hacerla llegar a las personas.
Información multiplicada	Al empleado le llega la misma información a través de distintos soportes al mismo tiempo.
Salto de jerarquías	El empleado no respeta el flujo de autoridad establecido en la línea de mando.
Falta de retroalimentación	El empleado percibe que sus quejas y sugerencias no son tomadas en cuenta.
Tendencia entrópica	Toda organización, con el tiempo, tiende al caos y a la dispersión.
Resistencia a la norma	El empleado se resiste a obedecer reglas que percibe como impuestas, inútiles o arbitrarias.
Resistencia al cambio	La introducción de una nueva política, un nuevo miembro o una nueva tecnología afectan la estabilidad, la certidumbre o comodidad del empleado.
Informalidad en contextos formales	La empresa no cuenta con protocolos para regular escenarios que requieren una imagen profesional de la empresa.
Formalidad en contextos informales	La solemnidad y el carácter adusto impide estrategias para la integración de los empleados.
Control deficiente de la información	La empresa no cuenta con mecanismos preventivos para gestionar sus datos confidenciales ni protocolos pertinentes para su manejo
Memoria organizacional deficiente	La empresa no mantiene un registro sistemático de la experiencia de sus empleados sobre los procesos de la organización.
Ausencia de regulación	La ausencia de normas aumenta la incertidumbre entre los empleados o las reglas no se conocen, no se aplican, son rígidas o no se adecuan a los procesos o a la identidad de la empresa.

Cuadro 2. Problemas frecuentes de comunicación e información en la empresa. Fuente: Carrillo et al, 2009³⁴.

³⁴ CARRILLO, María Victoria, NUÑEZ DE PRADO, Sara, et al. Comunicación Integral y Responsabilidad social en las organizaciones. México, Pearson Educación, 2009, pp. 79 y 80.

Como se puede observar en el cuadro anterior, pueden ser muchas las obstáculos y distorsiones que se presentan en el proceso comunicativo, por ejemplo, muchas organizaciones sobreutilizan los canales de comunicación descendente que puede confundir y frustrar a los trabajadores.

O bien, los superiores llegan a utilizar términos técnicos, poco claros o extraños para los trabajadores, haciendo la comunicación menos precisa y dejando a los trabajadores inseguros y con dudas acerca de lo que se les pide hacer.

Salvador Sánchez menciona el problema de la *distorsión serial* entendiéndola como “la alteración –o deformación- del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente. Un ejemplo claro de lo que ocurre cuando se da este tipo de barrera es el juego conocido como *teléfono descompuesto*”³⁵.

Por otro lado, hay directores que no son receptivos a la retroalimentación honesta de los empleados y reaccionan de manera defensiva y con enojo.

Sin embargo, también podemos encontrar barreras en la comunicación horizontal puesto que los miembros de la organización están tan ocupados trabajando en su propia área que ceden poco tiempo para comunicarse con otro personal del mismo nivel jerárquico, ello pone obstáculos a la solución de conflictos y a la coordinación de actividades.

En fin, las relaciones interpersonales son un asunto complejo que requiere el desarrollar habilidades como el conocimiento del público meta, estructurar mensajes de forma clara y sencilla, estar abiertos a la retroalimentación y emplear canales de comunicación alternativos, esto ayudará a despejar las diversas fuentes de conflicto que pudieran presentarse.

³⁵ SANCHEZ, Salvador. *La comunicación interpersonal en las organizaciones* en FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, p. 65.

1.4 Medios de comunicación y TIC's utilizadas en las organizaciones

Las organizaciones en el siglo XXI están enfrentando una serie de retos que son consecuencia de dos grandes fenómenos: la extensión de las nuevas tecnologías y la globalización.

En realidad no importa el tamaño de la empresa, de una u otra manera necesitan adoptar estrategias para que cada uno de los elementos involucrados en la comunicación interna fluya con rapidez.

Para Roberto Hernández un canal de comunicación “es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor”³⁶.

En este sentido, Brandolini y González destacan dos tipos de canales, por un lado, aquellos que permiten al receptor responder de manera inmediata, es decir, todo tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas. Por otro lado, los canales de difusión que son utilizados por un único emisor pero están dirigidos a múltiples receptores como la intranet o el boletín institucional que no permiten una respuesta inmediata.

Actualmente se vuelve parte de la vida cotidiana en las organizaciones el compartir archivos, acceder a bases de datos de clientes desde cualquier parte, tener acceso remoto a nuestro correo electrónico corporativo, enterarse sobre los nuevos miembros del equipo de trabajo, trabajar en equipo sin necesidad de estar en el mismo espacio, llevar a cabo los procesos de compra con mayor fluidez, gestionar de manera interactiva un plan de carrera, realizar cursos en línea, felicitar a los compañeros que están cumpliendo años o acceder de forma virtual a los procesos y políticas de la empresa.

³⁶ HERNÁNDEZ., Roberto. “Medios de comunicación en las organizaciones” en FERNÁNDEZ, Carlos. La comunicación en las organizaciones., pp. 191.

Los soportes informáticos enriquecen la información y la comunicación interna, haciéndolas fáciles e instantáneamente accesibles, es pertinente revisar algunas de las nuevas tecnologías.

- **Bases de datos**

La elaboración y la correcta administración de la base de datos, en constante retroalimentación con el cliente interno y con el mercado toma gran valor para crear y vender productos y servicios selectivos a la medida del cliente. Actualmente se siguen utilizando las bases de datos relacionales y ha nacido una cuarta generación de bases de datos orientadas a objetos, es decir, no sólo cifras y letras, sino expedientes, fotografías, firmas, huellas dactilares, voz, textos manuscritos e imágenes de video.

Sin embargo, es importante concluir que las nuevas y sofisticadas herramientas de comunicación son inefectivas cuando, lejos de acercar a las personas, establecen muros de incompreensión, lejanía y falta de trato con el personal.

- **Internet**

El portal corporativo es una herramienta ideal para ofrecer información institucional, servicios informativos y de aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la compañía y las relaciones entre los empleados; este canal de comunicación permite interactuar con la organización las 24 horas.

- **Intranet**

Es una red privada de computadoras conectadas entre sí, parecida a la tecnología que usa internet pero su acceso está restringido sólo a los empleados de la organización.

Si se gestiona adecuadamente puede resultar una herramienta de trabajo y de comunicación interna imprescindible, Brandolini y González³⁷ resaltan los usos potenciales de la intranet:

1.- A través de la intranet se puede crear y difundir información en cualquiera de los ámbitos propios de la comunicación interna, comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal.

2.- Comunicación de tareas generales ya sea sobre normas comunes (horario, vacaciones, legislación laboral, servicios médicos, beneficios, etc.) o referente a lo que pueden ser normas corporativas o aspectos de integración de empleados.

3.- Además puede almacenar bases de datos útiles para toda la compañía.

- **El correo electrónico**

Se habla de una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de internet. En su libro *La comunicación interna*, Jesús García³⁸ menciona que “el correo electrónico ahorra tiempo y papel; es más versátil que el fax y más completo que el teléfono. Permite ahorrar tiempo en la elaboración del mensaje, cuya transmisión es casi instantánea, con independencia de la distancia en que se encuentre el destinatario”.

- **La videoconferencia**

La videoconferencia es capaz de congrega a los empleados en salas de reunión distantes e intercomunicadas por sonido e imagen.

³⁷ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín. Op. Cit., p. 99.

³⁸ GARCÍA, Jesús. La comunicación interna. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1998, p. 242.

- **La web 2.0 :**

La web 2.0 “se caracteriza principalmente por ser interactiva y dinámica, permitiendo una mayor participación y colaboración de los usuarios, mismos que ya no son solamente lectores también son autores que tienen a su disposición una amplia serie de herramientas o plataformas de publicación, como los blogs, los wikis, los podcasts, los portales de fotos y vídeos, las redes sociales, donde poder expresarse, opinar, buscar y obtener información, construir el conocimiento, compartir contenidos, interrelacionarse, etc”³⁹.

Uno de los beneficios que trae el uso de las nuevas tecnologías Web 2.0 puede verse claramente en el crecimiento de colaboración entre las diferentes áreas de una empresa.

Los blogs, wikis y las redes sociales hacen que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean más ágiles y transparentes.

- **Blog interno:**

Un blog, de acuerdo con Brandolini y González, “son sitios de internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente”⁴⁰.

Puede ser utilizada tanto en comunicaciones externas como internas, a nivel interno permite, el intercambio de conocimientos entre unidades de negocio y equipos, la gestión de los cambios de actitudes y habilidades de los empleados, la

³⁹ SCIUTTO, Soledad. La Web 2.0: una nueva herramienta de comunicación masiva empresarial, 2011. Recuperado el 28 de junio de 2011 de http://www.alipso.com/monografias4/web20/#_Toc296343184.

⁴⁰ BRANDOLINI y GONZÁLEZ. Op. Cit., p. 99.

creación de una nueva cultura corporativa basada en valores de diálogo, igualdad y participación pero sobre todo, la posibilidad de disponer de una herramienta para crear conversaciones sobre nuevas ideas, proyectos dentro y fuera del equipo.

- **Wikis**

Estas herramientas permiten a los empleados de diferentes departamentos y unidades de negocio de una empresa almacenar, compartir y modificar documentos internos de forma colaborativa a través de un simple navegador. Cuando uno de los empleados edita una página wiki, sus cambios aparecen inmediatamente en la web, sin pasar por ningún tipo de revisión previa.

Son de gran ayuda para gestionar el conocimiento de una empresa y almacenar todo tipo de documentos de un proyecto con sus correspondientes fases, decisiones internas y resoluciones.

- **Youtube**

YouTube se ha convertido en la referencia de las páginas de intercambio de vídeos. Crear un vídeo “casero” y, ubicarlo en la web es ahora un proceso muy sencillo y su rápida implementación no se ha producido únicamente en el ámbito público, sino también en las propias organizaciones, en el ámbito interno.

En este sentido, los vídeos en YouTube pueden convertirse en la memoria audiovisual de la compañía, al “subir” en esta plataforma de intercambio de videos los materiales de los eventos y / o actividades que organice la empresa.

- **Flickr**

Flickr es un sitio web social donde cualquier usuario o empresa puede subir y almacenar todo tipo de fotografías. La recomendación es que las organizaciones abran una cuenta en estas comunidades y suban fotos relacionadas con las actividades que realizan, como por ejemplo encuentros de empleados, presentaciones de estudios, portadas de los libros, etc.

A nivel interno, este sitio web facilita a las empresas la posibilidad de disponer de todo el álbum fotográfico de la compañía en la red, disponible para cualquier empleado a través de un código de acceso.

- **Twitter**

Twitter es una de las últimas herramientas sociales que ha revolucionado la denominada Internet de segunda generación. Este tipo plataforma pueden servir a una empresa para comunicar de forma ágil diferentes actividades como la convocatoria de reuniones, la creación de un sistema de alerta para situaciones de crisis, la distribución interna de noticias publicadas sobre la competencia, la publicación de breves sobre ascensos, cambios organizativos, bajas de personal, cambio de horario, etc.

Aunque su uso a nivel interno aún no está muy extendido, este tipo de herramientas ofrecen beneficios adicionales como permitir a la empresa conocer mejor a sus empleados, ofrece la posibilidad de crear una comunidad para compartir objetivos comunes.

En síntesis, las nuevas tecnologías sociales pueden hacer que los empleados se sientan cada vez más tomados en cuenta en la organización de sus tareas, así

como en la cooperación y convivencia con sus compañeros hasta compartir la responsabilidad del control de resultados y los proyectos realizados.

Cabe mencionar que los medios y las nuevas tecnologías presentadas no representan como tal la panacea por sí mismos, sino que deben ser implementados de manera conjunta dependiendo el objetivo de lo que se desea comunicar y a quiénes va dirigido el mensaje.

Como hemos apreciado a lo largo de este capítulo, la comunicación interna es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno.

Es además importante porque apunta a generar un buen clima de trabajo propiciando el cambio de actitudes y el involucramiento de los empleados en los compromisos y el aumento de la productividad.

Por tanto, los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo poniendo especial énfasis a los mensajes claves de la organización tales como la misión, visión y valores que deben ser compartidas por todos los integrantes y sobre todo ponerse en práctica en todas las actividades procesos y gestiones.

Antes de concebir un plan de comunicación, se vuelve imprescindible tener un primer acercamiento a la empresa bajo estudio, por esa razón, en el capítulo 2 se revisarán insumos acerca de la empresa Insignia Life que se convertirán en principios guiadores para construir una propuesta de trabajo.

CAPÍTULO 2

¿QUIÉN ES INSIGNIA LIFE?

El estudio de las organizaciones ha sido una parte significativa del esfuerzo de las ciencias sociales para racionalizar una de las características distintivas de la sociedad contemporáneas, en la que el papel de una organización es facilitar la consecución de fines que superan las posibilidades individuales.

Al igual que McLuhan hacía referencia a los medios de comunicación, se puede decir que las organizaciones son “extensiones del mismo hombre” en la medida que encauzan la acción social individual y, a su vez, se vuelven la herramienta y el escenario en el que los miembros de una organización tratan de alcanzar sus metas personales.

Particularmente este capítulo se convierte en el primer contacto con el objeto de estudio de este trabajo de investigación cuya finalidad será conocer la razón de la organización, su sentido, propósito y estado futuro deseado.

Se vuelve esencial conocer el sistema de valores que rodean a Insignia Life puesto que aunque ellos son intangibles, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas de cada uno de los colaboradores.

Finalmente, es importante analizar la estructura organizacional porque refleja la situación de la organización, la forma en que se divide el trabajo , la comunicación, interrelaciones y la autoridad formal asignada a cada puesto para dar seguimiento a los objetivos de la empresa.

2.1 Breve Historia de la empresa

Insignia Life es una nueva aseguradora enfocada a los seguros de vida formada con capital 100% mexicano, comprometida e identificada con México y sus valores; la empresa nace por la necesidad social de contar con un seguro de vida y ahorro diferente, que se caracteriza por ofrecer:

- ☞ Transparencia en todo momento,
- ☞ Productos fáciles de entender y
- ☞ Valor de su oferta.

Insignia Life empezó siendo un sueño familiar que se concibió veinte años atrás, dada la experiencia que se tenía en el sector asegurador.

Sin embargo, no fue sino hasta el 2005 que se integró el grupo de accionistas cuya visión era capitalizar sus prácticas de éxito, brindar credibilidad a la fuerza de ventas y darles un mensaje claro, puntual y sensible a las familias mexicanas.

Insignia Life inició oficialmente sus operaciones el 30 de Octubre de 2008, con el slogan "Con Insignia Life estoy seguro"; realizando un magno evento en el Museo Casa de la Bola, participando más de 400 agentes y promotores del sector asegurador.

Insignia nace en base a sólidos principios, buscando siempre el bienestar de sus grupos componentes: asegurados, empleados, socios comerciales, accionistas y sociedad en general.

Insignia Life se dirige a un público meta conformado por:



Figura 6 Mercado Objetivo de la empresa Insignia Life (Elaboración propia).

2.1.1 Productos

Un seguro es un contrato con el que el asegurador se obliga a resarcir al asegurado un daño al presentarse alguna eventualidad, con la finalidad de cubrir los riesgos que pueden afectarlo.

Hay tres tipos de seguros de vida:

1.- Vitalicios: te garantiza de por vida el capital asegurado contratado más un capital adicional que puede constituirse por la Participación en beneficios obtenida hasta el momento de ocurrir el hecho asegurado.

2.- Dotales: la compañía entrega la suma asegurada pactada si se cumple con el plazo de pago de primas estipulado en la misma.

3.- Temporales: tienen una duración preestablecida y ofrece flexibilidad a la hora de elegir la protección para el usuario y los beneficiarios.

Insignia Life tiene como objetivo principal, ofrecer servicios de protección y ahorro a particulares y a empresas retomando los principios básicos del seguro, como un contrato de buena fe.

En una nota publicada en periódico El Economista⁴¹, el Director General de Evaluación y Vigilancia de la Condusef informó que el mercado de seguros está dividido en vida con 41%, seguido de los seguros contra daños con 38% del sector, posteriormente el 15% corresponde a accidentes, enfermedades y finalmente, las pensiones que tienen 6%.

Asimismo, menciona que de las 36 aseguradoras que operan el seguro de vida individual, seis tienen el 88% en el mercado: Metlife, Seguros Bancomer, Seguros Monterrey, GNP, Seguros Banamex y AXA.

Asimismo, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONSUSEF) realiza anualmente un análisis de los contratos de edición, estados de cuenta y publicidad de las aseguradoras y publica en su página web <http://www.condusef.gob.mx/comparativos/index.php/aseguradoras>, cuadros comparativos de productos y servicios que ofrecen las aseguradoras en México. Los cuadros 3 y 4 presentados en las páginas siguientes, muestran los precios competitivos que Insignia Life mantiene en relación con otras aseguradoras a pesar de los pocos años que lleva en el mercado.

Además, dentro del estudio llevado a cabo por la CONDUSEF en 2011 donde se evaluaron las coberturas por fallecimiento, invalidez total y permanente, muerte accidental, entre otras, Grupo Nacional Provincial, Insignia Life y Seguros Multiva

⁴¹ Nota consultada en línea en <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2011/02/16/compare-elija-mejor-seguro-vida> recuperada el 20 de julio de 2011.

tienen las calificaciones más altas, con 9.7, 9.6 y 9.1 puntos respectivamente, de un máximo de 10. Mientras que Deco Seguros, Primero Seguros y Argos Aegon obtuvieron 5.4, 6.6 y 6.7, respectivamente.

Entre las ventajas competitivas que ofrece Insignia Life, se pueden mencionar las siguientes:

- Aseguradora especializada.
- Productos sencillos para intereses particulares.
- Sin vicios del sector y sensibilidad del mercado.
- Capacitación y especialización del personal.
- Solidez económica.
- Transparencia en todo momento.

Respecto a la transparencia, la Condusef evaluó a Insignia Life revisando elementos como a) Solicitud de Seguro; b) carátula de la póliza, c) condiciones generales; d) condiciones para los riesgos; e) estados de cuenta; f) recibo de primas; g) Cotización de la propia aseguradora. De tal forma que de cada uno de los elementos que dan estructura al producto, se analizó la información mínima que deben contener los documentos de acuerdo a las leyes y circulares aplicables por la autoridad supervisora; también se valoró la calidad, es decir, que no se utilicen abreviaturas sin explicación, que cada artículo citado o frase compleja tenga alguna aclaración para que pueda ser fácilmente comprendida por el cliente y que la normatividad a la que se hace referencia, se encuentre vigente, además de que exista congruencia entre todos los documentos evaluados; finalmente se analizó que el tamaño de la tipografía y la legibilidad de los documentos sea la apropiada. Derivado de esta última evaluación, Insignia Life obtuvo la segunda calificación más alta (9.6) en el ranking de aseguradoras, considerando el 10 como la calificación máxima.

INSTITUCIÓN Y PLAN	COSTOS-SUMA ASEGURADA	BENEFICIOS ADICIONALES								PRIMA ANUAL
		COBERTURA BÁSICA	MUERTE ACCIDENTAL	INVALIDEZ TOTAL Y PERMANENTE	ENFERMEDADES EN FASE TERMINAL	PÉRDIDAS ORGÁNICAS	GASTOS FUNERARIOS	EXENCIÓN DE PAGO DE PRIMAS	ENFERMEDADES GRAVES	
Alico*	COSTO	\$3,162.00	\$900.00	\$1,098.00		\$1,500.00		\$54.23	\$1,503.00	\$8,217.23
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	N/A	\$600,000.00	N/A	CUBIERTO	\$300,000.00	
Argos Aegon	COSTO	\$2,962.10	\$869.61	\$841.30	INCLUIDO		\$103.16	\$37.16	\$219.08	\$5,032.41
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	HASTA 50.00% DE LA S.A. BÁSICA	N/A	\$25,000.00	CUBIERTO	\$35,000.00	
Axa Seguros	COSTO	\$3,863.80	\$1,393.80	\$841.80	INCLUIDO	INCLUIDO	\$120.75	\$39.43	INCLUIDO	\$6,259.58
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$50,000.00	CUBIERTO	Se da un anticipo si se diagnostica una enfermedad terminal por el 30.00% de la suma asegurada básica.	
Deco Seguros	COSTO	NO SE OBTUVO INFORMACIÓN								
	SUMA ASEGURADA									
General de Seguros	COSTO	\$3,476.00	\$1,350.00	\$816.00	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	\$28.00	\$787.00	\$6,457.00
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$180,000.00	\$600,000.00	\$43,000.00	CUBIERTO	\$150,000.00	
Grupo Nacional Provincial*	COSTO	\$4,442.00	\$720.00	\$624.00	INCLUIDO	\$780.00	INCLUIDO	\$30.00		\$6,596.00
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	Anticipo del 30.00% de la Cobertura Básica, considerando como tope máximo un anticipo de 265 SMMGVDF.	\$600,000.00	Anticipo del 30.00% de la Cobertura Básica, considerando como tope máximo un anticipo de 60 SMMGVDF.	CUBIERTO	N/A	
Inbursa Seguros	COSTO	\$2,846.00	\$840.00	\$642.00	INCLUIDO	\$210.00	\$320.00	\$63.00	\$355.00	\$5,276.00
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	ADELANTO DEL 30.00% DE LA S.A. BÁSICA	\$600,000.00	\$55,000.00	CUBIERTO	\$150,000.00	
Insignia Life	COSTO	\$2,488.00	\$438.00	\$534.00				\$15.67		\$3,475.67
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	N/A	N/A	N/A	CUBIERTO	N/A	

(Continuación)

La Latino Seguros	COSTO	\$2,436.00	\$780.00	\$762.00	N/A	\$240.00	INCLUIDO	\$36.00	\$805.50	\$5,059.50
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00		\$600,000.00	10.00% DE LA S.A. BÁSICA	CUBIERTO	\$450,000.00	
Mapfre	COSTO	\$2,382.00	\$1,080.00	\$738.00	N/A	\$150.00	INCLUIDO	\$14.91	\$849.00	\$5,213.91
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00		\$600,000.00	\$60,000.00	CUBIERTO	\$150,000.00	
Metropolitana Compañía de Seguros	COSTO	\$3,338.00	\$882.00	\$1,122.00	N/A	\$307.00	N/A	\$16.24	N/A	\$5,665.24
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00		\$600,000.00		CUBIERTO		
Seguros El Potosí	COSTO	\$2,850.00	\$960.00	\$1,170.00	INCLUIDO	\$210.00	N/A	\$48.00	N/A	\$5,238.00
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	20.00% DE LA S.A. BÁSICA	CUBIERTO		CUBIERTO		
Seguros Monterrey New York Life®	COSTO	\$3,413.36	\$780.04	\$636.06	N/A	\$1,499.97	N/A	\$38.06	N/A	\$6,367.48
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00		\$600,000.00		CUBIERTO		
<p>Moneda: Pesos. Suma Asegurada: \$600,000.00 Características Físicas: Hombre de 35 años, no fumador, buen estado de salud.</p>										

Cuadro 3 Cuadro comparativo de Servicios y Productos que ofrecen las Aseguradoras en México. Fuente:
<http://www.condusef.gob.mx/comparativos/index.php/aseguradoras>, recuperado el 20 de julio de 2011.

