

**UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y NEGOCIOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**POR SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN  
CORPORATIVA INTERNA Y SU IMPACTO EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES - EMP SEGUROS  
PACIFICO-CHICLAYO 2016”**

**AUTOR: JORGE LUIS CORONADO ALARCON**

**ASESOR: LIC. AUGUSTO APONTE BLAS**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi madre y mis hermanos por su constante apoyo y comprensión en el desarrollo de mi carrera profesional y por ser la razón más poderosa para continuar con mi superación personal y profesional. Esto fue posible primero que nadie con la ayuda de Dios, gracias por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo. Gracias a los intercambios y exposiciones de ideas con mis compañeros de estudios, apoyándonos incondicionalmente en todo momento, con el único fin de culminar satisfactoriamente este curso y proyecto, el cual fue llevado a cabo con mucho esfuerzo y dedicación.

JORGE CORONADO ALARCON

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi especial agradecimiento a nuestro Docente y Asesor de Tesis, al Lic. Augusto Aponte Blas por brindarme todo lo necesario en la elaboración de este informe, ya que sus consejos fueron de mucha ayuda para poder terminar satisfactoriamente este informe, el cual nos ayudará a seguir desarrollándonos como futuros profesionales.

También expreso mi agradecimiento a cada una de las personas que me ayudaron con la información y la aplicación de los instrumentos necesarios para la realización de este Trabajo de Suficiencia Profesional.