INSTITUCIÓN Y PLAN	COSTOS-SUMA ASEGURADA	BENEFICIOS ADICIONALES								PRIMA ANUAL
		COBERTURA BÁSICA	MUERTE ACCIDENTAL	INVALIDEZ TOTAL Y PERMANENTE	ENFERMEDADES EN FASE TERMINAL	PÉRDIDAS ORGÁNICAS	GASTOS FUNERARIOS	EXENCIÓN DE PAGO DE PRIMAS	ENFERMEDADES GRAVES	
Allianz	COSTO	\$2,638.00	\$720.00	\$612.00		\$1,320.00	\$396.00	\$29.55		\$5,715.55
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	N/A	\$600,000.00	\$50,000.00	CUBIERTO	N/A	
Aseguradora Interacciones	COSTO	\$3,105.00	\$762.00	\$1,416.00		\$186.00		\$67.80		\$5,536.80
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	N/A	\$600,000.00	N/A	CUBIERTO	N/A	
Banorte Seguros	COSTO	\$2,641.17	\$751.48	\$912.00		\$192.00	INCLUIDO	\$19.07		\$4,515.72
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	N/A	\$600,000.00	ANTICIPO DEL 10.00% DE LA S.A. BÁSICA	CUBIERTO	N/A	
General de Seguros	COSTO	\$2,476.00	\$1,350.00	\$816.00	INCLUIDO	INCLUIDO	INCLUIDO	\$28.00	\$787.00	\$5,457.00
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$180,000.00	\$600,000.00	\$43,000.00	CUBIERTO	\$150,000.00	
Inbursa Seguros	COSTO	\$2,846.00	\$840.00	\$642.00	INCLUIDO	\$210.00	\$320.00	\$63.00	\$355.00	\$5,276.00
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	ADELANTO DEL 30.00% DE LA S.A. BÁSICA	\$600,000.00	\$55,000.00	CUBIERTO	\$150,000.00	
Insignia Life	COSTO	\$2,488.00	\$438.00	\$534.00				\$15.67		\$3,475.67
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	N/A	N/A	N/A	CUBIERTO	N/A	

(Continuación)

La Latino Seguros	COSTO	\$2,436.00	\$780.00	\$762.00	N/A	\$240.00	INCLUIDO	\$36.00	\$805.50	\$5,059.50
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00		\$600,000.00	10.00% DE LA S.A. BÁSICA	CUBIERTO	\$450,000.00	
Metlife*	COSTO	\$2,136.06	\$743.96	\$924.03	INCLUIDO	\$240.08	\$162.03	\$34.09	\$1,589.94	\$5,830.00*
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	CUBIERTO	\$600,000.00	\$8,000.00	CUBIERTO	\$600,000.00	
Seguros Afirme	COSTO	\$2,112.00	\$960.00	\$756.00	INCLUIDO	\$120.00		\$19.00	INCLUIDO	\$3,967.00
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	N/A	CUBIERTO	\$600,000.00	
Seguros Monterrey New York Life*	COSTO	\$3,413.36	\$780.04	\$636.06	N/A	\$1,499.97	N/A	\$38.06	N/A	\$6,367.48
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00		\$600,000.00		CUBIERTO		
Seguros Multiva	COSTO	\$2,496.00	\$960.00	\$1,200.00	INCLUIDO	\$300.00		\$30.00	INCLUIDO	\$4,986.00
	SUMA ASEGURADA	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	N/A	CUBIERTO	\$600,000.00	
Prudential Seguros México	COSTO	NO SE OBTUVO INFORMACIÓN								
	SUMA ASEGURADA									

Moneda: Pesos.
Suma Asegurada: \$600,000.00
Características Físicas: Hombre de 35 años, no fumador, buen estado de salud.

Cuadro 4 Cuadro comparativo de Servicios y Productos que ofrecen las Aseguradoras en México. Fuente: <http://www.condusef.gob.mx/comparativos/index.php/aseguradoras>, recuperado el 20 de julio de 2011.

Haciendo referencia a los cuadros anteriores, tenemos que respecto a los seguros de vida temporal 20 con fondo de administración, la compañía de seguros con la prima anual más elevada es Alico con un precio de \$8,217 pesos, y la institución con la prima más baja es Insignia Life con un costo de \$3,476 pesos.

Es de hacer notar que además de encontrarse con una diferencia en costos, también se da en el ofrecimiento de coberturas adicionales.

En lo que toca a las instituciones que manejan el ramo de seguro de vida temporal 20 sin fondo, la institución de mayor costo fue Seguros Monterrey New York Life con una prima anual de \$6,367 pesos; y la prima anual de menor costo la ofrece Insignia Life con un precio de \$3,475 pesos. Hay que considerar que Seguros Monterrey New York Life maneja únicamente tarifas en dólares americanos.

2.2 Filosofía Organizacional

A continuación se detallará la filosofía corporativa de Insignia Life, muchas veces surge la pregunta acerca del porqué hay acciones que se llevan a cabo en las organizaciones y que en unas funcionan y en otras no, la respuesta tiene que ver con la cultura propia de la organización; de tal forma que así como las personas tienen distintas personalidades, las organizaciones poseen diferentes supuestos, formas de interacción comunicativa, convicciones, valores y normas que los miembros comparten y que determinará su forma de comportarse.

2.2.1 Misión

Transformar nuestro compromiso de protección en un beneficio para nuestros asegurados y nuestra gente, ofreciendo productos fáciles de entender, respaldados con tecnología avanzada amigable y un servicio personalizado.

2.2.2 Visión

Ser la mejor opción del mercado de seguros de vida, con una propuesta transparente y directa, un compromiso de servicio y asesoría personalizada y dando cumplimiento a nuestras obligaciones sin excusas.

2.2.3 Valores

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional de la Aseguradora, implican los conceptos básicos y creencias al interior de la misma.



Figura7 Los valores organizacionales promovidos por Insignia Life (Elaboración propia).

- **Nos conducimos con respeto y justicia.**

Fomentamos y aceptamos la libertad de pensamiento y expresión de las ideas, tratamos a los demás como nos gusta ser tratados y no toleramos el trato abusivo o algún otro tipo que atente contra la dignidad de las personas.

Aplicamos las mejores normas y prácticas morales y jurídicas para conciliar los intereses de las partes, privilegiando nuestros compromisos y la esencia de la cobertura de seguro.

- **Nos comunicamos con la verdad de manera abierta y honesta.**

La comunicación y la información estarán basadas en la verdad, sin importar las consecuencias.

Nuestros actos requieren tener claridad mutua y buena fe, garantizando un ambiente sano y de rendición de cuentas.

- **Creemos en la persona.**

Aceptamos el valor de la gente y creemos en su palabra.

Nuestra conducta debe orientarse a reconocer en la confianza, el activo principal de la empresa; dando cumplimiento y certidumbre a los compromisos adquiridos.

- **Actuamos con calidez.**

Nos comprometemos a dar un trato cercano y cordial que independientemente a las circunstancias, cuide la sensibilidad del ser humano.

- **Nos comprometemos con los resultados.**

Cumplimos los compromisos pactados en tiempo y forma, buscando superar las expectativas.

- **Trabajamos en equipo.**

Vemos los resultados como la suma de las acciones coordinadas de los individuos y del esfuerzo conjunto. Por ello, es más valioso el éxito del grupo que el particular.

2.3 Cultura Organizacional

La cultura de Insignia Life se basa en:

- El cumplimiento
- El trabajo inteligente en equipo
- El alto desempeño
- Ser confiables
- El servicio

Los elementos arriba mencionados están descritos conceptualmente y tienen, a su vez, su componente observable que se manifiesta en conductas que los empleados pueden llevar a cabo.

Cumplimiento

La confianza es la base de todas nuestras relaciones.

El sustento de la confianza interna y externa, descansa en nuestra capacidad de cumplimiento.

El cumplimiento es honrar nuestra palabra y salvaguardar nuestro prestigio personal y de empresa cada vez que asumimos un compromiso.

Conductas observables

- Dando evidencia que llevamos a cabo nuestros compromisos y acciones asumidas en tiempo y forma.
- Demostrando que alcanzamos y superamos nuestros objetivos.
- Manifestando total disposición de colaborar permanentemente.
- Asegurando la satisfacción de las personas y buscando su retroalimentación para lograr mayor aprendizaje.
- Dando el resultado esperado, aclarando las expectativas de antemano, documentando el proceso.

Trabajo inteligente en equipo

Implica aportar valor y colaboración a la cadena de actividades y compromisos estando alertas de que permitan la satisfacción y alcance de los resultados comunes.

También significa tener el dominio del conocimiento e información profunda de nuestra actividad y estar dispuestos a compartirla.

Conductas observables

- Demostrando que estamos profundamente informados de lo que hacemos.
- Analizando y revisando el trabajo propio y de los demás, escuchando activamente y aportando tu opinión constructiva, siempre que lo pienses necesario.

- Compartiendo el conocimiento sin egoísmo para trasladar la inteligencia personal a la de todo el equipo.
- Confirmando permanentemente que no falta nada para asegurar la calidad en todos los entregables, yendo más allá.
- Colaborando con pasión al lado de los demás. El éxito colectivo es también éxito personal.

Alto desempeño

Significa rebasar nuestras propias expectativas; es ir delante de las circunstancias y metas. Es el trabajo entusiasta y entregado.

El alto desempeño siempre sorprende por su capacidad de respuesta y adaptación. Es el clima de los ganadores que hacen la diferencia.

Conductas observables

- Planteando metas exigentes y agresivas.
- Mostrando una actitud de reto permanente.
- Demostrando un espíritu de lucha, siempre queriendo más.
- Trabajando a detalle y sabiendo levantar la mirada.
- Reconociendo que cada una de nuestras actividades es lo más importante para la empresa y afecta positivamente el resultado final.

Ser confiables

Es el estado máximo de reconocimiento de los demás y de elevar nuestra autoestima.

Nos da la grandiosa oportunidad de saber lo que valemos. Somos nuestro propio aval ante todo y ante todos.

Conductas observables

- Dejando certeza de que siempre hacemos lo que debemos y se nos solicita.
- Teniendo y dando la tranquilidad de nuestra eficiencia y eficacia
- Creyendo profundamente en nosotros mismos porque nos conducimos con verdad.
- Estando muy informados y documentados; siendo expertos.
- Siendo congruentes con lo que decimos y hacemos, cumpliendo nuestra palabra, cueste lo que cueste.

Servicio

El servicio se nota, se ve, se respira, se siente... es una filosofía de vida. Es la voluntad inquebrantable de exceder las expectativas de los demás.

Significa saber ver y sentir las necesidades de los otros y tomar la actitud decidida de resolver. Dando servicio nos sentimos satisfechos y nos impulsa a dar más.

Conductas observables

- Demostrando altísima capacidad de respuesta con calidad y calidez.
- Confirmando el buen desempeño personal y organizacional hasta obtener el resultado final.
- Arrebatando la oportunidad de servir y contribuir.
- Anticipándonos a lo que está por venir.
- Aprovechando el momento de responder oportunamente. El servicio ofrecido en tiempo, es de alto impacto.

2.4 Estructura Organizacional

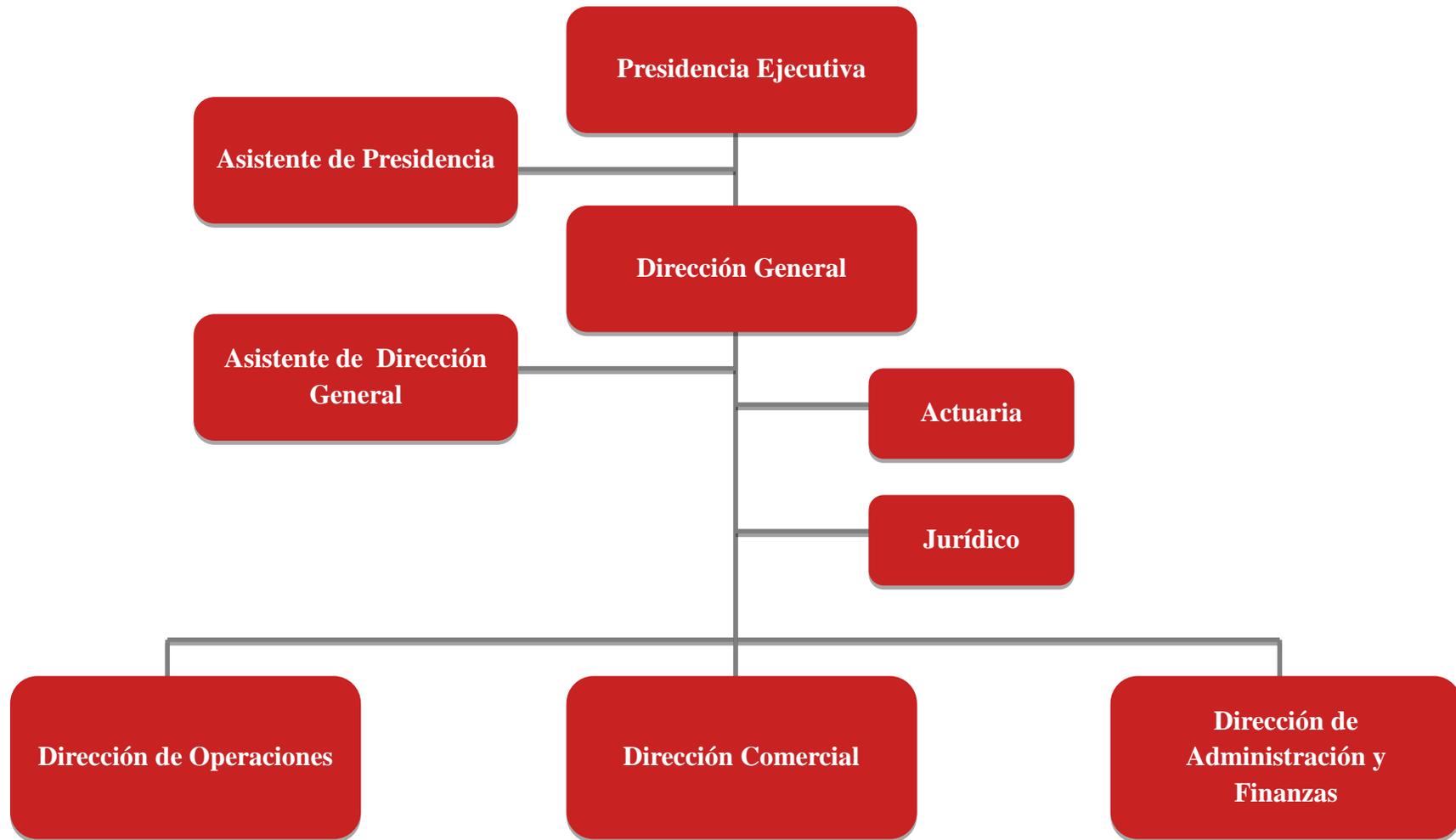
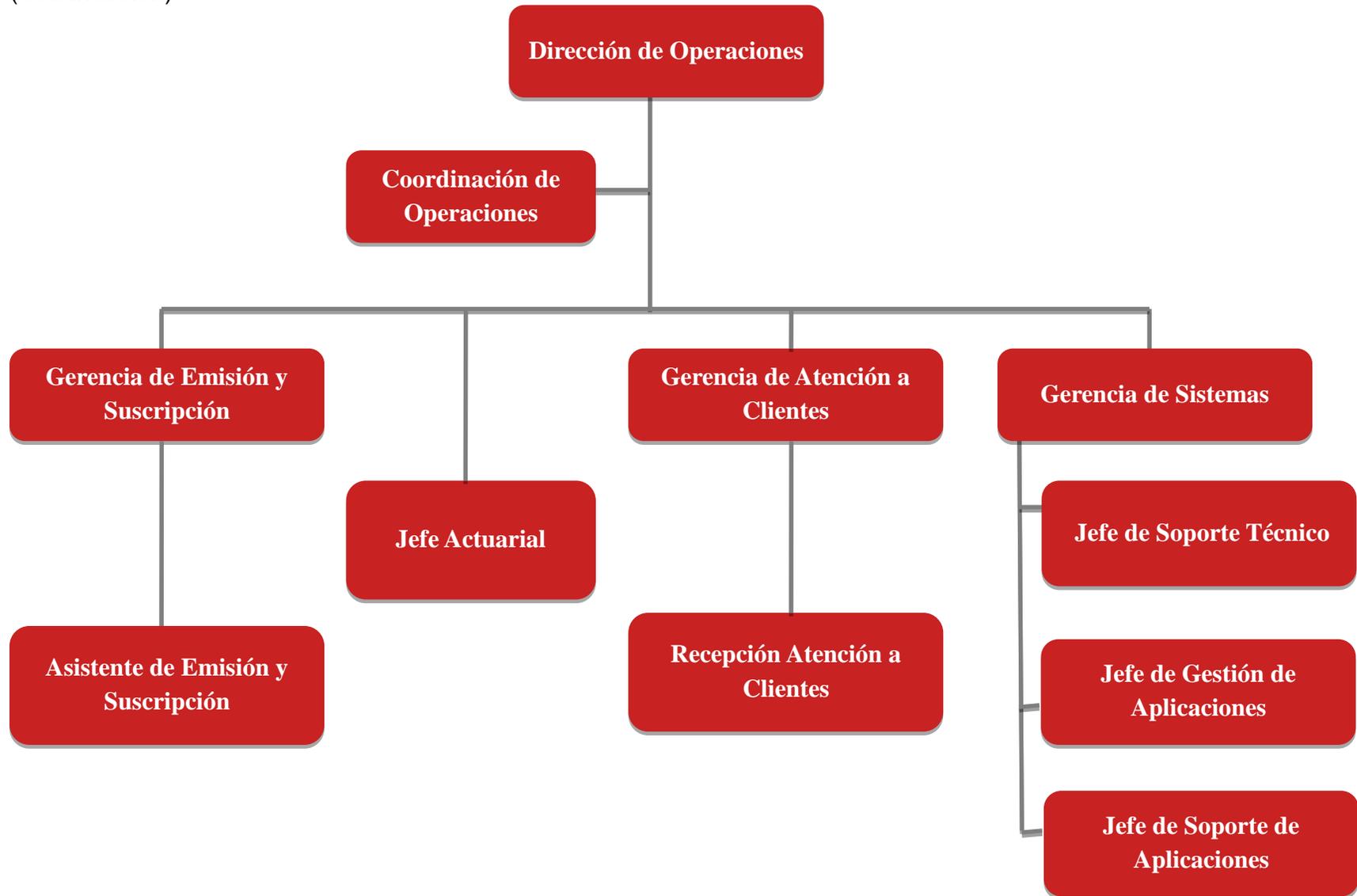
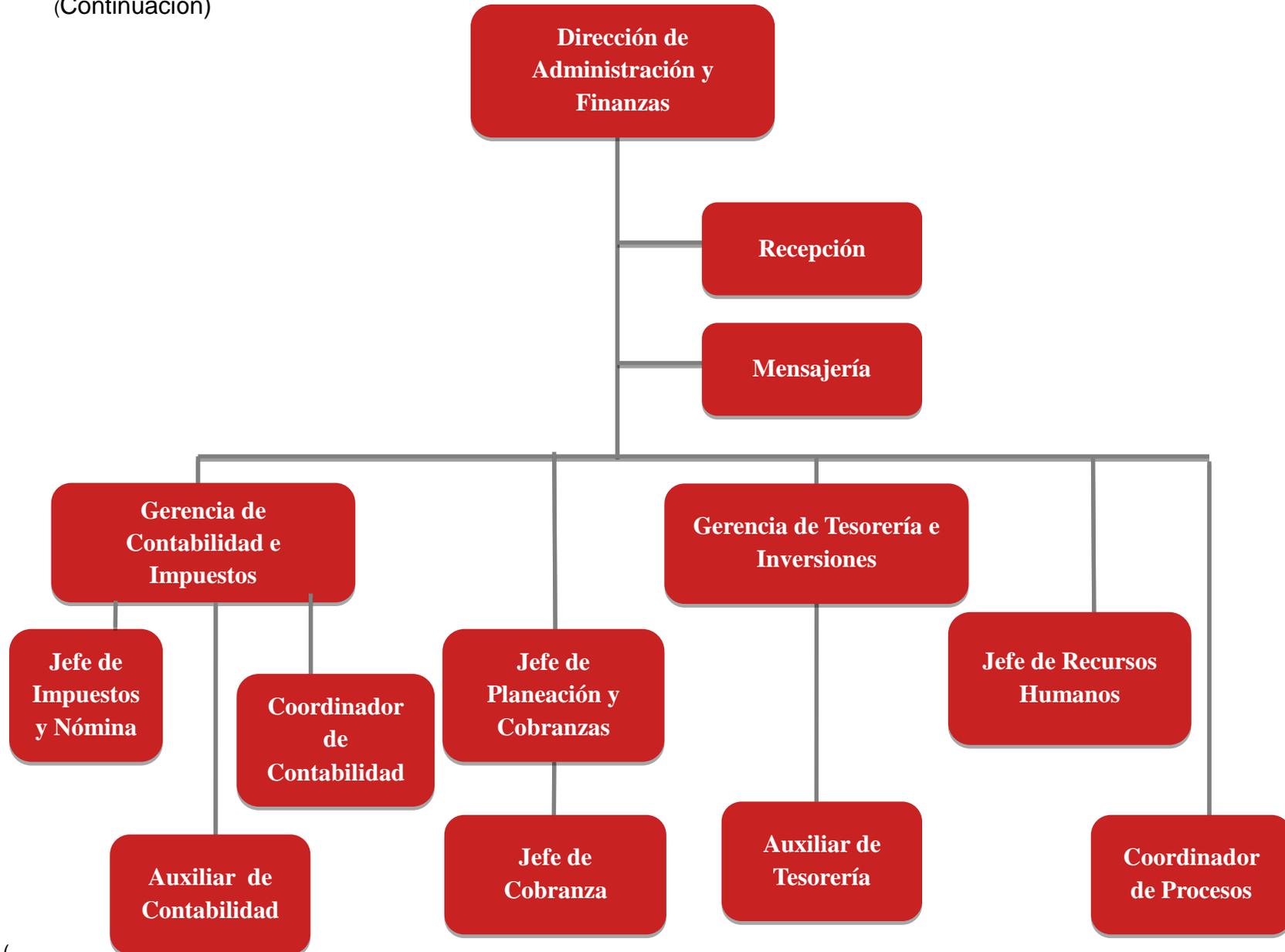


Figura 8 Organigrama de la empresa Insignia Life (Ver desde la p. 60 hasta la 63)

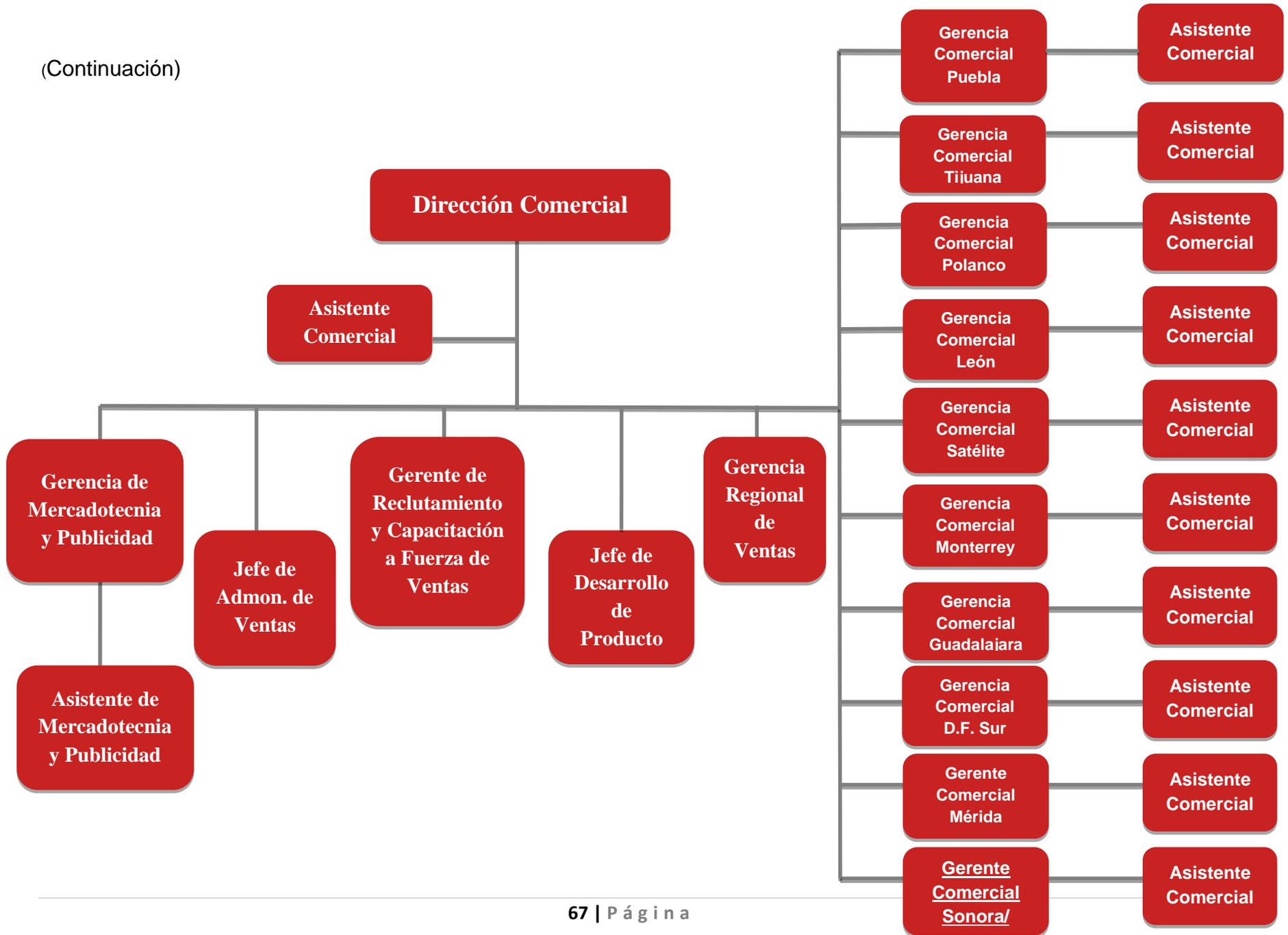
(Continuación)



(Continuación)



(Continuación)



La plantilla de la organización se encuentra en un rango de entre 50 y 10042, de los cuales el 52 % corresponden al género masculino y 48% al género femenino, entonces, es posible decir que existe un equilibrio entre los integrantes hombres y mujeres que componen esta aseguradora.

Respecto al personal del género femenino tenemos que el 63% de ellas son solteras, el 29% casadas, el 4% viudas y, finalmente, el 4% divorciadas.

Enfocándonos al personal masculino tenemos que el 76% son casados, el 3% divorciados y el 21% de ellos son solteros.

Las edades del personal son muy variadas, en un rango que va de los 20 a los 62 años, donde se privilegia la experiencia en el sector pero se les da oportunidad al talento joven con potencial de desarrollo.

El grado de estudios de los colaboradores, en su mayoría está integrado por estudios universitarios egresados o pasantes en el nivel operativo; estudios universitarios titulados para mandos medios y a nivel ejecutivo los integrantes tienen estudios universitarios titulados y en algunos casos maestrías, estos últimos, con experiencia en el sector asegurador.

Los integrantes de la empresa Insignia Life describen a su organización como “una empresa joven más no novata”, esto porque sus líderes cuentan con muchos años de experiencia en el ramo asegurador; si bien dicha afirmación es verdadera, también es cierto que al ser una empresa de reciente creación, los ejecutivos han impulsado su estrategia comercial, desarrollando y manteniendo una adecuada comunicación externa dirigida a identificar las necesidades de los clientes, posicionándose como una de las aseguradoras, en el ramo de vida, más transparentes y confiables en el mercado para beneficio de los asegurados.

⁴² Al ser información confidencial, no es posible difundir con exactitud el número de empleados que componen la empresa.

Sin embargo, en este esfuerzo estratégico se ha olvidado la importancia de crear un plan de comunicación que permita informar, compartir e implicar a todos los empleados en esta nueva orientación hacia el cliente y en la alineación con los valores y objetivos de la empresa para establecer adecuadas estrategias y así llegar a crear un vínculo con el cliente interno y de éste con los productos y servicios que la compañía ofrece.

La falta de planeación en torno a la comunicación interna en las organizaciones, genera situaciones de ruido e incertidumbre que terminan causando efectos negativos en la motivación, el sentido de pertenencia y la actitud del capital humano frente a la compañía.

Lo anterior, quedo sustentado en el más reciente estudio de Clima Laboral de Insignia Life 2011⁴³, en donde se aplicaron cuestionarios al 100% de los empleados y cuyos resultados muestran que la gran mayoría de los colaboradores perciben que el factor de comunicación es un área de oportunidad para la empresa dentro del subsistema psicosocial de la organización.

En este sentido surge la necesidad de elaborar un plan de comunicación enfocado a los clientes internos que permita una mejora en los tipos de comunicación en la empresa así como la manera de ejercerlos; tomando en cuenta que la comunicación se configura como una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales.

Se hace evidente que si no hay delineado un plan comunicacional, seguramente no habrá una adecuada transferencia y comprensión de la información entre las personas que conforman la organización; sin embargo, si se pretende llevar al éxito a una empresa como Insignia Life, es primordial que la comunicación esté

⁴³ Al tratarse de información de corte confidencial, no fue posible publicar los resultados de la encuesta de Clima Laboral en esta investigación.

bien cimentada desde un principio y sea planificada tanto como cualquier otro proyecto dentro de la organización.

Por lo anterior, antes de pasar a un diagnóstico de la comunicación interna de la organización bajo estudio, era imprescindible llevar a cabo un análisis estratégico de la empresa. De igual forma, se vuelve imperante a estas alturas, conocer cuál es la metodología y procedimientos a desarrollar en este trabajo.

2.5 Características metodológicas de la investigación

Al ser el objeto de estudio un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, se recurrió al **estudio de caso**, definido por Hernández, Fernández y Baptista como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”⁴⁴.

Se trata de un **diseño no experimental** dado que se está observando una situación ya existente, no provocada de manera intencional. Asimismo, es un estudio **transversal descriptivo** puesto que “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”⁴⁵. El objetivo es indagar la incidencia de la modalidad o nivel de una variable en una población.

La **muestra** es de tipo **no probabilística intencional**, porque “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación o del que hace la muestra”⁴⁶.

La población estudiada comprendió al personal de Insignia Life que perteneciera a una de las cinco diferentes áreas que conforman el organigrama:

⁴⁴ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. Metodología de la Investigación. México, Editorial McGraw Hill, 5ª ed, 2010, p. 163.

⁴⁵ Ibidem, p. 151.

⁴⁶ Ibid, p.176.

1. Presidencia
2. Dirección General
3. Dirección de Administración y Finanzas
4. Dirección de Operaciones
5. Área Comercial

Dado que el presente trabajo tiene un enfoque mixto, para la **recolección de datos** se recurrió a:

- **Investigación documental:** revisión de documentos administrativos, minutas, comunicados, documentos internos, estudio de evaluación del clima laboral.
- **Observación Participativa:** el investigador tomó varios papeles dentro de la situación del estudio de caso y participó en los acontecimientos que son estudiados.
- **Aplicación de Cuestionario:** a fin de diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en Insignia Life.

Se puede describir el **procedimiento** de investigación, en las siguientes fases:

La **primera fase** correspondió a la recolección de datos de tipo cualitativo, el objetivo fue conocer cómo se estaba dando el proceso de comunicación interna entre los usuarios que conforman la organización, a través de indicios en su contexto real, a través de las siguientes técnicas:

- **Documental:** Se analizó el fondo y forma de los comunicados, minutas, boletines dirigidos al personal; revisión del organigrama, la filosofía organizacional y aspectos contemplados en la cultura organizacional; normas, políticas, manuales existentes y proceso de inducción.

- Asimismo, se estudiaron los resultados obtenidos en la organización en relación a la encuesta de Clima Laboral Insignia Life 2011, para analizar los factores relacionados con la comunicación dentro de la empresa.
- **Observación participativa:** Al ser la investigadora parte del equipo de trabajo, compartió con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana dentro de la organización. Uno de los momentos donde mayoritariamente se tomó registro y se tuvo información enriquecedora fueron las tres sesiones grupales que los consultores encargados de aplicar la encuesta de Clima Laboral coordinaron sesiones de retroalimentación donde los colaboradores pudieron expresar su sentir respecto a las fortalezas y debilidades de la organización.

La **segunda fase** consistió en conjuntar la información documental y participativa y elaborar un reporte de análisis del entorno organizacional- comunicativo a través de un modelo que, entendiendo a las organizaciones a partir del enfoque sistémico, examina la situación de la empresa a partir de cinco subsistemas:

- a. Subsistema Objetivos, Metas y Valores.
- b. Subsistema Administrativo.
- c. Subsistema Estructural.
- d. Subsistema Psicosocial.
- e. Subsistema Tecnológico.

Una **tercera fase** corresponde a la recolección de datos cuantitativos en relación con la variable de investigación:

- **Elaboración del instrumento diagnóstico:** Una vez definidos los factores que se querían evaluar en función del análisis hecho en la fase documental y en la observación participante, se llevó a cabo una revisión de la literatura para ubicar los instrumentos o sistemas de medición ubicados en otros

estudios de interés. Posteriormente, se decidió el tipo de escala (Likert) y la codificación de los ítems para la redacción de los reactivos. Se realizó una prueba piloto, administrando el instrumento a 10 personas con el fin de probar su pertinencia y eficacia.

- La prueba piloto ayudó a redefinir términos, a complementar reactivos, sintetizar información en matrices y a plantear de otra forma instrucciones que inicialmente parecían ambiguas. La duración de la aplicación piloto de la prueba se estimó en 15 minutos, por lo que les parecía largo, después de las mejoras al instrumento, la versión final se realizaba en 9 minutos.
- Una vez establecida la **versión final del instrumento**, se invitó a participar a todo el personal para contestar el Cuestionario Diagnóstico de Comunicación Interna (Ver Anexo 1). A la plantilla que labora dentro del corporativo se le entregó el documento impreso, mientras que la administración en oficinas foráneas fue a través del correo electrónico, en donde las personas recibían el formato en blanco y lo regresaban contestado.
- Cabe mencionar que al ser un cuestionario diagnóstico con fines de investigación académica, el contestar o no el instrumento fue un acto voluntario y de cooperación con el proyecto. Se obtuvo un índice de participación del 70% sobre el total de la plantilla.

Como **cuarta fase** dentro del proceso de investigación se tiene el análisis de los datos obtenidos a través del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 15.0) para Windows.

Una vez establecido el diagnóstico e interpretados los resultados del mismo, la **quinta fase** es en sí la elaboración del plan estratégico de comunicación interna.

De tal forma que para dar continuidad al temario y ya presentadas las características metodológicas y el procedimiento de la investigación, en el próximo capítulo se mostrarán los resultados de este estudio.

A manera de recapitulación, se revisó en este apartado información corporativa muy importante que se convertirá en un insumo fundamental al momento de llevar a cabo el diagnóstico comunicacional y construir una propuesta de trabajo, datos como: la historia de la compañía, se describió la estructura organizacional de la aseguradora, lo que nos permitió profundizar en las relaciones jerárquicas existentes, la división del trabajo al interior de la organización y, en términos generales, cómo fluye la comunicación a través de las líneas de mando y concluir con la descripción metodológica del presente trabajo.

Después del recorrido hecho hasta el momento, se verá que en el capítulo 3 estará centrado en reconocer en qué punto está parada la compañía respecto a su comunicación interna. Será a través del resultado del diagnóstico que se podrá establecer acciones concretas con el fin de subsanar las necesidades de comunicación interna detectadas para una mejor gestión estratégica de la misma.

CAPÍTULO 3

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Gracias a la literatura acerca del tema, se sabe que la comunicación incide en los diversos comportamientos individuales y sociales, tales como el grado de motivación del trabajador, su nivel de implicación con los objetivos, o bien, el clima laboral que se vive dentro de la organización.

Asimismo, hemos revisado que los flujos de comunicación pueden tomar caminos multidireccionales, así como presentarse de manera interna y externa o bajo la dualidad formal-informal; por tanto, el funcionamiento satisfactorio de este proceso exige a los miembros de la organización un esfuerzo considerable de planificación y de coordinación que permita diagnosticar en todo momento sus necesidades de comunicación, así como intervenir sobre las múltiples y variadas barreras que aparecen durante el proceso comunicativo.

El presente capítulo cobra importancia en el sentido de contener la propuesta de trabajo, un plan de acción derivado del diagnóstico de las disfunciones comunicacionales y el conocimiento de las causas que las generan.

Además se convierte en un capítulo enriquecedor dado que la autora de este trabajo parte del análisis de las fortalezas y debilidades detectadas y se permite desarrollar su creatividad para exponer diferentes propuestas y ejecuciones para la mejora de la comunicación interna en la empresa Insignia Life S.A. de C.V.

La importancia que actualmente se le está dando a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha hecho que en los últimos años hayan proliferado estudios y análisis en este tema.

En sus análisis, los estudiosos de la Comunicación Organizacional buscan resaltar el valor potencial de la Comunicación Interna en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la empresa, su aportación al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos, sin descuidar su relación inequívoca con la gestión de recursos humanos en la organización.

En este sentido, Carlos Ongallo asegura que “decir que una organización posee una buena comunicación interna equivale a decir que ésta:

- a) Conoce la importancia de la Comunicación Interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- b) Sabe atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.
- c) Conoce cada una de las herramientas de la Comunicación Interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.
- d) Es capaz de adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que componen la organización.
- e) Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la Comunicación Interna. La organización es consciente de que, si mejora la Comunicación Interna, logrará acercar a la misma a su éxito estratégico⁴⁷.

⁴⁷ ONGALLO, Carlos. Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Madrid, Dykinson, 2000, Pag. 7.

3.1 Análisis del entorno Organizacional - Comunicativo

Para llevar a cabo este análisis, se partió de lo general a lo particular de la organización, bajo el enfoque propuesto por Humberto Patiño (2008)⁴⁸, analizando los cinco subsistemas siguientes:

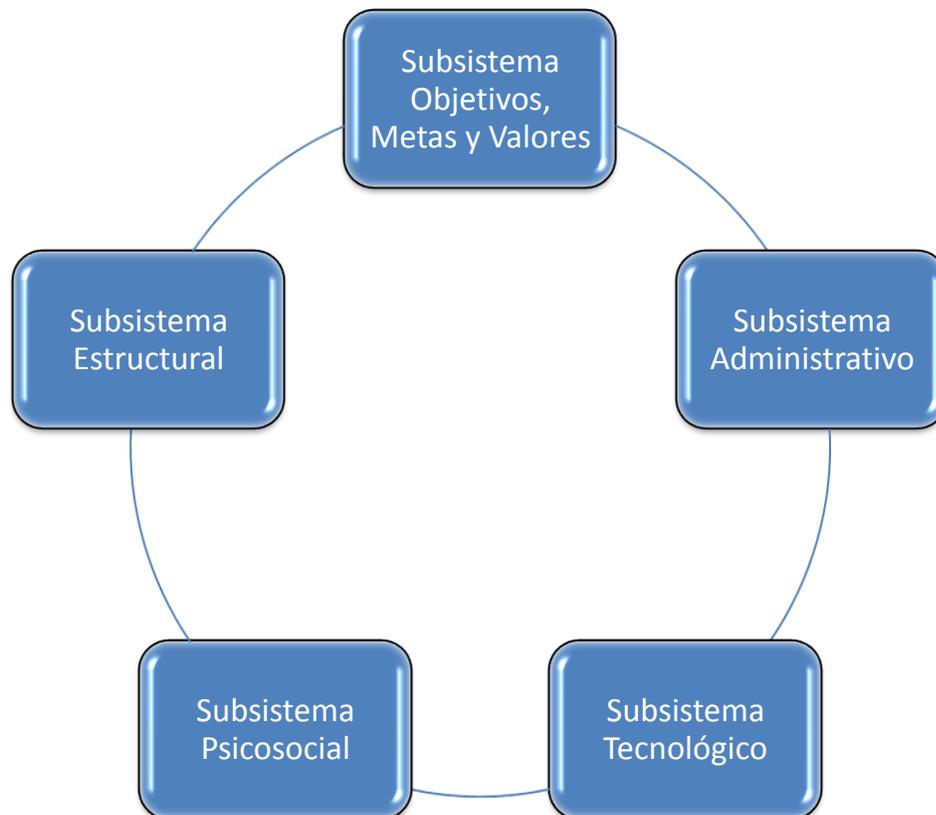


Figura 9 Modelo de análisis situacional de la organización.

⁴⁸ Catedrático de la UNAM, facilitador y asesor de la División de Educación Continua en Psicología, especialista en Psicología Organizacional y Director General de la empresa Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional.

SUBSISTEMA OBJETIVOS METAS Y VALORES.

- ❖ Se encontró la misión, visión y valores en el sitio web de Insignia Life S.A. de C.V. (www.insignialife.com).
- ❖ Los colaboradores identifican cuál es la misión, visión y valores pero no están internalizados.
- ❖ Respecto a la Planeación Estratégica, la empresa Insignia Life cuenta con un mapa estratégico 2009-2014 en donde se tienen muy bien identificados los objetivos, trabajan con la herramienta metodológica del Balance ScoreCard que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores que pueden monitorearse mes con mes.
- ❖ La Alta Dirección participa mensualmente en Reuniones de Análisis Estratégico por lo que tienen claros los objetivos que cada área requiere cumplir y los resultados del monitoreo de indicadores, sin embargo, la información no desciende a otros niveles jerárquicos de la compañía por lo que la gente no se involucra en las estrategias.
- ❖ Las metas se plantean mayoritariamente con un enfoque comercial y operativo, la gente tiene la percepción de que son metas irreales y no les queda claro cómo van a llegar a ellas.
- ❖ No están definidos los reportes o entregables que permitan dar un seguimiento en el avance hacia los objetivos.
- ❖ No hay regularidad en las reuniones de seguimiento a proyectos o metas debido a que, en ocasiones, los niveles directivos o gerenciales deben dar prioridad a resolver situaciones que suceden o requerimientos de último

momento, hay poco tiempo para la planeación, la operación del día a día los absorbe.

SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

La empresa Insignia Life es una organización que está en constante crecimiento, su participación en el mercado ha aumentado y, con ello, su especialización respecto a las funciones que realizan, ello ha generado cambios en la estructura y a través del diagnóstico organizacional se detectó lo siguiente:

Organigrama

Toda empresa consta de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se ordenan las actividades, los procesos y en sí el funcionamiento de la empresa.

Atendiendo al organigrama plasmado en la figura 8, se puede observar que la estructura organizacional de Insignia Life es de tipo vertical, representa una pirámide jerárquica, de tal forma que sus unidades de trabajo se desplazan de arriba hacia abajo en una graduación jerárquica descendente.