## ÍNDICE

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| DEDICATORIA .....                                                               | 2  |
| AGRADECIMIENTO .....                                                            | 3  |
| RESUMEN .....                                                                   | 7  |
| INTRODUCCIÓN.....                                                               | 8  |
| CAPÍTULO I .....                                                                | 10 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....                                   | 11 |
| 1.1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                            | 11 |
| 1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                                            | 13 |
| - PROBLEMA GENERAL .....                                                        | 13 |
| - PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....                                                   | 13 |
| 1.3.- OBJETIVOS.....                                                            | 13 |
| - OBJETIVO GENERAL.....                                                         | 13 |
| -OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                                     | 13 |
| 1.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....                                   | 14 |
| 1.4.1.- JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....                                            | 14 |
| 1.4.2.- JUSTIFICACIÓN TEÓRICO.....                                              | 15 |
| 1.4.3.- JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....                                         | 15 |
| CAPÍTULO II .....                                                               | 16 |
| CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO – CIENTÍFICO.....                               | 17 |
| 2.1.-ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....                                     | 17 |
| 2.2.- BASE TEÓRICA – CIENTÍFICA.....                                            | 22 |
| 2.2.1.- MARCO TEÓRICO.....                                                      | 22 |
| 2.2.1.1.- COMUNICACIÓN INTERNA .....                                            | 22 |
| 2.2.1.2.- LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE CALIDAD ..... | 23 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1.3.- LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS ENTORNOS DE LA EMPRESA .....                          | 27 |
| 2.2.1.3.- LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SISTEMA TECNOLÓGICO DE LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA. .... | 28 |
| 2.2.1.4.- LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS OBJETIVOS DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO. ....          | 29 |
| 2.2.1.5.- LOS CANALES INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. ....                             | 30 |
| 2.2.1.6.- VALOR INSTRUMENTAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO RECURSO GERENCIAL. ....          | 31 |
| 2.2.2.- MARCO CONCEPTUAL.....                                                                 | 33 |
| 2.2.2.1.- COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL .....                                                    | 33 |
| 2.2.2.2.- FEEDBACK .....                                                                      | 33 |
| 2.2.2.3.- TECNOESTRUCTURA .....                                                               | 33 |
| 2.2.2.4.- DIRECTIVOS DEL STAFF .....                                                          | 34 |
| 2.2.2.5.- CULTURA ORGANIZACIONAL.....                                                         | 35 |
| 2.2.2.6.- CLIMA ORGANIZACIONAL.....                                                           | 35 |
| 2.2.2.7.- SINERGIA ORGANIZACIONAL.....                                                        | 36 |
| 2.2.2.8.- ESTRATEGIA CORPORATIVA .....                                                        | 36 |
| 2.2.2.9.- SERVICIOS INTANGIBLES.....                                                          | 37 |
| 2.2.2.10.- INSTRUMENTOS DE GESTION.....                                                       | 37 |
| 2.2.2.11.- MARKETING .....                                                                    | 37 |
| 2.2.2.12.- MODO INTERDISCIPLINARIO .....                                                      | 38 |
| 2.2.2.13.- CIRCULOS DE CALIDAD .....                                                          | 39 |
| 2.2.2.13.- CULTURA DE CALIDAD .....                                                           | 39 |
| CAPÍTULO III .....                                                                            | 40 |
| CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....                                                     | 41 |
| 3.1.- HIPÓTESIS.....                                                                          | 41 |
| 3.1.1.- HIPÓTESIS GENERAL.....                                                                | 41 |
| 3.1.2.- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....                                                            | 41 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.- VARIABLES.....                                               | 41 |
| 3.2.1.- VARIABLES .....                                            | 41 |
| VARIABLE DEPENDIENTE .....                                         | 41 |
| VARIABLE INDEPENDIENTE.....                                        | 41 |
| 3.2.2.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....                      | 42 |
| CAPÍTULO IV .....                                                  | 46 |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....                 | 47 |
| 4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                                  | 47 |
| 4.2.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....                                | 47 |
| 4.3.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....                                | 47 |
| 4.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA.....                                     | 48 |
| 4.2.1.- POBLACIÓN.....                                             | 48 |
| 4.2.2.- MUESTRA.....                                               | 48 |
| 4.5.- PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....                          | 49 |
| 4.5.1.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS ..... | 49 |
| 4.5.1.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                     | 49 |
| 4.5.1.2.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....               | 50 |
| 4.6.- TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.....      | 50 |
| 4.7.- TECNICAS DE REPRESENTACION DE RESULTADOS .....               | 51 |
| CONCLUSIONES .....                                                 | 62 |
| RECOMENDACIONES.....                                               | 63 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                                  | 64 |
| ANEXOS .....                                                       | 65 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo principal, conocer cómo un programa de comunicación interna influye en la motivación de los colaboradores de Pacifico Seguros. Para ello, en el Capítulo I se analiza la Realidad Problemática en la sede Pacifico Seguro Chiclayo, determinando los objetivos, la justificación e importancia del proyecto. Luego en el Capítulo II, realizamos una revisión de la Literatura concerniente al tema, identificando las bases teóricas que sustentaran nuestro Proyecto de Tesis, a continuación en el Capítulo III, especificamos el diseño metodológico a seguir, así como las técnicas e instrumentos usados para la recolección de dato, para luego concluir en el Capítulo IV, realizando un análisis de la información y redactando las Conclusiones y Recomendaciones del Trabajo de Suficiencia Profesional.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas de seguros en el Perú han tomado gran importancia, lo cual se percibe en el crecimiento sostenible desde hace ya algunos años. Esto es debido a que las personas están más concientizadas y con un mayor interés en su seguridad actual y en su futuro. Al año 2012 las empresas que lideran el mercado asegurador peruano son Pacifico Seguros, Rímac, Mapfre y La Positiva, liderando el mercado las dos primeras. Al tener en cuenta que a las dos empresas líderes las separa una diferencia pequeña, existe alta rivalidad entre ambas y, en este nivel, cada detalle suma para que ese porcentaje aumente. Es por ello que ambas tienen un alto grado de preocupación e interés, tanto en el cliente externo como en el interno. Sin embargo, este es un aspecto que no tomaron en cuenta años atrás: no pensar en la gestión de sus colaboradores, como preocuparse en el bienestar del trabajador, brindarle los beneficios adecuados para una mejor calidad de vida tanto en el aspecto social, salarial, como en beneficios de capacitaciones y clima organizacional, ocasionó grandes pérdidas de talento humano: gente del mismo rubro que iba y venía de una empresa a otra y que desencadenó grandes pérdidas monetarias, las cuales se reflejaron en los estados financieros anuales, reducción de personal, y que la competencia sea número uno en el mercado asegurador peruano (fuente publicada en la SBS por años y rubros). Pacifico Seguros fue líder en el mercado de seguros generales hasta el año 2002, pero Rímac Seguros tomó la posta a partir de ese año. En el transcurso de estos últimos años, Pacifico ha reaccionado y