De acuerdo con la forma y disposición geométrica del organigrama, las líneas rectas sin interrupciones indican autoridad formal, es decir, relaciones de niveles jerárquicos de mando a lo largo de la pirámide.

Además de la Presidencia de la empresa y de Dirección General, se hace evidente la división del trabajo a partir de tres direcciones base: la Dirección de Operaciones, la Dirección de Administración y Finanzas, así como la Dirección Comercial.

Dentro de la organización de Insignia Life existen diferentes niveles de trabajo, lo que conlleva diferentes tipos de responsabilidades, al igual que la capacidad para liderar algún departamento o grupo de trabajo, entonces, se pueden enumerar los siguientes niveles de puesto:



Figura 10 Niveles de puesto de acuerdo al organigrama en Insignia Life.

Los cargos existentes están contemplados en algunos de los niveles mencionados en la figura 9, los más altos por nivel jerárquico dentro de la pirámide son los puestos directivos, seguidos por los gerenciales; después vienen las jefaturas de departamento y por último, en el tercer nivel se encuentran los auxiliares y coordinadores. Las exigencias y conocimientos para escalar cada nivel vienen dados por la experiencia, especialización en el sector asegurador, estudios y vacantes en el puesto.

Por otro lado, al ser Insignia Life una empresa 100% mexicana en donde la venta de seguros es una actividad esencial, necesita representación en diferentes regiones geográficas a lo largo del territorio nacional, por tanto, la división y organización en la Dirección Comercial está dada sobre la base de su ubicación territorial controlada por un eje central. Así, cada oficina de servicio puede adaptarse a necesidades específicas de su región y facilitar la toma de decisiones.

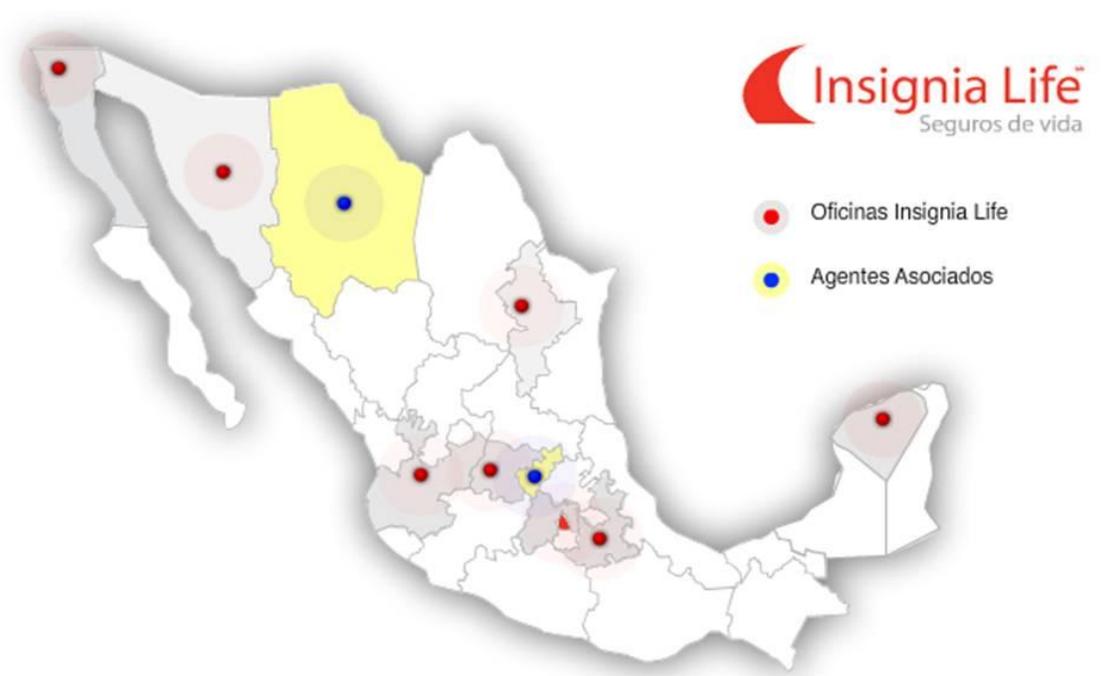


Figura 11 Presencia de Insignia Life en la República Mexicana. Fuente: <https://www.insignialife.com/portal/centroatencion.php> recuperado el 07 de agosto de 2011.

División del trabajo

El criterio empleado para efectuar la división del trabajo en la organización, es de tipo funcional. De esta manera, han sido agrupados diferentes conjuntos de actividades relativamente homogéneas en unidades organizativas:

- ❖ A pesar de que existe un planteamiento estructural en la organización, la información acerca de los puestos tienen aún poca claridad entre los miembros, así como la definición de responsabilidades; produciendo consecuencias en el comportamiento organizacional y en la funcionalidad de la división del trabajo que no benefician a la organización.

- ❖ El crecimiento de la empresa, requirió la contratación de nuevo personal, sin embargo, el no anticiparse a los cambios demandados por el mercado y prever estas modificaciones en la plantilla de personal está rebasando la organización de los lugares de trabajo y su distribución física.

SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO:

Respecto a este subsistema se busca evaluar la forma en que la empresa Insignia Life planea, organiza, integra, dirige y controla sus actividades. Se sabe que en la medida en que la eficiencia de los trabajadores aumenta, las organizaciones tienden a crecer y dicho crecimiento se alcanza mediante la adecuación de los recursos de la empresa a los fines que se desean conseguir.

En el marco situacional del diagnóstico organizacional se ha constatado respecto al proceso administrativo lo siguiente:

Planeación

- ❖ Responsables de cada área, incluyendo Directivos, Gerentes y Jefes de Departamento asisten semestralmente a una Junta de Planeación en donde se plantean objetivos y proyectos a realizar en el semestre.
- ❖ No se da a conocer al equipo un programa de acción que señale los procedimientos o determine los medios para llegar a los objetivos.
- ❖ Los objetivos trazados son mayoritariamente conocidos por los directivos del área pero la información queda centralizada y no involucran a los demás miembros en el compromiso hacia el logro de metas.
- ❖ No hay un proceso de planeación formal en la asignación de proyectos. Existe un ambiente tenso debido a que siempre hay urgencia.

- ❖ A la hora de calendarizar juntas y reuniones no se toma en cuenta la carga de trabajo de las áreas por lo que hay superposición de actividades.
- ❖ Otro tipo de objetivos que la Dirección y Gerencia buscan alcanzar quedan dispersos a lo largo del año y no se les da seguimiento.
- ❖ No están definidos gran parte de los procesos y políticas de la compañía, por lo que no hay un entendimiento común entre áreas que facilite la planeación.

Organización

- ❖ Existe una inducción general a la empresa, sin embargo, no hay una inducción por puesto, el Gerente da una explicación detallada sobre la esencia del negocio pero las responsabilidades inherentes a cada puesto han sido aprendidas en la práctica diaria y ello repercute con la adaptación de los nuevos empleados.
- ❖ No se cuenta con manuales de inducción ni de capacitación que permitan ser aplicados a personal de nuevo ingreso
- ❖ No hay formalmente un Manual de Procedimientos y Operaciones en el que se consideren todos los procesos base de la empresa, por tanto, el desempeño de las funciones se presta a la interpretación de los empleados, ello provoca conflictos entre áreas.
- ❖ La falta de delimitación de las funciones y objetivos explícitos hacen que la coordinación de las tareas entre los diferentes elementos de la organización sea débil.

- ❖ A nivel comunicativo, se detectaron interferencias o fallas en el flujo de comunicación que suelen provocar contingencias en la ejecución de tareas.

Integración

- ❖ Gran parte de los colaboradores son de nuevo ingreso, ha habido una alta rotación de personal, por lo que no se ha logrado consolidar un equipo de trabajo sólido.
- ❖ Una vez formando parte de la organización, no se elaboran dinámicas de integración entre los miembros.
- ❖ No existe difusión de la cultura organizacional establecida que una a los miembros del equipo.
- ❖ No hay una visión como unidad laboral, la formación de subáreas de trabajo se ha malinterpretado entre los empleados, cumplen con sus funciones por puesto pero dejan de lado la coordinación de esfuerzos para el logro de objetivos comunes como empresa.
- ❖ Hace falta asumir las responsabilidades como grupo, se buscan culpables y hay fricciones entre áreas.
- ❖ Se percibe falta de motivación y compromiso en el desempeño diario.
- ❖ Se promueve la participación de los miembros de la organización en actividades extras a las funciones laborales (eventos, convivios mensuales, dinámicas de integración, etc.).
- ❖ La comunicación fuera del ambiente laboral entre los miembros del equipo es adecuada.

Dirección

- ❖ Se pone énfasis a la resolución de cuestiones que surgen en el día a día, al ser una empresa de reciente creación hay mucho por desarrollar; ello conlleva, regularmente, a que las funciones inherentes a la conducción del personal sean desplazadas a segundo plano.
- ❖ Los estilos de liderazgo en cada Dirección son muy distintos, no hay acuerdos en la toma de decisiones, lo que provoca descontrol entre el personal.

Control

- ❖ En cada junta semestral de planeación, se proyecta llevar a cabo diferentes acciones, sin embargo, en la práctica no existe una sistematización de dichas actividades que permita verificar su cumplimiento.
- ❖ No se establecen políticas y normas de forma explícita y, por lo tanto, las normas se aplican de forma inconsistente.
- ❖ Existen debilidades respecto a la supervisión de tareas.
- ❖ Al no realizar regularmente el control, el jefe no tiene criterio sobre el desempeño de sus subordinados, no puede aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario o estimular si lo considera pertinente, o bien, determinar las causas de las desviaciones.

SUBSISTEMA TECNOLÓGICO

- ❖ Insignia Life cuenta con un Sistema Integral de Seguros, que es un sistema integral que administra la operación de la compañía.

- ❖ Aún hay muchos procesos que no están automatizados, los colaboradores perciben que en otras compañías del sector, los procesos son más rápidos porque hay otras técnicas y herramientas.
- ❖ La empresa ha invertido en mejoras y sistemas que beneficien la operación diaria, sin embargo, aún existen muchos procesos que son manuales.
- ❖ Los empleados se benefician de apoyos de software especializado, por ejemplo:
- ❖ La empresa cuenta con un Sistema de Business Intelligence que facilita el proceso de toma de decisiones en los negocios.
- ❖ Recientemente se puso a disposición de todos los colaboradores y fuerza de ventas la Plataforma E-learning para mejorar los procesos de capacitación.
- ❖ Insignia Life cuenta con su propio sistema de Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP por sus siglas en inglés).
- ❖ Todos los miembros del equipo cuentan con computadora con acceso a Internet y de acuerdo a los requerimientos del puesto se ofrecen otras tecnologías como: lap top, tarjeta de red inalámbrica, telefonía celular con acceso a la red.
- ❖ La empresa cuenta con un sitio web que ofrece la información al cliente, se detectaron aspectos que no están actualizados.
- ❖ Se aprecia que la empresa posee recursos de telecomunicaciones de muy buen nivel, el problema es que sólo hay una explotación parcial de los

recursos tecnológicos, no se invierte en capacitación y actualización de los mismos.

SUBSISTEMA PSICOSOCIAL:

Respecto al comportamiento individual y grupal de los individuos en la empresa se encontró lo siguiente:

- ❖ De acuerdo con lo que expresan, la mayor parte de los empleados se sienten identificados y comprometidos con la organización.
- ❖ Es un equipo diverso, mayoritariamente compuesto por gente joven por lo que en ocasiones se presentan conflictos de intereses respecto a brechas generacionales.
- ❖ Se detectaron conflictos personales entre algunos de los miembros del equipo, que los llevan a un terreno laboral.
- ❖ Se observa una tendencia a la creación de grupos informales, a manera de frente común ante las críticas o llamadas de atención por desempeño.
- ❖ En general, se puede decir que entre los integrantes de cada área existe muy buena relación, el problema se detecta en la interacción laboral entre áreas.
- ❖ Fuera del ambiente laboral, existe una convivencia sana entre los miembros del equipo que les permite organizar eventos: Rosca de Reyes, eventos de fin de año, celebraciones de cumpleaños, etc.

- ❖ Se detectaron fallas en la comunicación grupal, las contingencias que llegan a presentarse no son comunicadas de forma oportuna al equipo por lo que las situaciones no se prevén sino que se atacan en el momento.
- ❖ Los errores cometidos por algún empleado son planteados en un tono agresivo, en búsqueda de culpables antes de buscar soluciones. Los empleados se sienten amenazados por este tipo de cuestiones y, a su vez, actúan de manera defensiva hacia los otros.
- ❖ La confianza entre el personal está muy deteriorada, constantemente se cuestiona las capacidades de los recursos humanos.
- ❖ Ha habido bajas por desempeño y productividad en el que las personas son avisadas de un día para otro sobre la decisión por lo que existe en el ambiente de trabajo el temor a ser despedido.
- ❖ No se ha fomentado la cultura de la planeación y organización orientada a metas.
- ❖ El equipo dejó entrever la carencia de una cultura de servicio: el personal, en apariencia, no es consciente de su papel como proveedor dentro de la cadena de trabajo de la empresa, lo cual puede también resultar riesgoso en tanto que esta falta de actitud de servicio puede repercutir con los clientes externos.
- ❖ No existe una programación anual de vacaciones de los empleados por lo que estos acumulan días de vacaciones o los van tomando de un día en un día por lo que no hay verdaderos periodos de descanso para el trabajador y ello se traduce ya sea en una rutinización de las actividades laborales que afecta la productividad del área, o bien, en una acumulación de estrés que se manifiesta en problemas de salud ocupacional.

- ❖ Existe más reactividad que proactividad entre los miembros del equipo.

3.2 Diagnóstico de la Comunicación Interna en Insignia Life

Este apartado se convierte en un punto clave pues permite investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno de Insignia Life.

Brandolini y González Frigoli nos dicen que “el diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna”⁴⁹.

Uno de los primeros pasos para elaborar el plan de comunicación interna es el de la investigación y el análisis de la situación comunicativa de la empresa, a fin de conocer a detalle las oportunidades de mejora potencial que se tiene en la organización.

De esta forma, el diagnóstico en el presente trabajo tiene el propósito de detectar las diferentes necesidades de comunicación interna que se presentan en Insignia Life, a través del sondeo de opinión de los públicos internos y de sus expectativas.

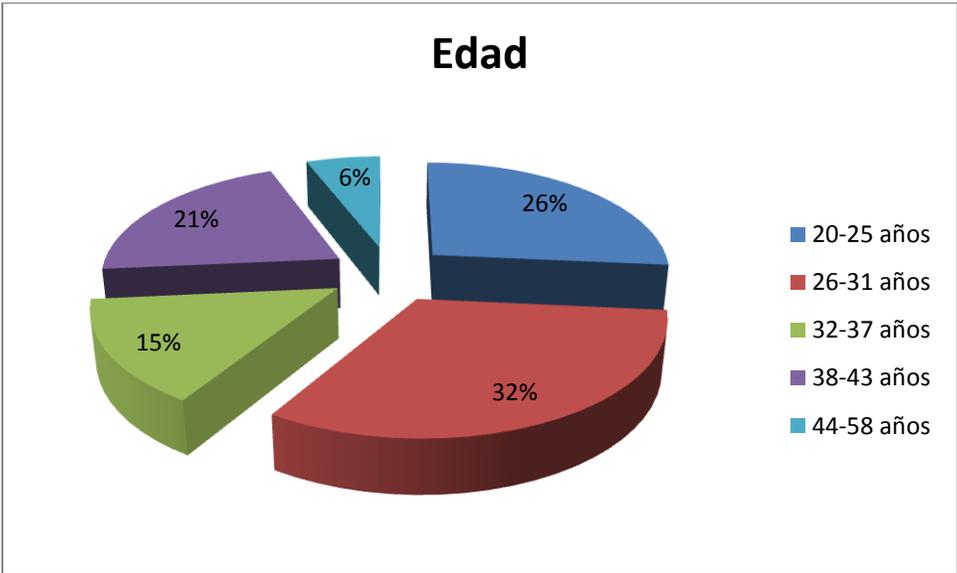
3.2.1 Aplicación del cuestionario

Se elaboró un Cuestionario Diagnóstico de Comunicación Interna (Ver anexo1) expresamente definido para la empresa Insignia Life que consta de 6 preguntas generales cerradas subdivididas en diversos factores, se incluyeron dos preguntas abiertas dando un total de 50 reactivos de sondeo, se utilizó la escala tipo likert y matrices lo que facilitó su comprensión y tiempo de aplicación.

⁴⁹ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín. Op Cit. P. 45

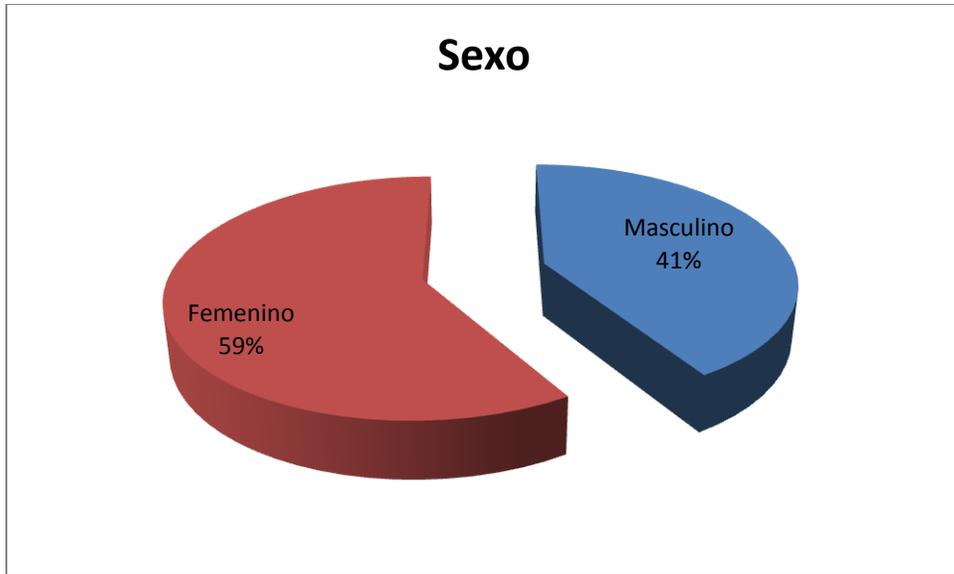
3.2.2 Presentación y análisis de resultados

El total de la muestra empleada para el análisis estadístico, estuvo conformada por 34 cuestionarios; la recopilación de datos se llevó a cabo considerando las 5 áreas base de la organización: Presidencia, Dirección General, Dirección de Administración y Finanzas y Dirección de Operaciones. La participación fue voluntaria, obteniendo un índice del 70% respecto al total de la población.



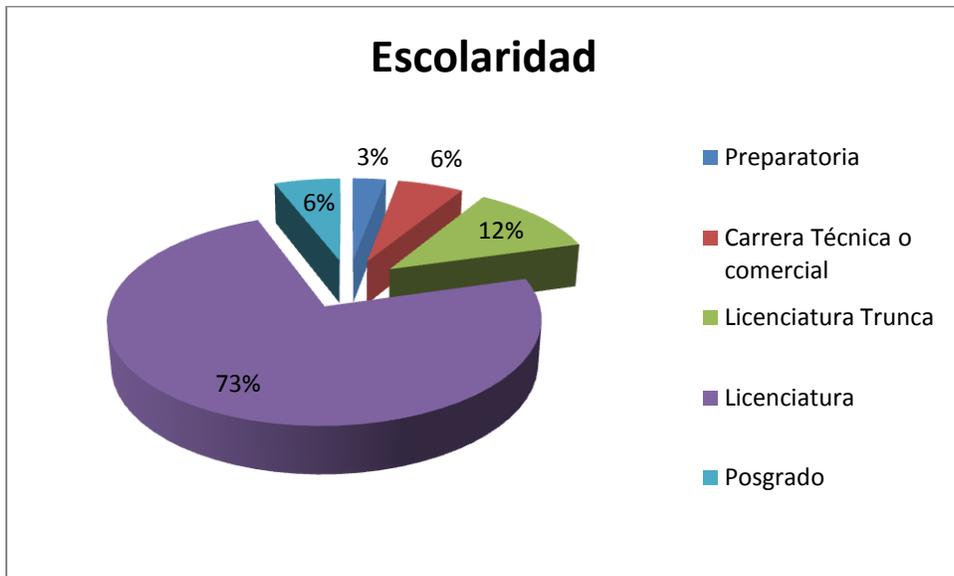
Gráfica 1 Distribución de la muestra por edad.

Como se puede apreciar, el 26% de los trabajadores que participaron en el diagnóstico, tienen entre 20 y 25 años de edad, 32% entre 26 y 31 años, 15% entre 32 y 37 años, 21% entre 38 y 43 años y el 6% restante entre 44 y 58 años.



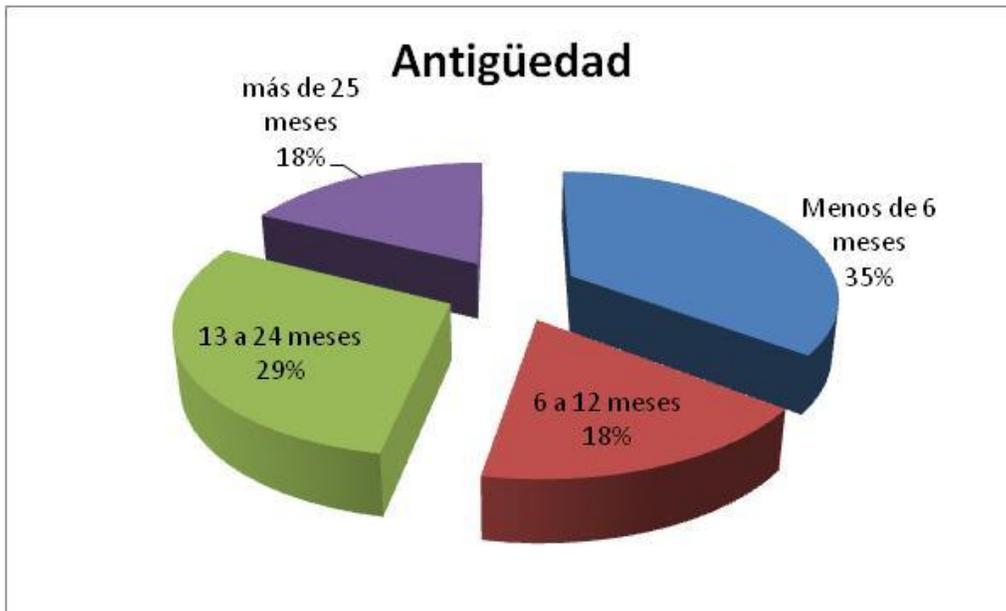
Gráfica 2 Distribución de la muestra por género.

En la gráfica 2 se aprecia que la muestra se integró mayoritariamente por mujeres (59%), con la participación de un 41% de hombres.



Gráfica 3 Distribución de la muestra por escolaridad.

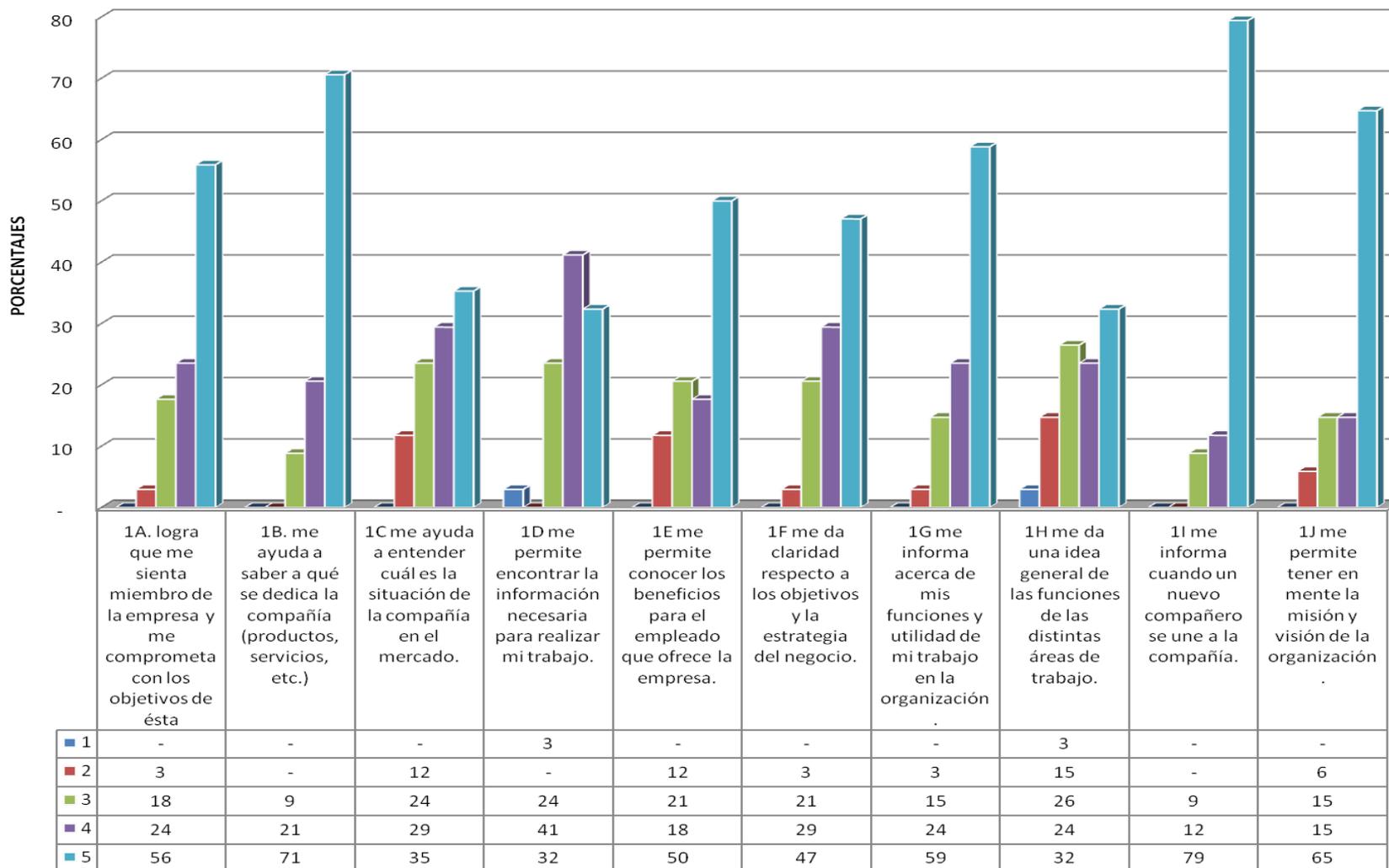
Se aprecia que el 3% de las personas tienen un grado escolar de preparatoria, el 6% de Carrera Técnica o Comercial, 12% licenciatura trunca, 73% licenciatura y 6% de posgrado.



Gráfica 4 Distribución de la muestra por antigüedad.

En la gráfica 4 se aprecia que el 35% de la muestra se integró por colaboradores con una antigüedad menor a 6 meses, seguidos por el 29% que posee una antigüedad mayor a un año pero menor a dos años; el 18% contaban con una antigüedad de 6 meses a un año en la compañía, finalmente el 18% restante lleva laborando para Insignia Life más de dos años.

La comunicación que me facilita Insignia Life:



Gráfica 5 Comparativo de respuestas en la pregunta 1. Siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta 1 del cuestionario diagnóstico de comunicación interna, se tiene que más del 50% de los encuestados coincidieron en identificar 5 temas que les permite la comunicación que Insignia Life les ofrece:

El 80% de los encuestados está de acuerdo en que Insignia Life les informa cuando un nuevo compañero se une a la compañía. Esto nos habla de la importancia que se le da a la integración de los nuevos miembros de la organización para facilitar el proceso de adaptación a la empresa y, a su vez permitir a los que ya forman parte, conocer los movimientos de personal que se llevan a cabo.

Asimismo, el 71% de la muestra, manifestaron que la comunicación que les facilita Insignia Life les ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, etc.). Se vuelve esencial que los empleados tengan claras las líneas de negocio de la compañía.

Respecto a tener en mente la misión y la visión, se aprecia que el 65% coincidió en darle la puntuación máxima a este rubro, ello puede indicar que aunque sí se les hace saber la misión y visión a los empleados, aún no se puede considerar como fortaleza de Insignia Life y se debe seguir trabajando en orientar a los colaboradores sobre la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar, de tal forma que se consiga laborar en sinergia y dirigirse a un mismo rumbo.

El 59% opina que también se les informa acerca de las funciones y utilidad de su trabajo en la organización.

Respecto al compromiso organizacional promovido por la comunicación que les facilita Insignia Life, el 56% de los encuestados coincidió en darle la puntuación máxima al considerar que sí cumple con la función de hacer sentir a las personas como miembros de la empresa.

Con un porcentaje del 35% de común acuerdo entre las personas que respondieron el cuestionario, se manifiesta que los colaboradores no se sienten informados acerca de la situación actual de la compañía en el mercado. Este rubro se vuelve esencial si se quiere evitar la incertidumbre y los rumores acerca la estabilidad de la aseguradora; además conocer los logros de participación en el mercado que la compañía va obteniendo permite encaminar esfuerzos y aumenta el sentido de pertenencia.

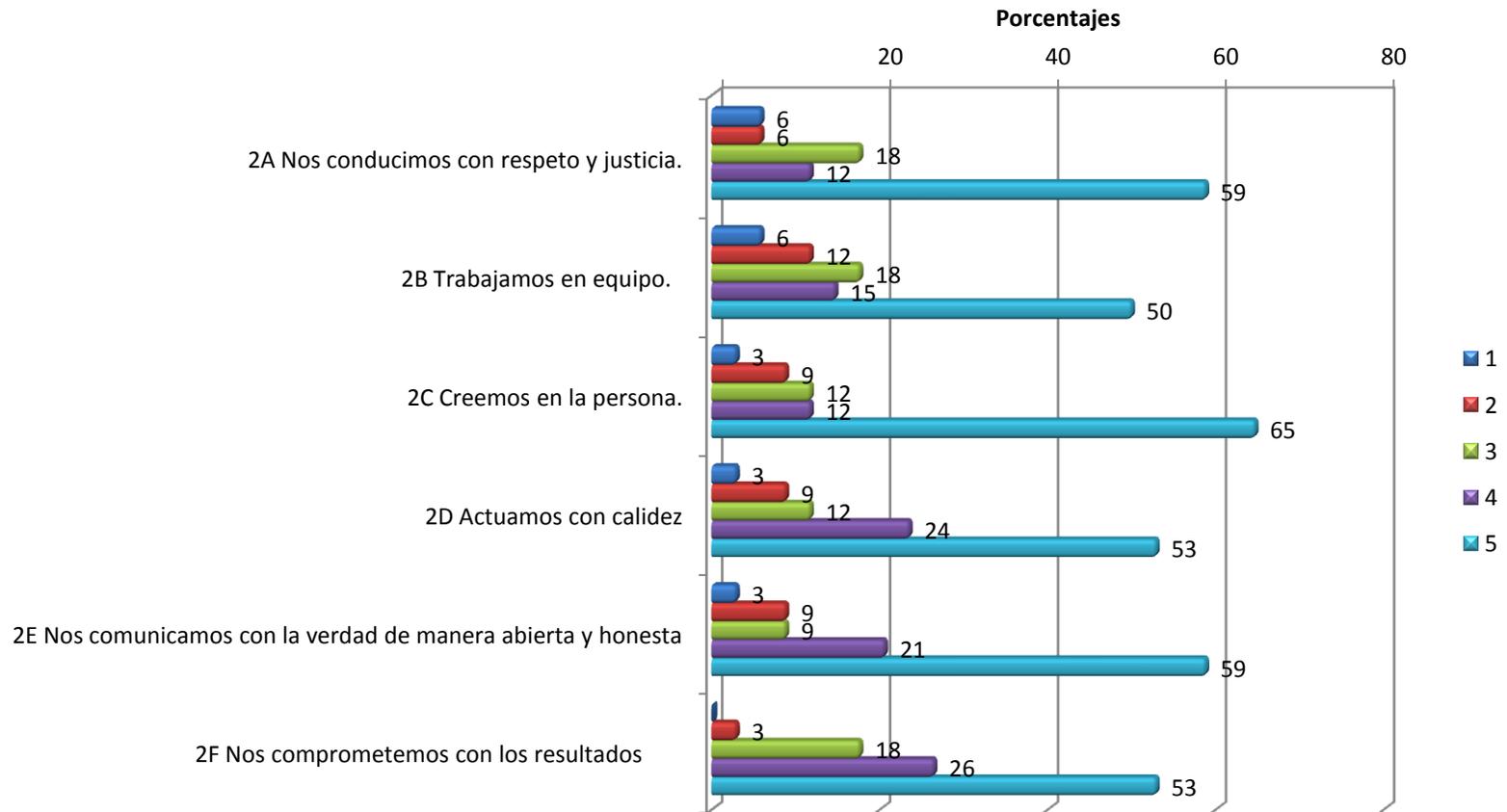
Los porcentajes más bajos en la pregunta 1 fueron otorgados a la afirmación “la comunicación que me facilita Insignia Life me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo”, sólo 32% estuvo de acuerdo con esta frase.

Por otro lado, con un porcentaje similar del 32%, los participantes dejan ver que no se les da una idea general de las funciones que tienen las distintas áreas de trabajo dentro de la organización.

Los resultados descritos en los dos párrafos anteriores, pueden estar revelando una falta de información acerca de las funciones y objetivos de áreas ajenas al ocupante, ello puede generar ruido en la comunicación que se requiere para interactuar con otras áreas, pues cuando se requiere información laboral no se tiene una idea clara sobre a quién puedes recurrir para obtenerla.

Es probable que este vacío en la información acerca de la definición de responsabilidades y claridad respecto a los objetivos de cada dirección esté provocando conflictos entre los colaboradores y, su vez, está entorpeciendo la fluidez en el intercambio de información que se requiere en el día a día.

¿Qué importancia crees que tienen para Insignia Life cada uno de estos valores?



Gráfica 6 Comparativo de respuestas en la pregunta 2. Siendo 1 “poco importante” y 5 “muy importante”.

La gráfica nos muestra que de acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario diagnóstico, el 65% de las personas que lo respondieron percibe que el valor más importante para Insignia Life es “creemos en la persona”.

Mientras que el 59% de la muestra puntúa en segundo lugar a los valores siguientes: “nos conducimos con respeto y justicia” y “nos comunicamos con la verdad de manera abierta y honesta”.

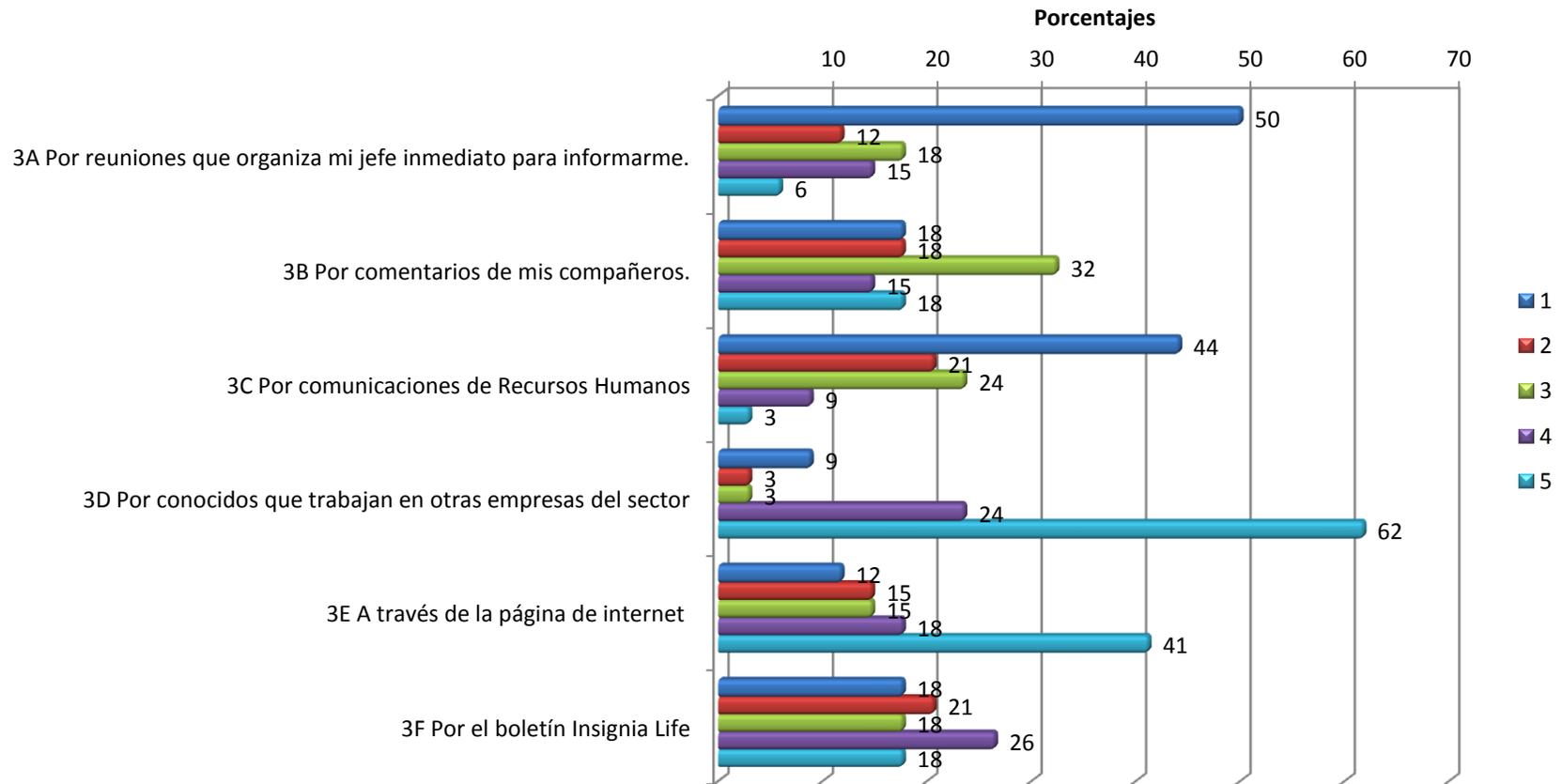
Asimismo, se tiene que el 53% de las personas opinaron que los siguientes en importancia para Insignia Life serían “actuamos con calidez” y “nos comprometemos con los resultados”.

Por último, sólo el 50% de la muestra estuvo de acuerdo en que “trabajamos en equipo” es un valor muy importante en la organización.

Los resultados anteriores dejan ver que si bien la mayoría de los encuestados están conscientes de que los seis valores promovidos en Insignia Life son muy importantes, se encuentran diferencias respecto a la forma de jerarquizarlos en cuanto al peso que la aseguradora les ha dado y, a su vez, se los ha transmitido.

Respecto a las líneas estratégicas de comunicación, sale a flote la necesidad de poner un mayor énfasis en los valores: “trabajamos en equipo”, “actuamos con calidez” y “nos comprometemos con los resultados” , de tal forma que se conviertan en códigos compartidos que orienten el comportamiento de los integrantes para facilitar el logro de objetivos que no serían fáciles de alcanzar de manera individual.

¿Regularmente cómo te mantienes al tanto de las novedades en Insignia Life?



Gráfica 7 Comparativo de respuestas en la pregunta 3. Siendo 1 “el que más predomina” y 5 el que menos prevalece”.

En la pregunta número 3 del cuestionario diagnóstico se buscó indagar acerca de las fuentes de información que los colaboradores de Insignia Life tienen para mantenerse al tanto de las novedades de la empresa.

El 50% de las personas que respondieron el cuestionario manifestaron que se enteran de las novedades de Insignia Life por reuniones que organiza su jefe inmediato para informarles.

El 44% de la muestra coinciden en que se enteran de las novedades de la aseguradora por comunicados que emite el Departamento de Recursos Humanos.

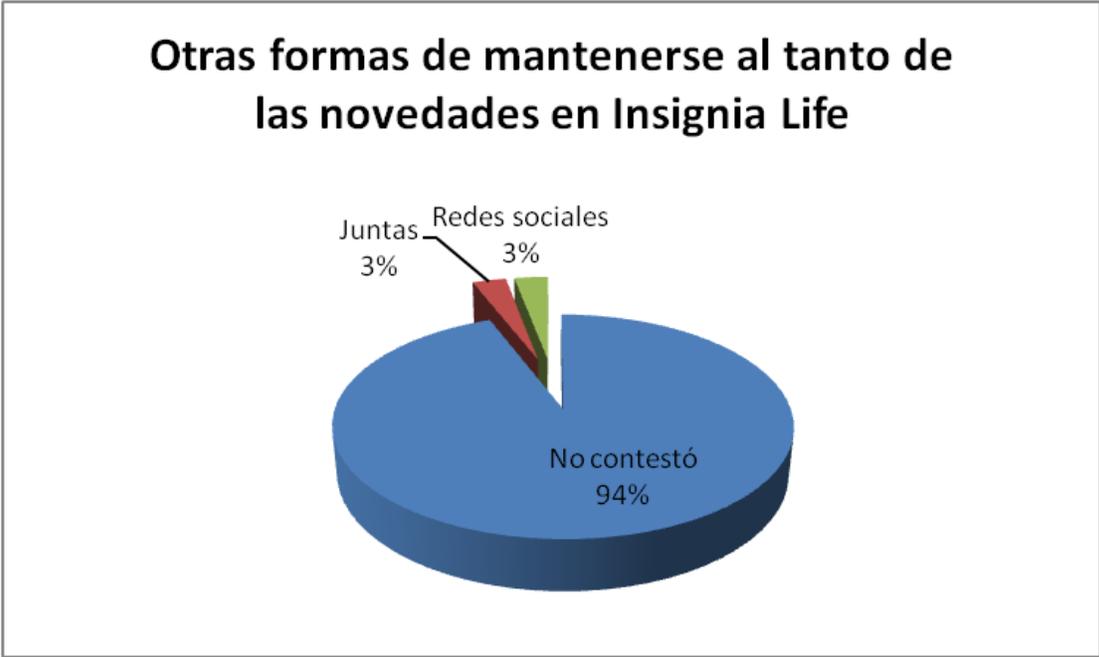
Después, se tiene que los comentarios que vienen de los compañeros de trabajo también constituyen una fuente importante de información que, si bien, no es la más preponderante, si contribuye de manera importante a permear datos acerca de lo que sucede en la organización. El plan de comunicación interna deberá considerar esta fuente de manera importante a manera de controlar y aprovechar el intercambio de mensajes a favor de la aseguradora.

El boletín Insignia Life contribuye en pequeña medida a mantener a los colaboradores al tanto de lo que pasa en la empresa, al ser su periodicidad bimestral, no es una fuente que llegue de manera oportuna para mantener al día a los empleados sobre los pormenores de la organización, mejor dicho, se convierte en un complemento de las fuentes primarias de información; por tanto, se vuelve esencial el reforzar aspectos que ayuden a elevar el posicionamiento de éste como medio de comunicación interna.