ha empezado a gestionar mejor sus operaciones e implementado mejores estrategias. Con ello, se logró aminorar la brecha que alejaba de Rímac, pero que aún no logra sobrepasar para volver a ser líder nacional, lo cual se puede observar en las estadísticas de la SBS sobre el mercado asegurador peruano. Es por eso que nace la idea de esta tesis, con el fin de acercarse más a obtener el liderazgo que por tantos años le correspondió a Pacífico y que está cerca de lograrlo. Lo que se plantea es un proyecto basado en un conjunto de planes de mejora en la gestión de la comunicación interna para lograr la motivación mediante la difusión de los beneficios, los cuales van desde una mejor difusión de estos, una mayor y más eficiente comunicación entre jefes y equipos, publicación de los indicadores de evaluación del personal sobre su desempeño, alinear los objetivos de la empresa con los del colaborador, hasta una correcta ubicación del colaborador en las áreas. Esto generará que los colaboradores que participan en esta propuesta, se conviertan en actores conscientes del valor e impacto de los beneficios que la empresa les brinda, de modo que su desempeño sea superior al desarrollado hasta antes de obtener el beneficio. Cabe resaltar que todo esto se debe desarrollar sobre la base de mejor comunicación entre jefes y colaboradores. En consecuencia, se incrementará el nivel de rendimiento de los colaboradores y repercutirá en la obtención de mayores ganancias tanto para el colaborador como para la empresa y se logrará un mayor acercamiento al tan deseado liderazgo nacional.

# CAPÍTULO

# I

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Comunicación Corporativa no cuenta con un referente histórico específico sin embargo está ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la Comunicación Corporativa o Empresarial un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores afirman que la Comunicación Corporativa inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la Comunicación Empresarial va más allá de una simple gestión corporativa referente a el macro ambiente de las organizaciones. Por el contrario hay quienes ratifican que la Comunicación Corporativa tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en el que se empezó a realizar estudios vinculados con ***el comportamiento organizacional*** dado desde la información unidireccional donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a éstas sin controvertir.

Durante la década de los años cuarenta (Costa, 1995) Maslow (1943) profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control la relación motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación de hoy en día en las organizaciones

En el Perú aunque la Comunicación corporativa lleve muchos años, sólo algunas empresas e instituciones en nuestro país han logrado adaptarse a los nuevos tiempos; es decir, pocas han convertido sus áreas de Relaciones Públicas en verdaderos departamentos de Comunicación, con un planteamiento cada vez más profesional, tanto a nivel estratégico como operativo. La Comunicación Corporativa ha evolucionado a lo largo de los años, hasta llegar a un punto en el que no sólo es vista como un simple puente entre la organización y los medios de comunicación, sino que ahora es considerada como una actividad neurálgica dentro de una estructura que le permita a una organización hablar el mismo mensaje a todos sus stakeholders (públicos de interés), permitiendo transmitir coherencia, credibilidad y ética.

Es por eso que se plantea una propuesta basada en un programa de mejora en la gestión de la Comunicación Corporativa interna para lograr una mejor motivación en los trabajadores, tomando como unidad de análisis a la empresa Pacífico Seguros, buscando de esta manera una mayor y más eficiente comunicación entre jefes y equipos,. Esto generará que los colaboradores que participan en esta propuesta, se conviertan en actores conscientes del valor que la empresa les brinda, de modo que su desempeño sea superior al desarrollado hasta antes de obtener el beneficio.

## **1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **- PROBLEMA GENERAL**

- ¿En qué medida la propuesta de un programa de comunicación corporativa permitirá mejorar la motivación en los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo - 2015?

### **- PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿En qué medida la dirección participativa, influye sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo - 2015??
- ¿En qué medida las dificultades en la circulación de información por toda el área del personal, influye en la motivación de los colaboradores en la empresa Pacífico Seguros Chiclayo - 2015?
- ¿Cómo la falta de espacios para trabajar de una manera más colaborativa y transversal, influye sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo - 2015?

## **1.3.- OBJETIVOS**

### **- OBJETIVO GENERAL**

- Proponer un programa de comunicación corporativa interna, para mejorar la motivación en los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo – 2015.

### **-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar en qué medida la implantación de una dirección participativa, influye sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo – 2015.

- Determinar en qué medida la carencia de mecanismos para circular la información en tiempo y forma, influye en la motivación de los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.
- Determinar y describir como la falta en el desarrollo de espacios para trabajar colaborativa y transversalmente influye sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.