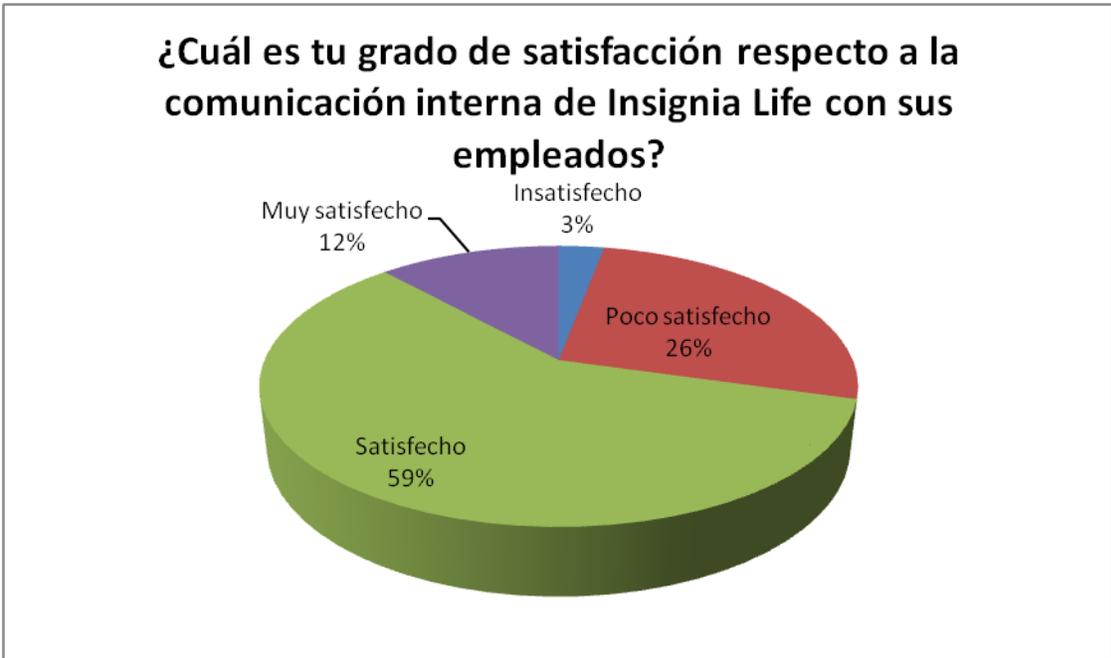
Los resultados indican que la página de internet institucional tampoco se encuentra posicionada entre los vehículos informativos a los que la gente se acerca para mantenerse al tanto de las novedades de Insignia Life.

Por último, se evidencia que aquellos que tienen conocidos en otras empresas del sector, llegan a recurrir a preguntarles para cubrir huecos en el flujo de información que se está dando a nivel interno.

La pregunta 3 del cuestionario incluye un inciso a manera de pregunta abierta para que los encuestados mencionaran algunas otras formas en que se enteran de las novedades de la empresa donde laboran, sólo un 6% del total de la muestra contestaron esta opción expresando que también recurren a redes sociales (Facebook de sus compañeros y juntas que llegan a tener con otras áreas).



Gráfica 8 Respuestas indicadas por algunos encuestados en la pregunta 3 inciso G.



Gráfica 9 Porcentajes de respuesta respecto a la satisfacción con la comunicación interna en Insignia Life (Pregunta 4 inciso A).

La pregunta 4 inciso A fue planteada con el fin de conocer, en términos generales, el grado de satisfacción que los empleados tienen respecto a la comunicación interna; los resultados obtenidos (Ver Gráfica 8) muestran que el 59% de los encuestados expresaron que se encuentran satisfechos con la comunicación que Insignia Life mantiene con sus empleados, mientras que un 26% hizo notar que se siente poco satisfecho. Sólo un 12% del total de los encuestados se sienten muy satisfechos con el flujo de información y un 3% se dice insatisfecho.

Los resultados anteriores hacen pensar que si bien, una gran parte de la muestra estudiada se siente satisfecho, también deja ver la existencia de una brecha de mejora respecto a la comunicación interna que debe tomarse en cuenta.



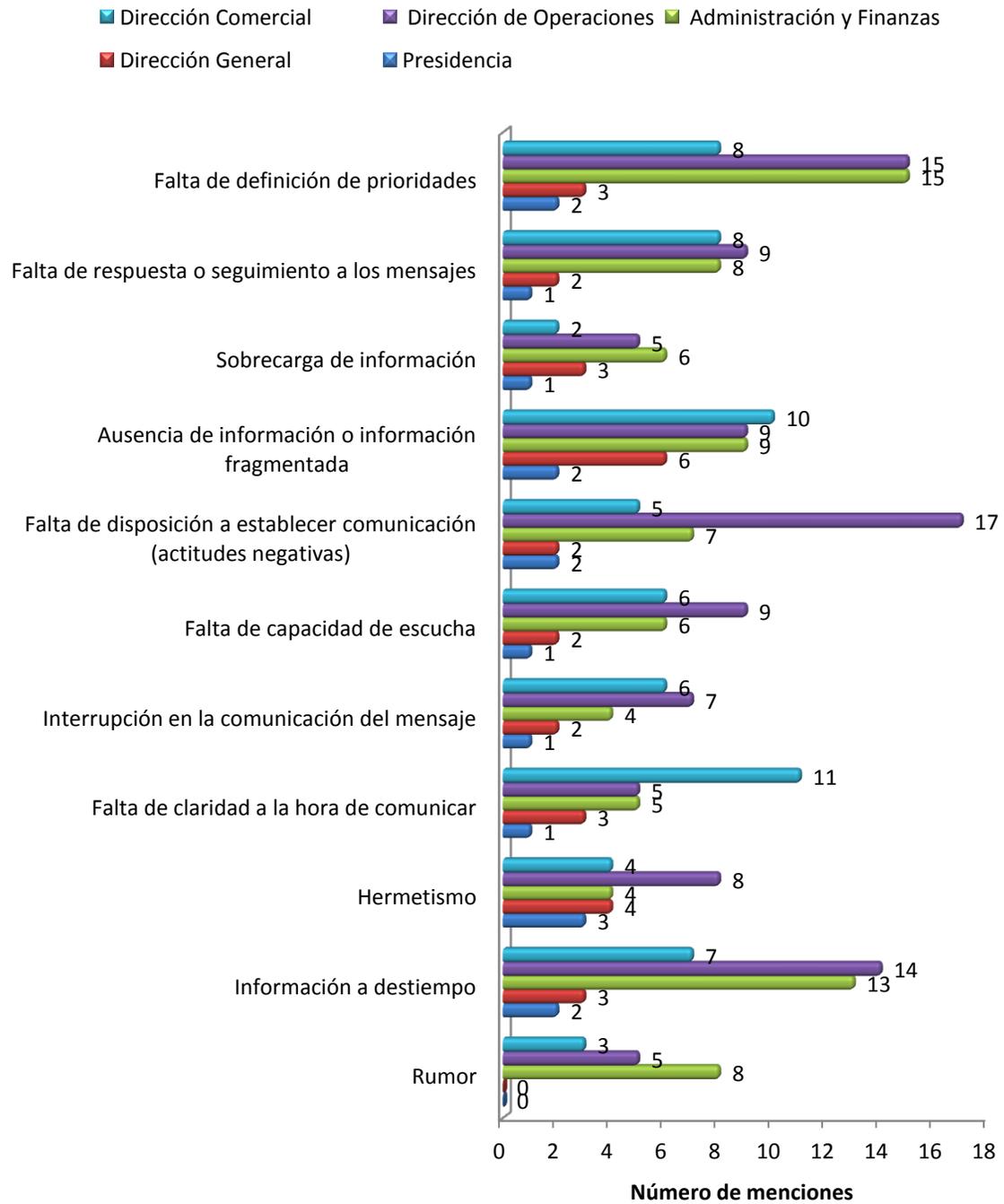
Gráfica 10 Comparativo de respuestas en la pregunta 4 incisos A y B en relación con la efectividad de la comunicación.

Se consideró relevante considerar una pregunta que evaluara la efectividad de la comunicación a nivel ascendente y con los compañeros de área. Es interesante observar los resultados de la gráfica 9 pues casi el 80% de los encuestados evalúan la comunicación con su jefe inmediato en un rango que va de efectiva a muy efectiva, sólo un 15% expresa que necesita mejorar y un 6% dice mantener una mala comunicación.

En lo concerniente a la comunicación horizontal, la gráfica 9 permite observar que un 62% del total de la muestra de colaboradores manifestaron que la comunicación con sus compañeros de área es efectiva contra un 26% que consideran que la comunicación con su equipo de trabajo requiere mejorar; sólo un 12% indicó que la comunicación en este rubro es muy efectiva.

Por tanto, se tiene que la comunicación a nivel jefe-subordinado se encuentra mejor posicionada en la escala likert que la comunicación entre compañeros; una vez más salen a relucir oportunidades de mejora en la comunicación al interior de los equipos de trabajo.

¿Qué barreras consideras que existen actualmente en la comunicación con las diferentes áreas?



Gráfica 11 Barreras que los colaboradores mencionan que existen en las diferentes áreas.

La gráfica 10 es la representación de la pregunta 5 elaborada en forma de una matriz en donde los encuestados pueden plasmar su opinión acerca de las barreras de comunicación que actualmente ellos perciben en las diferentes áreas de la empresa.

Esta pregunta fue la más complicada de responder para los participantes pues algunos expresaron temor por plasmar su punto de vista, para otros implicó detenerse a analizar lo que se vive en cada área de Insignia Life e incluso hacer un autoanálisis.

El objetivo de este ejercicio es observar la frecuencia en las menciones, que si bien no nos ofrece datos que pudiesen ser concluyentes, sí permitirá conocer las tendencias de lo que los colaboradores mencionan con mayor frecuencia en cada área para así poder detectar cuáles son las barreras de comunicación que pueden estar deteniendo el flujo comunicativo.

Entonces, se pretende examinar área por área las barreras percibidas por los colaboradores:

Presidencia: se aprecia que fueron pocas personas las que expresaron su opinión respecto a esta área y aunque el número de menciones no es muy significativo, tampoco podemos dejar de lado que lo que más se hace presente, de acuerdo con las opiniones coincidentes es el **hermetismo**.

Dirección General: de igual manera que en presidencia, pocas personas emitieron su opinión sobre esta área, sin embargo, el número de menciones que más se repite es la **ausencia de información o información fragmentada**, aunada a la percepción de **hermetismo**.

Dirección de Administración y Finanzas: la mayor barrera de comunicación percibida por la gente fue la **falta de definición de prioridades** (15 menciones),

seguida de **información a destiempo** (13 menciones) e **información fragmentada** (9 menciones); vale la pena hacer notar que es un área en donde los colaboradores perciben que hay **rumor y sobrecarga de información**.

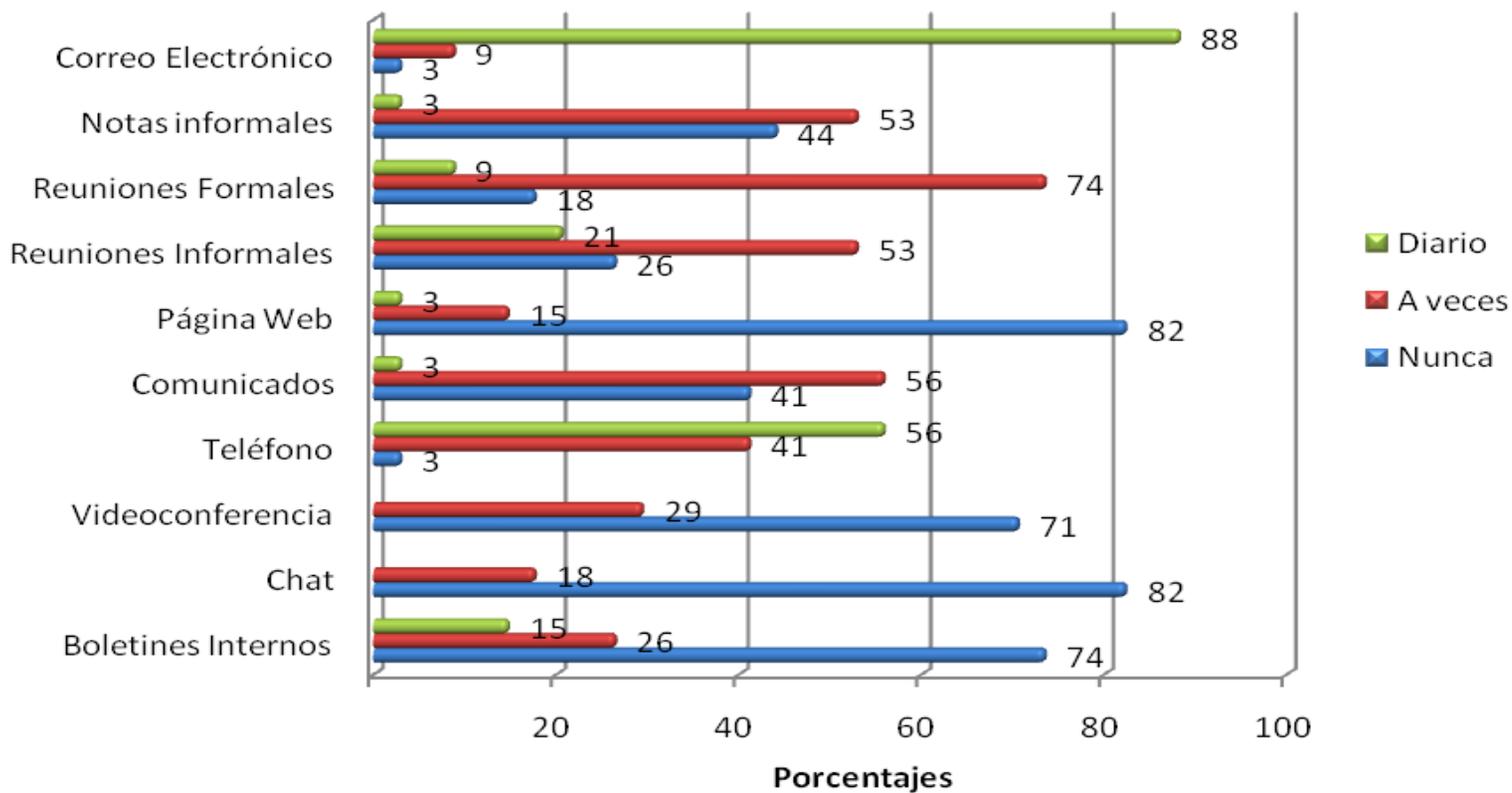
Dirección de Operaciones: Con 17 menciones, la gente percibe que en esta área de trabajo hay una **falta de disposición a establecer comunicación (actitudes negativas)**. Asimismo, los colaboradores manifiestan como segunda barrera significativa la **falta de definición de prioridades** (15 menciones) e **información a destiempo** (14 menciones). Asimismo, se hace presente la **falta de capacidad de escucha y la falta de respuesta o seguimiento a los mensajes**.

Dirección Comercial: Las barreras que se mencionan con más frecuencia en esta área es la **falta de claridad a la hora de comunicar** (11 menciones), **ausencia de información o información fragmentada** (10 menciones) y con igual número de menciones (8) se tiene a la **falta de definición de prioridades y a la falta de respuesta o seguimiento a los mensajes**.

Cabe mencionar que el inciso L, da opción a los encuestados de escribir libremente barreras que ellos pueden estar detectando, el 94% del total de la muestra dejó en blanco esta sección, sin embargo el 6% señaló favoritismos a empleados y falta de control y seguimiento.

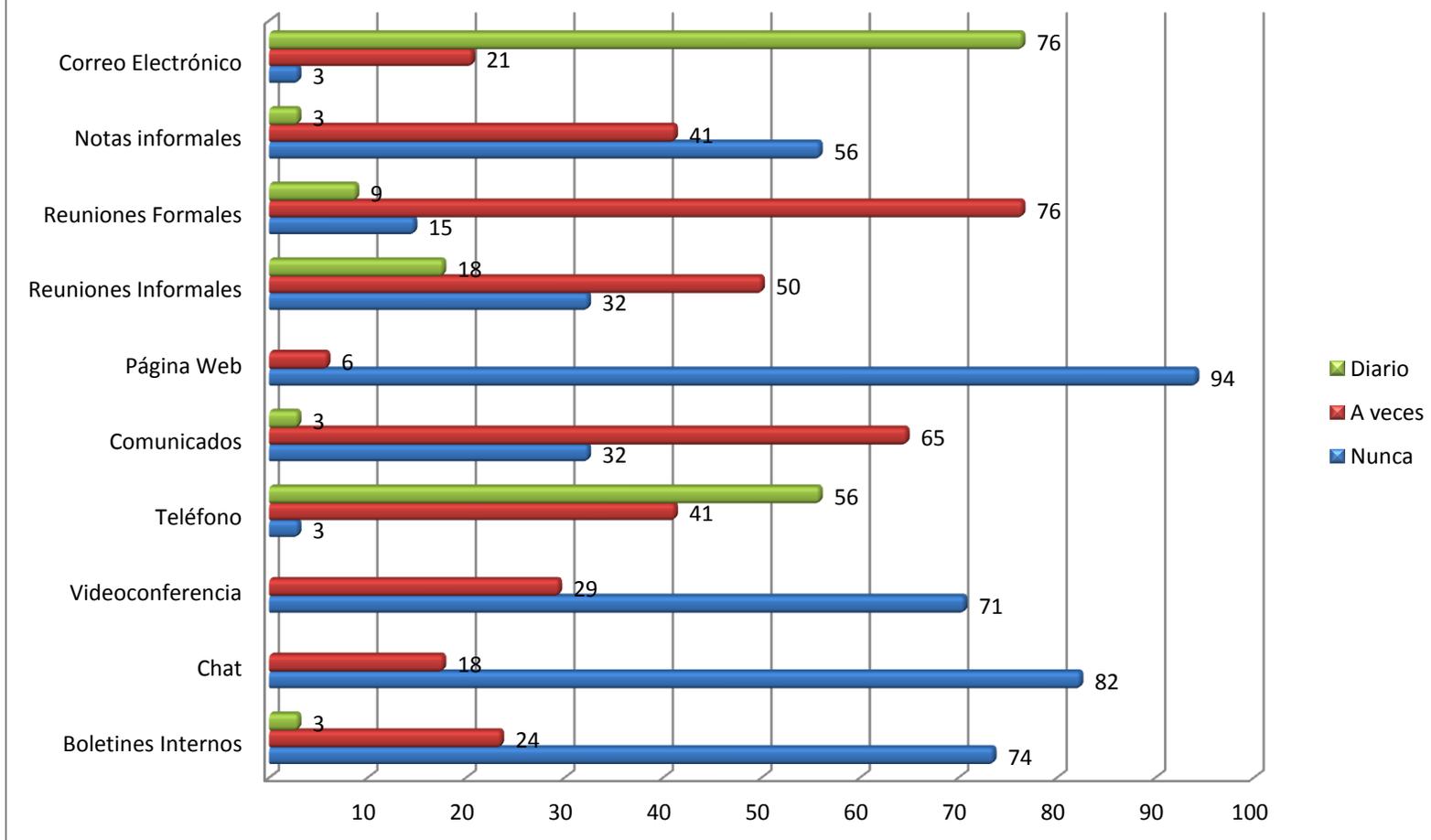
Las barreras comunicativas que los colaboradores de Insignia Life manifestaron se convierten en factores esenciales respecto a los cuales hay que crear estrategias que permitan un mayor flujo de información de manera clara, en tiempo y forma.

Frecuencia en el uso de canales para la comunicación ascendente



Gráfica 12 Frecuencia en el uso de canales de comunicación que los colaboradores de Insignia Life utilizan para comunicarse con su superior.

Frecuencia en el uso de canales para la comunicación descendente



Gráfica 13 Frecuencia en el uso de canales de comunicación que los superiores utilizan para comunicarse con sus subordinados.

La gráfica 11 nos permite tener un acercamiento a la frecuencia con que se utilizan diversos canales de comunicación para la comunicación ascendente, es decir, aquella comunicación que nace en la base de los colaboradores y se dirige, siguiendo diferentes caminos, hacia la alta dirección de la empresa.

Entonces se tiene que, en lo que concierne a la comunicación ascendente, los canales diariamente utilizados son el correo electrónico, el 88% de las personas que contestaron el cuestionario diagnóstico coincidieron con esta respuesta; seguido del teléfono (56%) y de reuniones informales (21%), entiéndase aquellos encuentros que pueden darse en el pasillo, tomando el café, etc., sin que necesariamente exista una convocatoria formal a junta.

Los encuestados también manifestaron que “a veces” utilizan como vía de comunicación ascendente las reuniones formales (74%), los comunicados (56%) y las notas informales (53%).

Dentro de este rubro, los canales de comunicación que también podrían servir para recoger inputs procedentes de la organización a manera de retroalimentación son el chat (82% de las personas están de acuerdo en que “nunca” es utilizado este canal) y las videoconferencias (71%).

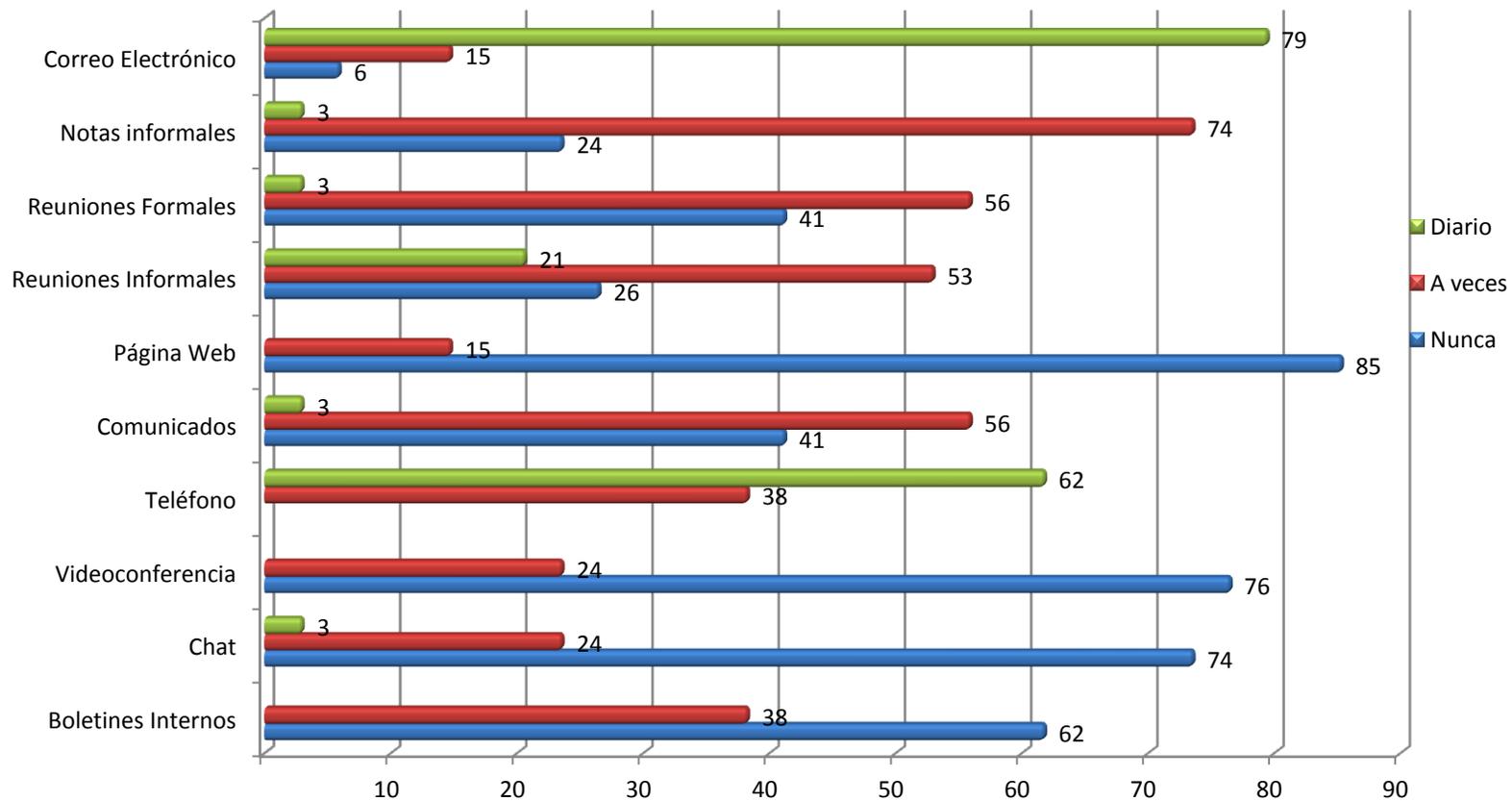
Por otro lado, hablando de la comunicación descendente, que es la que se establece en una organización posibilitando transmitir información relacionada con el trabajo desde los niveles altos hasta los niveles más bajos en la jerarquía de la estructura organizativa, con el fin de facilitar la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos; la gráfica 12 presenta la frecuencia en el uso de canales de comunicación que los superiores utilizan para comunicarse con sus subordinados.

Entonces, se observa que el 76% de los participantes en este estudio expresan que el medio que diariamente es utilizado por los superiores para comunicarse con

sus colaboradores es el correo electrónico, seguido del teléfono (56%) y de reuniones informales.

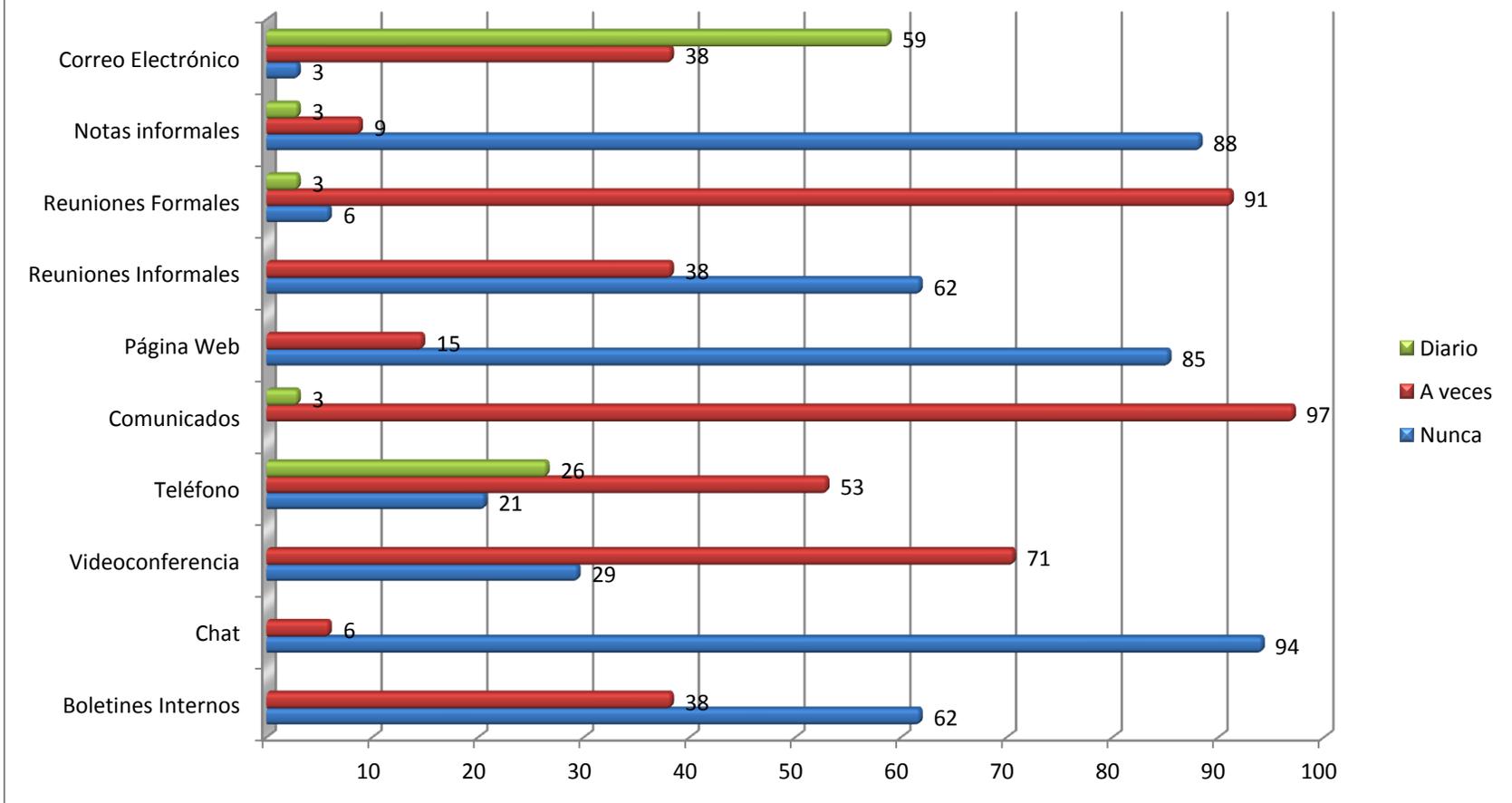
Además, en ocasiones, también recurren a las reuniones formales (76%) y a los comunicados (65%). Mientras que los canales menos explotados para la comunicación descendente son la página web (94% de las personas contestaron que “nunca” es utilizado este medio), el chat (82%) y los boletines internos (74%).

Frecuencia en el uso de canales para la comunicación horizontal



Gráfica 14 Frecuencia en el uso de canales de comunicación utilizados por los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Frecuencia en el uso de canales para la comunicación institucional



Gráfica 15 Frecuencia en el uso de canales de comunicación que utiliza la empresa para difundir mensajes a los empleados.

Por su parte, la gráfica 13 muestra la frecuencia en el uso de canales de comunicación utilizados por los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Para que se dé la comunicación horizontal, los canales diariamente utilizados por los colaboradores de Insignia Life son el correo electrónico (79% de los participantes en este estudio coinciden con dicha respuesta), el teléfono (62%) y las reuniones informales, es decir, aquellos encuentros en el pasillo, en el café u otros lugares de la organización en donde no se les ha convocado formalmente.

La gráfica también deja ver que “a veces” los colaboradores utilizan para comunicarse con sus compañeros las notas informales tipo “post-it” (74% de las personas estuvieron de acuerdo con esta respuesta), las reuniones formales y comunicados (56%), las reuniones informales (53%) y los boletines internos (38%).

Como se puede ver, para la comunicación horizontal se plantean una mayor diversidad de medios utilizados, sin embargo, también existe algunos que aún no son explotados dentro de la organización tales como la videoconferencia (76%) y el chat (74%).

Por su parte, la gráfica 14 muestra la frecuencia en el uso de canales de comunicación que utiliza la empresa para difundir mensajes a los empleados, los resultados expresan lo siguiente:

El 59% de los encuestados coinciden en que diariamente reciben información institucional o corporativa, entiéndase por ésta la que se realiza de modo organizado por una institución y está dirigida a las personas y grupos del entorno social donde se realiza su actividad, en el caso de Insignia Life se da a través del correo electrónico y sólo el 26% coincide en que es por medio del teléfono.

Sin embargo, también se deduce que aunque no son diarios, gran parte de este flujo de información corporativa se lleva a cabo a través de comunicados (97%), reuniones formales (91%) y de videoconferencias (71%). Hace falta reforzar dentro de este tipo de comunicación el uso de la página web y de los boletines internos.

Es importante mencionar que el presente trabajo respaldado no solamente en la observación y en la aplicación de un cuestionario, sino que también, está apoyado en los resultados de la encuesta de Clima Laboral 2011 realizada en la aseguradora, que permitió evaluar los sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el ambiente actual de trabajo.

La encuesta tuvo lugar en el mes de marzo de este año y se aplicó al 100% de los empleados de la compañía.

Es importante mencionar que se aplicaron 2 versiones del cuestionario, para el personal sin mando un total de 95 preguntas y para el personal que tiene colaboradores a su cargo 115 preguntas, con una duración aproximada de 40 min.

La encuesta de Clima Laboral contempló diferentes factores que estaban agrupados en cinco subsistemas:

Subsistema Técnico

- Procesos y procedimientos
- Sistemas
- Conocimiento
- Actualización

Subsistema de Dirección

- Toma de Decisiones
- Control
- Objetivos

Subsistema Estratégico

- Misión, Visión y Valores
- Claridad en la estrategia y metas
- Desempeño y adaptación al entorno

- Satisfacción al cliente
- Flujo de recursos
- Competencia

Subsistema Estructural

- Recursos
- Definición de responsabilidades
- Políticas y normas

Subsistema Psicosocial

- Evaluación del desempeño
- Identificación y compromiso
- **Comunicación**
- Manejo de conflictos
- Liderazgo
- Participación e innovación
- Motivación
- Colaboración
- Poder y autoridad
- Retroinformación
- Oportunidades de desarrollo

El formato del cuestionario fue versión en línea para facilitar la aplicación en las oficinas foráneas y fue aplicado por una consultoría externa especializada en procesos de Recursos Humanos para garantizar la confidencialidad en las respuestas.

No es posible publicar los resultados cuantitativos obtenidos en dicha encuesta por ser un tema delicado y confidencial para la empresa, sin embargo, se puede analizar en términos cualitativos.

El puntaje global obtenido en la encuesta de Clima Laboral es considerado como positivo, de acuerdo a la siguiente escala cualitativa de la metodología empleada por los consultores:

Fortaleza
Positivo
Preventivo
Crítico

Al analizar los resultados obtenidos por subsistema y factor se tiene que en el subsistema psicosocial se aprecia dentro de los puntos que atañen a nuestro objeto de estudio que el factor Comunicación se encuentra en un nivel preventivo, el factor Manejo de Conflictos en un nivel crítico y la Retroinformación en un nivel positivo.

Para entender el enfoque que se le dio a los factores mencionados en el párrafo anterior, podemos mencionar algunas de las preguntas planteadas:

Comunicación:

- ¿Existen canales de comunicación adecuados para que las personas manifiesten sus inquietudes sobre lo que desean de la organización?
- ¿Salen por lo regular a la superficie los problemas intergrupales y se manejan abiertamente?
- ¿Se transmite con facilidad la información entre los diferentes grupos formales de las direcciones?
- ¿Consideras que se te informa de manera veraz y oportuna acerca de los cambios que afectan directamente tu trabajo?

- ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la información que recibes por parte de la dirección a la que perteneces, acerca de lo que sucede en la empresa?

Respecto a este factor tenemos que la gente percibe que la información no desciende, se queda en la alta dirección y, en algunos casos, hasta niveles gerenciales, los objetivos a lograr no son comunicados a la organización. Por otro lado, dejan ver que gran parte de la información se les comunica a destiempo provocando “bomberazos”, conflictos entre áreas y retrabajos.

Manejo de conflictos

- ¿Consideras que el personal con mando maneja adecuadamente los conflictos que se presentan entre las áreas y propicia que exista buena disposición para el trabajo intergrupal?

Se manifiesta que los conflictos no se manejan abiertamente, provocando rumores, malentendidos, especulaciones e incertidumbre que afecta el trabajo intergrupal.

Retroinformación

- ¿Existe algún mecanismo que permita la retroinformación entre las distintas áreas de la empresa?
- ¿Tu supervisor inmediato te proporciona retroalimentación de los resultados obtenidos en el desempeño de tu trabajo?
- ¿Existe algún mecanismo que permita que los clientes proporcionen retroalimentación de los servicios que reciben por parte de la empresa?

Este factor se encuentra en un nivel positivo, debido a que se lleva a cabo la evaluación del desempeño y los jefes inmediatos ofrecen retroalimentación acerca de las fortalezas y debilidades encontradas, sin embargo, aún queda por proponer mecanismos que permitan la retroalimentación entre áreas.

Respecto al Subsistema Estratégico se tiene que Claridad de la estrategia y metas fue evaluado en un nivel positivo, al igual que Misión, Visión y Valores. La gente identifica y conoce el porqué existe la empresa y hacia dónde quiere llegar, sin embargo perciben que los valores no se viven en el día a día en la interacción del equipo de trabajo.

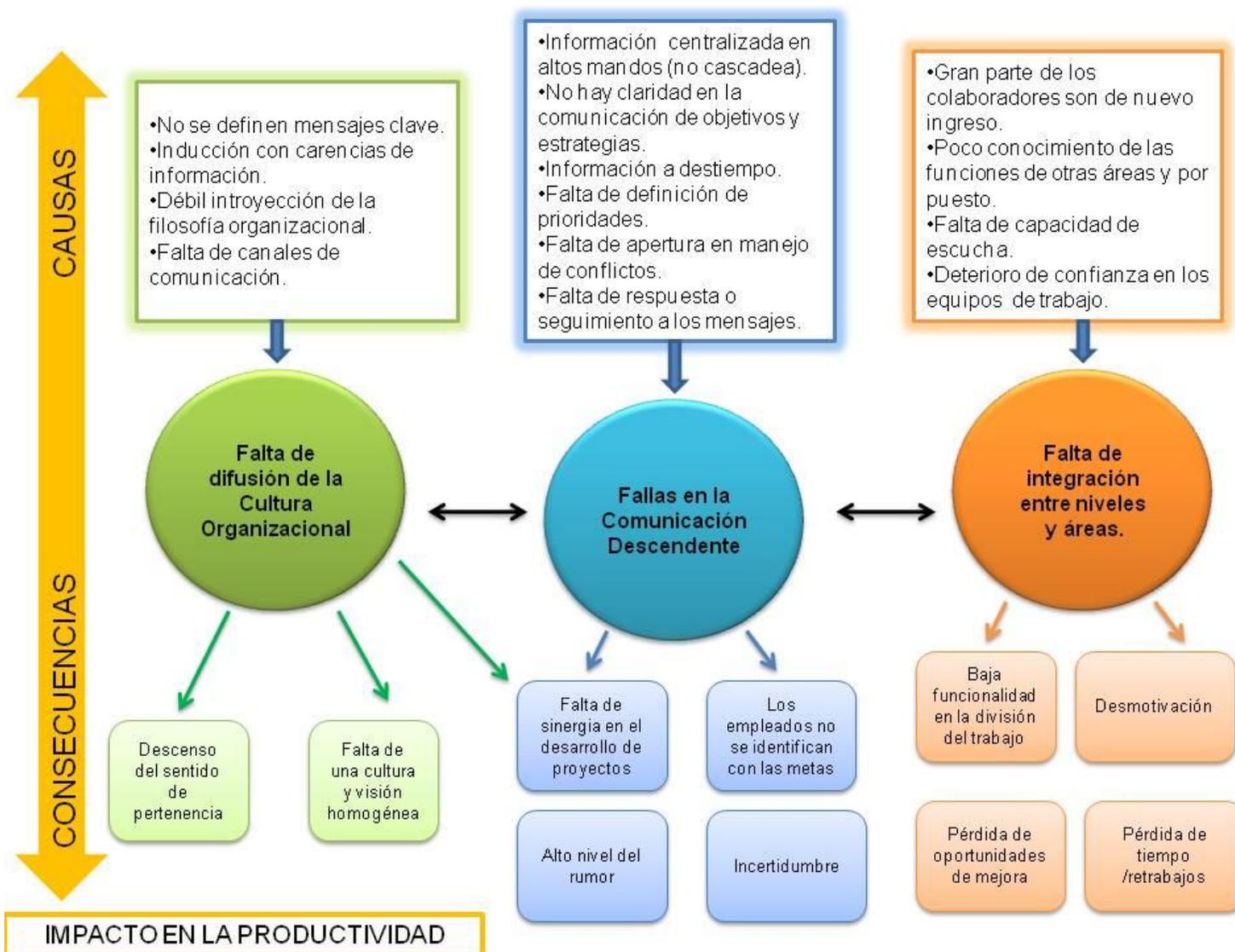


Figura 12 Mapa de resultados del diagnóstico de comunicación interna de la empresa Insignia Life, se aprecian los nudos críticos. (Elaboración propia).

3.3 Objetivos y líneas estratégicas de comunicación

A partir de los resultados obtenidos en la investigación documental, el Cuestionario Diagnóstico de Comunicación Interna, la Encuesta de Clima Laboral Insignia Life 2011, así como la observación participante día a día al ser miembro de la organización; fue posible detectar los siguientes “nudos críticos” que constituyen los puntos estructurales prioritarios sobre los que se debe trabajar (Ver figura 12).

- 1.- Falta de difusión de la cultura organizacional.
- 2.- Fallas en la comunicación descendente.
- 3.- Falta de integración entre niveles y áreas.

3.3.1 Definición de objetivos

Objetivo general:

Mejorar el flujo de comunicación de la empresa Insignia Life a través de la gestión eficaz y la implementación de estrategias que propicien en los empleados una identificación con la cultura organizacional, la integración de las áreas de trabajo y el mejor desempeño de las funciones.

Objetivos específicos:

- A. Desarrollar estrategias de comunicación que permitan facilitar el conocimiento de la cultura organizacional de Insignia Life.
- B. Estandarizar los procedimientos para el flujo de la comunicación dentro de la empresa.
- C. Generar y/o optimizar los canales de comunicación internos que permitan fomentar la integración de los colaboradores.

3.4 Presentación de estrategias

ESTRATEGIA 1: MANUAL Y KIT DE BIENVENIDA

La siguiente línea de acción corresponde a los siguientes objetivos estratégicos:

- A. Desarrollar estrategias de comunicación que permitan facilitar el conocimiento de la cultura organizacional de Insignia Life.
- B. Generar y/o optimizar los canales de comunicación internos que permitan fomentar la integración de los colaboradores.

PÚBLICO META: colaboradores de nuevo ingreso.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA:

- Dar una recepción amistosa a los nuevos colaboradores de insignia Life.
- Informar acerca de los elementos que conforman la cultura organizacional con el fin de lograr una identificación con la misma y facilitar el proceso de adaptación e integración.
- Dar a conocer los objetivos y funciones por área para que el nuevo empleado cuente con una visión panorámica de la compañía.

FORMATO: documento impreso, de fácil lectura, atractivo visualmente, y acorde a las características que marca el manual de identidad corporativa de la organización.

MENSAJE: El manual deberá contar con el contenido siguiente:

- Mensaje de bienvenida
- Identidad Corporativa
- Breve historia de la empresa
- Misión
- Visión
- Valores y conductas
- Productos de la compañía
- Organigrama
- Breve descripción de objetivos y funciones por Dirección

- Balance ScoreCard
- Políticas de Recursos Humanos
- Beneficios y convenios para los empleados
- Código de ética
- Código de vestimenta
- Croquis de Insignia Life
- Directorio Insignia Life.

Además del manual el kit de bienvenida contará con un portablock de Insignia Life, un calendario, pluma y pin.

Periodicidad: Entrega del material y kit de bienvenida a cada persona de nuevo ingreso.

Indicadores: Número de manuales y kits entregados, breve cuestionario de conocimientos acerca del manual y cuestionario de evaluación del proceso de inducción.

ESTRATEGIA 2: VIDEO MENSAJE CORPORATIVO DE BIENVENIDA

La siguiente línea de acción corresponde a los siguientes objetivos estratégicos:

- A. Desarrollar estrategias de comunicación que permitan facilitar el conocimiento de la cultura organizacional de Insignia Life.
- B. Generar y/o optimizar los canales de comunicación internos que permitan fomentar la integración de los colaboradores.

PÚBLICO META: colaboradores de nuevo ingreso.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA:

- Complementar el proceso de inducción.
 - Transmitir mensajes claves de la empresa para los nuevos empleados.
 - Dar a conocer el significado de trabajar en Insignia Life y cómo se viven los valores al interior de la misma con el objetivo de facilitar el proceso de adaptación e integración.
-

FORMATO: Video digital, duración aproximada 7-10min

MENSAJE:

Es un audiovisual que inicia con un mensaje breve de bienvenida por parte del Presidente Ejecutivo de la Compañía y Director General, mencionando mensajes clave que los empleados de nuevo ingreso deben conocer, por ejemplo, cómo se quiere que los colaboradores perciban y entiendan a la empresa, al trabajo y a la contribución que se espera de cada uno de ellos para el logro de los resultados deseados.

Ejemplos de mensajes clave que deberán incluirse en el discurso corporativo:

Queremos ser percibidos como:

- La mejor empresa del ramo.
- Una empresa sólida, consistente y rentable.
- Una empresa que cumple con lo que promete y está orientada a resultados.
- Una empresa que actúa con apego a la ética de negocios.
- Una empresa orientada a la completa satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

Además, el video incluirá breves entrevistas a los empleados sobre el significado de trabajar en Insignia Life, este video promoverá los valores organizacionales en voz de los mismos empleados puesto que sus experiencias se convierten en testimonios que ayuda a los nuevos empleados a comprender mejor el alcance de su responsabilidad profesional.

Mensajes clave: En Insignia Life:

- La confianza es la base de todas nuestras relaciones, la confianza de otros la logramos a través de cumplir nuestra palabra y demostrando que alcanzamos y superamos nuestros objetivos.
- Sabemos que el trabajo es una actividad que se realiza en equipo, por ello, compartimos el conocimiento con los otros, escuchamos y aportamos

opiniones constructivas y sabemos que el éxito colectivo es también el éxito personal.