## **1.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1.- JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El estudio del tema me permitirá proponer un programa de mejora en la comunicación corporativa entre jefes y sus equipos. Esto permitirá fortalecer los lazos entre la empresa y sus trabajadores, debido a que el colaborador conocerá y entenderá mejor a su empleador y viceversa, lo cual generará que exista un mayor compromiso por ambas partes. Al consolidarse de manera relevante los valores de la empresa enfocados en que lo más importante es su talento humano, alcanzando así que la empresa sea referente de un excelente lugar para trabajar. También se podrá observar una mejor percepción del clima laboral que la empresa proyecta, y en consecuencia una mayor motivación en su trabajo por parte de los colaboradores. La implementación del programa favorecerá al desarrollo y mejora de la unidad de Comunicaciones de la División de Gestión y Desarrollo Humano de Pacífico Seguros.

#### **1.4.2.- JUSTIFICACIÓN TEÓRICO**

La presente investigación dará a conocer cuál es la importancia del desarrollo de un programa de comunicación corporativa en la empresa Pacífico Seguros, con el único fin de elevar el grado de motivación que tienen los colaboradores de dicha empresa, además aportara las ventajas y desventajas que conlleva una implementación de un programa de estas características en una empresa.

#### **1.4.3.- JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Se realizará una investigación teórica sobre los temas más relevantes en lo que concierne a Comunicación Corporativa y su impacto en la motivación de los subordinados, analizando diferentes perspectivas que ayuden a mostrar la importancia de estas prácticas en las compañías, tomando como ejemplo casos similares implementados en otras organizaciones, resaltando la importancia y los beneficios que dieron como resultado de haber implementado programas similares.

# CAPÍTULO

## II

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO – CIENTÍFICO**

### **2.1.-ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana.

**2.1.1.-** (Costa, 1995) (Riel, 2000) **en su libro “La comunicación Corporativa, germen de una nuevas estrategias de las organizaciones”**. Señala que “la comunicación no es solo un proceso de influencia. La comunicación tiene una función general –y podríamos decir residual– de autodidáctica, o sea de cultura. Por eso los seres humanos aprenden cosas cotidianas y prácticas a través de los medios y de las relaciones con los demás, pero también con las empresas y los servicios”.

Según el autor, nuestra sociedad está experimentando transformaciones de gran complejidad. La sociedad industrial descrita por Taylor, Producción – Publicidad – Consumo, impulsado por la irrupción hasta finales de los 80, se convirtió en una sociedad posindustrial mosaica: una cultura fragmentada en la que se vinculan unos con otros de manera aleatoria, espontánea y totalmente impredecible, sinónimo propio de la sociedad de la abundancia de la información. El industrialismo, había privilegiado la producción de bienes en contraposición de la circulación de mensajes. El paradigma clásico del industrialismo (capital – tierra – mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración. Todos ellos orientados por el pensamiento técnico hacia el producto, la producción y la productividad, y regidos por la lógica del rendimiento económico.

Este nuevo ciclo, complejo y dinámico, es llamado la revolución de los servicios: intangibles (no solo productos) – comunicación institucional (no solo publicidad) –

utilización participativa de los servicios (no consumismo). En este sentido, la comunicación institucional, no se nos presenta como una técnica aplicada a las organizaciones, sino un modo interdisciplinario cuyo objeto es la integración eficaz de la comunicación y el servicio, unificados en una misma e inequívoca actividad. Esta revolución de los servicios, en el análisis de Joan Costa ha venido a sobrepasar la dimensión de los intercambios económicos entre los productos y los servicios. En la actualidad lo que se intercambia son símbolos, imágenes, datos, informaciones y sobretodo servicios. Este ciclo se caracteriza por la irrupción determinante de las comunicaciones y la informática y desarrollada en los multimedia interactivos como la realidad virtual.

Así, la comunicación institucional es subsidiaria de la explosión telemática. Por consiguiente, es necesario examinar los tres vectores determinantes: comunicación (aplicada a la institución), servicios y tecnología. Es importante comprender claramente cada uno de estos tres universos por separado, sobre todo en lo que suponen de innovación. Pero lo más importante es entrar en la dinámica de las interacciones, en los múltiples mecanismos de feed back que atan estos tres y los hacen interdependientes, generando nuevos fenómenos en niveles de mayor complejidad.