- Mostramos una actitud de reto permanente, nos planteamos metas exigentes y buscamos rebasar nuestras propias expectativas. Somos un equipo de alto desempeño.
- Sabemos que el servicio es una filosofía de vida, por ello respondemos a las necesidades de los otros con calidad y calidez, contribuir con los otros nos hace sentir satisfechos y nos impulsa a dar más.

Al ser grabado en las instalaciones de Insignia Life, mostrará de manera simultánea al mensaje oral, el día a día que se vive en la organización.

Periodicidad: Acorde a la programación del curso de inducción.

Indicadores: Ítems sobre el video en el Cuestionario de evaluación curso de inducción

ESTRATEGIA 3: PROTECTORES DE PANTALLA.

La siguiente línea de acción corresponde a los siguientes objetivos estratégicos:

- A. Desarrollar estrategias de comunicación que permitan facilitar el conocimiento de la cultura organizacional de Insignia Life.

PÚBLICO META: empleados Insignia Life.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA:

- Posicionar en la mente de los colaboradores los elementos que conforman la cultura organizacional con el fin de ir logrando su internalización.

FORMATO: Formato digital, de fácil lectura, atractivo visualmente, y acorde a las características que marca el manual de identidad corporativa de la organización.

MENSAJE:

Se diseñarán protectores de pantalla con los siguientes contenidos:

- Misión

- Visión
- Valores organizacionales y ejemplos de conductas observables.

Periodicidad: Para evitar el efecto de habituación cada plantilla se expondrá 15 días y se cambiará por un nuevo contenido

Indicadores: Encuesta semestral de identificación de la filosofía organizacional.

ESTRATEGIA 4: POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La siguiente línea de acción corresponde a los siguientes objetivos estratégicos:

A. Estandarizar los procedimientos para el flujo de la comunicación dentro de la empresa.

PÚBLICO META: empleados de Insignia Life.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA:

- Establecer procedimientos claros de cómo manejar la comunicación dentro de la empresa.
- Clarifica los roles y responsabilidades dentro de una cultura de comunicación.
- Fortalecer las buenas relaciones interpersonales haciendo uso adecuado de los canales y estilos de comunicación.

FORMATO: documento impreso, de fácil lectura, atractivo visualmente, y acorde a las características que marca el manual de identidad corporativa de la organización.

MENSAJE:

El manual deberá contar con el contenido siguiente:

- Introducción
- Alcance
- Responsabilidades

- Definiciones
- El proceso de comunicación interna
- Tipos de comunicación
- Estilos de comunicación.
- Canales de comunicación en Insignia Life.
- Procedimientos.
- Sanciones.

Periodicidad: Envío de cuadro resumen acerca de las disposiciones contenidas en esta política de manera trimestral.

Indicadores: Mejoras en los resultados del factor comunicación de la encuesta de clima laboral (anual).

ESTRATEGIA 5: INTRANET

La siguiente línea de acción corresponde a los siguientes objetivos estratégicos:

- A. Desarrollar estrategias de comunicación que permitan facilitar el conocimiento de la cultura organizacional de Insignia Life.
- B. Estandarizar los procedimientos para el flujo de la comunicación dentro de la empresa.
- C. Generar y/o optimizar los canales de comunicación internos que permitan fomentar la integración de los colaboradores.

PÚBLICO META: colaboradores de Insignia Life.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA:

- Contar con un canal de comunicación interna que sea accesible a todos los colaboradores y que permita difundir información en dirección ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Informar acerca de los elementos que conforman la cultura organizacional con el fin de lograr una identificación con la misma.
- Lograr una mayor eficacia organizativa al disponer de bases de datos,

normas e información general con una gran rapidez.

- Incremento de la interactividad entre los miembros de la organización.

FORMATO: electrónico, espacio virtual atractivo visualmente y acorde a las características que marca el manual de identidad corporativa de la organización.

MENSAJE: El portal deberá contar con el contenido siguiente:

- Contenidos Institucionales (Objetivos de la empresa, su historia, planes futuros)
- Filosofía organizacional
- Políticas Insignia Life
- Manuales
- Videos Institucionales
- Directorio telefónicos
- Información de Beneficios para los empleados
- Boletín de Comunicación Interna
- Nuevos Ingresos de Personal
- Eventos (Tablón de Anuncios)
- Buzón de sugerencias
- Biblioteca del Conocimiento
- Organigrama (blog de empleados)
- Registros de Avance en el Plan de Carrera
- Aviso oportuno

Periodicidad: revisión semanal para la actualización de contenidos.

Indicadores: Número de accesos del personal, número de participaciones hechas por el personal (Biblioteca del conocimiento), número de sugerencias hechas (buzón de sugerencias), frecuencia con la que se actualiza una sección.

ESTRATEGIA 6: REUNIONES DE TRABAJO INTELIGENTE EN EQUIPO.

La siguiente línea de acción corresponde a los siguientes objetivos estratégicos:

- A. Generar y/o optimizar los canales de comunicación internos que permitan fomentar la integración de los colaboradores.

PÚBLICO META: Responsables de cada área (Incluye Directores de Área, Gerentes y/o Jefaturas).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ESTRATEGIA:

- Abrir espacios para conocer los proyectos en los que se encuentra involucrada cada área.
- Comunicar los resultados y objetivos alcanzados por área.
- Difundir la estrategia a seguir en el siguiente mes y qué se espera de los colaboradores.
- Acordar acciones de apoyo para la consecución de metas.
- Fomentar la cultura del reconocimiento y el trabajo en equipo.

FORMATO: Reuniones presenciales de 1 hora en la sala de juntas que pueden estar apoyadas por material audiovisual.

MENSAJE:

Al inicio de cada sesión, se asignará a un secretario quien tomará nota de lo sucedido en la junta y elaborará una minuta que deberá difundir entre los participantes en donde se incluyan los temas tratados, las sugerencias y los acuerdos establecidos.

Se invita al Director de área para que presente de manera breve los proyectos en los que se involucró su equipo de trabajo en el mes anterior, plantea los avances en temas de interés general y sus próximos desafíos (Tiempo de exposición 10 min).

Después de la participación de cada Director se abren espacios de sugerencias o acuerdos de apoyo entre áreas para el logro de objetivos en el que se promueve

la participación de los demás participantes. (7 min).

Espacio de reconocimiento: los participantes de forma voluntaria hacen reconocimientos verbales por ejemplos de apoyos recibidos por otros para el logro de sus objetivos (10 min).

Al final de cada reunión se debe hacer énfasis de la importancia en el flujo de información en cascada para que sea comunicado a los otros miembros del equipo que no estuvieron presentes en la junta (la minuta sirve de apoyo).

Periodicidad: Se llevará a cabo el lunes de la tercera semana de cada mes.

Indicadores: Incremento en los porcentajes de indicadores mensuales del Balance Score Card y mejoras en los resultados de la encuesta de clima laboral (comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos).

CONCLUSIONES

Se vuelve indiscutible el papel protagónico que la investigación ha logrado en todas las áreas del conocimiento, el ser humano se han percatado del beneficio que trae la investigación en el proceso de desarrollo económico, político y social de un país como el nuestro.

En este sentido, las organizaciones dentro de un entorno altamente competitivo, se convierten en un campo de acción para la investigación desde diversos enfoques. El presente estudio se abordó desde la perspectiva de la comunicación organizacional y tuvo como objetivo elaborar un plan de comunicación interna a partir del análisis previo situacional, cultural y comunicativo de la empresa Insignia Life con el fin último de responder a las necesidades de la organización en materia de comunicación.

A partir de lo revisado en el presente trabajo, se tiene que la comunicación interna se convierte en un factor clave en el caso de empresas jóvenes como lo es Insignia Life, pues marcan los cimientos para conseguir una sólida estructura organizacional; además se convierte en un elemento que permite la consecución de los objetivos estratégicos generales.

El procedimiento de investigación consistió en 5 fases, en la primera fase se recolectaron datos de tipo cualitativo para tener indicios de cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación entre los miembros de la organización; para ello se analizó el fondo y forma de documentos como minutas, boletines, políticas, filosofía, manuales y proceso de inducción. Asimismo, se analizaron los factores relacionados con comunicación dentro de la Encuesta de Clima Laboral aplicada a todos los empleados en marzo de 2011.

La observación participativa, también fue una técnica aliada en esta primera fase pues permitió estar presente en las sesiones de retroalimentación en donde los

colaboradores pudieron expresar su sentir respecto a las fortalezas y debilidades de la organización.

En la fase dos, se redactó un análisis del entorno organizacional-comunicativo en el que se explora a la empresa a partir de cinco subsistemas: objetivos, metas y valores, administrativo, estructural, psicosocial y tecnológico.

La fase tres permitió la recolección de datos cuantitativos a través de un instrumento diagnóstico que fue aplicado al 70% del total de la plantilla de la empresa. Los resultados obtenidos fueron analizados en la fase 4 a través del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 15.0).

Finalmente, la quinta fase permitió llegar al objetivo global, es decir, la propuesta de líneas de acción concretas que fueron creadas a partir de las necesidades de comunicación y, en todo momento, se tuvo como soporte el marco teórico que integra esta investigación.

Cabe mencionar que los datos obtenidos fueron muy vastos y enriquecedores, sin embargo se consideró analizar los resultados e identificar aquellos que consistentemente se repetían como áreas de oportunidad en las distintas técnicas de recolección utilizadas y que pudieran tener un mayor impacto para la organización al resolverlos.

Así, se encontraron como “nudos críticos” principales sobre los cuales se debían implementar acciones de mejora eran la falta de difusión de la cultura organizacional, al respecto se tiene que no se han establecido canales varios de comunicación a través de los cuales se pueda reforzar este aspecto; tampoco son definidos los mensajes clave y, la investigación dejó de manifiesto que, el proceso de inducción tiene carencias de información.

Lo anterior, puede estar llevando a un bajo sentido de pertenencia y a que los miembros de la organización no compartan una visión homogénea, evidenciándose en la falta de sinergia para el desarrollo de proyectos y la obtención de resultados.

Otra importante detección fueron las fallas en la comunicación descendente, hay diversas barreras en este flujo de comunicación, entre ellas, falta de cascadeo de la información, en muchas ocasiones a las personas no les quedan claros cuáles son los objetivos y cuál será la táctica a seguir para llegar a ellos. Los colaboradores también dejaron ver la existencia de comunicación a destiempo, en donde no se definen las prioridades, así como la poca apertura en el manejo de conflictos.

Esta situación puede traer como consecuencia un alto nivel del rumor que genera incertidumbre; por otro lado al no tener la información a tiempo para realizar el trabajo y no bajar la información estratégica a los demás empleados de la organización puede ser la causa de que los empleados no se identifiquen con las metas.

Ser participe en este trabajo de investigación generó la reflexión acerca del papel fundamental que juegan los medios interpersonales y los líderes en la transmisión de información en “cascada”, es decir, bajando de un nivel a otro; cuando esta labor no se lleva a cabo, o bien se realiza a destiempo, se generan grandes lagunas informativas en la organización que promueven el rumor y generan fricciones entre los integrantes de un equipo de trabajo.

Desde un punto de vista particular, uno de los grandes ejes que necesita reforzarse en Insignia Life y que es transversal a la comunicación es el liderazgo; la observación participativa permitió caer en cuenta que los líderes no consideran el hecho de que la influencia no se da sólo a través del discurso, sino también por medio del ejemplo, es decir, todas aquellas conductas que envían mensajes

acerca de su persona por lo que su comportamiento se vuelve un modelo en el estilo y tono de la comunicación que se vive al interior de la compañía.

Por último, la tercera línea estratégica tiene que ver con la falta de integración entre niveles y áreas. Este escenario radica en varios factores, por un lado, las actitudes que ponen barreras al establecimiento de acuerdos, hay poca capacidad de escucha.

Entonces, respecto a las cuestiones que atañen directamente a la operación, se tiene que gran parte de los colaboradores son de nuevo ingreso por lo que aún no se logra consolidar un equipo de trabajo y, además, se detectó en los colaboradores un bajo nivel de conocimiento de las funciones que llevan a cabo áreas ajenas a la suya, por lo que la cadena de valor y apoyo se rompe.

Lo descrito en el párrafo anterior puede estar llevando a la compañía a una baja funcionalidad en la división del trabajo que va acompañada de retrabajos, pérdida de oportunidades de mejora y desmotivación por parte de los empleados.

Se trabajó a partir de los tres nudos críticos para proponer estrategias que, de llevarse a cabo lograrán un cambio en el tono, estilo y procedimiento para el flujo de información.

En estricto sentido el aporte de este trabajo de investigación consiste, desde el punto de vista teórico en aportar conocimiento proveniente de una praxis social que puede ser enriquecedor para la comunidad universitaria y la sociedad en general.

En el ámbito práctico, esta propuesta da elementos a otras empresas de igual o diferente giro para resolver o mejorar la comunicación interna mediante la adaptación del plan de comunicación que en este trabajo se plantea.

Por último y con gran relevancia en el plano social, el presente plan de comunicación permite contribuir al beneficio de los trabajadores al proponer acciones concretas que, de llevarse a cabo, pueden incidir tanto en la satisfacción con el entorno laboral, como en su sentido de pertenencia a la empresa y en la mejora continua de sus funciones.

En lo personal, la realización de esta investigación permitió ubicar la importancia del comunicólogo como dinamizador de procesos, como agente promotor del cambio y como partícipe en la planeación estratégica y en la toma de decisiones en el contexto organizacional.

Al laborar en una organización, es posible darse cuenta que aunque posiblemente hay una gran cantidad de información que circula en la empresa, no es garantía de un buen nivel de comunicación puesto que esto implica que los mensajes deben ser comprendidos y reinterpretados por el receptor para generar una respuesta que puede presentarse en forma cognoscitiva, conductual o emocional/actitudinal.

En ello también radica la importancia de planificar las comunicaciones internas y de asegurar que los mensajes claves previamente definidos circulen en los canales adecuados de comunicación, a las personas correctas y en el momento pertinente en función del contexto.

ANEXO

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación de Comunicación Interna con fines académicos. La información que se obtendrá con su participación es de suma importancia, ya que servirá para fortalecer aspectos culturales de la organización y mejorar el flujo de comunicación dentro de la misma. La información obtenida será totalmente confidencial.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Edad: _____ Sexo: M F

Escolaridad: _____ Tiempo laborando en la empresa: _____
(Años y meses)

Instrucciones: **Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:**

1. La comunicación que me facilita Insignia Life

		1	2	3	4	5
A	logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta.					
B	me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, etc.)					
C	me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado.					
D	me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo.					
E	me permite conocer los beneficios para el empleado que ofrece la empresa.					
F	me da claridad respecto a los objetivos y la estrategia del negocio.					
G	me informa acerca de mis funciones y utilidad de mi trabajo en la organización.					
H	me da una idea general de las funciones de las distintas áreas de trabajo.					
I	me informa cuando un nuevo compañero se une a la compañía.					
J	me permite tener en mente la misión y visión de la organización.					

2. De acuerdo a la difusión que se le ha dado ¿Qué importancia crees que tienen para Insignia Life cada uno de estos valores? siendo 1 "Poco importante" y 5 "Muy importante":

		1	2	3	4	5
A	Nos conducimos con respeto y justicia.					
B	Trabajamos en equipo.					
C	Creemos en la persona.					
D	Actuamos con calidez					
E	Nos comunicamos con la verdad de manera abierta y honesta					
F	Nos comprometemos con los resultados					

3. ¿Regularmente cómo te mantienes al tanto de las novedades en Insignia Life? *Enumere del 1 al 5 sus respuestas, tomando en cuenta que 1 corresponde al que más predomina y 5 al que menos prevalece.*

		1	2	3	4	5
A	Por reuniones que organiza mi jefe inmediato para informarme.					
B	Por comentarios de mis compañeros.					
C	Por comunicaciones de Recursos Humanos					
D	Por conocidos que trabajan en otras empresas del sector					
E	A través de la página de internet					
F	Por el boletín Insignia Life					
G	Otro ¿cuál?					

4. Responde a las preguntas marcando con una "X" en la casilla que más se acerque a tu opinión:

A) ¿Cuál es tu grado de satisfacción con la comunicación interna de Insignia Life con sus empleados?	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
B) ¿Cómo evalúas la efectividad de la comunicación con tu jefe?	Mala	Necesita mejorar	Es efectiva	Es muy efectiva
C) ¿Cómo evalúas la efectividad de la comunicación con tus compañeros de área?	Mala	Necesita mejorar	Es efectiva	Es muy efectiva

5. ¿Qué barreras consideras que existen actualmente en la comunicación con las diferentes áreas?
(Marca con una "X" las que consideres necesarias de acuerdo con la percepción que tienes de cada una. Es válido escribir N/A cuando no tengas elementos para evaluar).

		Presidencia	Dirección General	Administración y Finanzas	Área de Operaciones	Área Comercial
A	Deformación (rumor)					
B	Información a destiempo					
C	Hermetismo					
D	Falta de claridad a la hora de comunicar					
E	Interrupción en la comunicación del mensaje					
F	Falta de capacidad de escucha					
G	Falta de disposición a establecer comunicación (actitudes negativas)					
H	Ausencia de información o información fragmentada					
I	Sobrecarga de información					
J	Falta de respuesta o seguimiento a los mensajes					
K	Falta de definición de prioridades					
L	Otro ¿cuál?					

6. ¿Con qué frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación? Marca con una "X" la frecuencia en cada rubro.

Canal de Comunicación	Yo utilizo para comunicarme con mi superior			Mi superior utiliza para comunicarse conmigo			Entre compañeros utilizamos			La empresa con los empleados		
	Nunca	A veces	Diario	Nunca	A veces	Diario	Nunca	A veces	Diario	Nunca	A veces	Diario
A) Correo electrónico												
B) Notas informales (post-it, etc)												
C) Reuniones formales												
D) Reuniones informales (café, pasillo).												
E) Página Web												
F) Comunicados												
G) Teléfono												
H) Videoconferencia												
I) Chat												
J) Boletines Internos												
K) Otro ¿cuál?												
Propongo como nuevos canales de comunicación:												

En su opinión ¿qué es lo que le falta a la empresa para mejorar la comunicación interna?

REFERENCIAS

ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Madrid, Netbiblo, 2005, pp.15 y 16.

AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto. El ABC del Desarrollo Organizacional. México, Trillas, 2000.

BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de Investigación. México, Editores Mexicanos Unidos, 1998.

BARQUERO Cabrero, José Daniel. Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación. Barcelona, Gestión 2000, 4ª ed, 2005.

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, Paidós, 1992.

BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín. Comunicación Interna. Buenos Aires, La Crujía, 2009.

CARRILLO, María Victoria, NUÑEZ DE PRADO, Sara, et al. Comunicación Integral y Responsabilidad social en las organizaciones. México, Pearson Educación, 1ª ed, 2009.

CASSIRER, Ernst. Antropología Filosófica, México, FCE, 1977.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 2006.

FERNÁNDEZ, Carlos y GALGUERA, Laura. La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo. México, McGraw-Hill Interamericana, 3ª ed, 2008.

GARCÍA Jiménez, Jesús. La comunicación interna. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1998.

GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. México, Diana, 1994.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. Metodología de la Investigación. México, Editorial McGraw Hill, 5ª ed, 2010.

KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones. Buenos Aires, Addison-Wesley Iberoamericana, 2ª ed, 1995.

HOMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.

LUCAS Marín, Antonio. Sociología de las organizaciones. Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España, 2002.

LIBAERT Thierry. El Plan de Comunicación Organizacional. México, Limusa, 2006.

ONGALLO, Carlos. Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Madrid, Dykinson, 2000.

RAMOS Padilla, Carlos. La comunicación: Un punto de vista Organizacional. México. Trillas, 2002.

REY Lennon, Federico y BARTOLI Piñero Javier. Reflexiones sobre el management de la comunicación. Buenos Aires, La Crujía, 2008.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México, Prentice-Hall, 1994.

ROJAS, Soriano Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México, UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1999.

VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid, Prentice Hall, 1997, p. 26.

TESIS

ALANIS, Gerardo. Diagnóstico de Clima Laboral de una empresa de telefonía celular en México. Puebla, Universidad de las Américas. Tesis de Licenciatura, Escuela de Ciencias Sociales, 2004.

ALCÁNTARA Martínez Meztli Arendi. Propuesta de una guía diagnóstico de la comunicación organizacional. México, FCPyS-UNAM, 2003.

CARMONA Carbajal, Elvira Valeria. Plan de Comunicación para la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable. México, FCPyS-UNAM, 2010.

GARAY Arenas, Karla Denisse. Plan de Comunicación Organizacional para el Macroproyecto Tecnologías para la Universidad de la Información y la Computación (MTUIC). México, FCPyS-UNAM, 2010.

TELLEZ Puerto, Sugeli. Plan de Comunicación Interna para Ómnibus de México S.A. de C.V. México, FCPyS-UNAM, 2007.

CIBERGRAFÍA

Cuadro comparativo de Servicios y Productos que ofrecen las Aseguradoras en México. Recuperado el 20 de julio de 2011. Dirección URL:

<http://www.condusef.gob.mx/comparativos/index.php/aseguradoras>

<https://www.insignialife.com/portal/conoce.php> (Sitio Web empresarial). Consultado por última vez el 05 de septiembre de 2011.

LEÓN Vergara, Reyes. La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico. Consultado el 05 de septiembre de 2011.

Dirección URL: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm> [En línea].

“Cómo elaborar el plan de comunicación” en Manuales prácticos de la PYME.

Consultado el 05 de septiembre de 2011. Dirección URL:

http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_p_lanComunicacion_cast.pdf [En línea].

REBEIL Corella, María Antonieta. Comunicación integral en las organizaciones: revisión de avances y prioridades de investigación. Dirección URL:

<http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/2007/06/comunicacin-integral-en-las.html> [En línea].

CAICEDO, German. Diez cosas que un directivo debe hacer para fortalecer la comunicación interna. Dirección URL:

<http://www.comunikandonos.com/sitio/comunicacion-interna/362-diez-cosas-que-un-directivo-debe-hacer-para-fortalecer-la-comunicacion-interna.html> [En línea].