La comunicación tiene su vinculación directa con el contexto que precede, con los notorios trazados, quiebre y rupturas que lleva adelante el tejido social, a entender, el recorrido de la cultura de producción a la cultura de comunicación, de la cultura material a la cultura de lo intangible, de la cultura del producto a la cultura del servicio y de la cultura de las masas a la cultura de la información.

Finalmente, dicho muy esquemáticamente, la comunicación institucional es un efecto de la integración, sinergia de las comunicaciones institucionales, la revolución de los servicios y sus instrumentos tecnológicos. A partir de este escenario arranca el análisis pragmático de la misma.

**2.1.2.- Según (Riel, 2000) en su libro “Comunicación Corporativa”.** Indica que la comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, se armoniza de manera efectiva y eficaz para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende, así como una empatía entre ellos, de acuerdo con la visión, misión y valores de la empresa.

En este libro, el autor ofrece una panorámica completa de la comunicación corporativa, en donde hace un recorrido por todos aquellos fundamentos que ésta engloba y que deben seguirse para preparar un programa de identidad eficaz en la empresa. Se trata pues, de una comunicación donde se establece quién debe hacer qué cosa y cómo organizar todos los procesos comunicativos para integrar los mensajes de la empresa.

El autor considera tres formas principales de comunicación en las corporaciones: marketing, organizativa y de dirección, las cuales desempeñan las funciones de expresión función ventana, resultados anticipados de la presentación y función reflejo, mismas que son supervisadas por los especialistas en el campo de la comunicación de marketing y organizativa.

Van Riel señala la importancia que tiene la comunicación como una herramienta de gestión utilizada en muchas áreas de la organización, sobre todo en aquellas como gestión financiera, gestión de la producción y dirección de personal, donde se debe establecer una constante comunicación con los públicos objetivos internos y externos.

Dentro de la organización, una política de comunicación coherente contribuye positivamente a la imagen de cada elemento individual de la empresa, quienes a su vez trabajarán de manera positiva para contribuir a la correcta actuación de la organización, razón por la que hoy en día la comunicación ha tomado gran

importancia dentro de las corporaciones, en donde el marketing, la comunicación organizativa y de dirección, representan las principales formas de comunicación.

**2.1.3.- Según (Mazo, 2001) en su libro “Las decisiones sobre medios en comunicación por objetivos.”.** Señala que la función de la comunicación sirve de apoyo en el diseño de la estrategia corporativa; en este sentido, y abundando en lo anterior, se puede decir que los objetivos estratégicos no son fijados únicamente por la Alta Dirección, por el contrario, otros actores intervienen en este proceso (individuos, grupos y organizaciones), quienes mantienen una relación directa o indirecta con la organización pudiendo verse afectados, positiva o negativamente, por sus decisiones y/o actuaciones, tales como la alta dirección, los directivos de línea, la tecnoestructura o directivos del staff, los asesores y expertos externos, y empleados, en el ámbito interno; mientras que los propietarios, clientes, proveedores, aliados, competidores, sindicatos, grupos de directivos o consejos de administración, en el ámbito externo. Sobre la base de lo antes esgrimido, en la organización se debe utilizar la comunicación para evitar un conflicto de objetivos, en caso contrario se plantearán problemas en la fase de implementación de la estrategia elegida. En definitiva, la función de la

**2.1.4.- Según (Garrido, 2004) en su libro “Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI”.** Define la estrategia de comunicación corporativa como un marco ordenador, el cual unifica los recursos de la acción comunicativa que se presentan en la organización, conforme a un diseño de objetivos a largo plazo coherente, adaptable y rentable para la empresa.

**2.1.5.- Según (Gibson, 2006) en su libro “Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos.”.** Considera que la comunicación en la organización es un mecanismo fundamental para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores con los objetivos de la organización, lo cual implica la importancia desempeñada por la comunicación en cualquier organización,

orientada a fomentar una cultura dirigida a desarrollar un adecuado clima organizacional interno, permitiendo así la aplicación de los cambios estratégicos sin trauma alguno, por parte de la gerencia.

Sobre este particular, la estrategia de comunicación representa la base fundamental para la organización, es como la estructura conceptual sinérgica que permite a la empresa prepararse para afrontar los constantes cambios, y garantizar su permanencia en el mercado. Sin embargo, se perfila en sí misma como una herramienta estratégica que forma parte de las instancias en la organización, convirtiéndose en un eje conductor de información para generar valor en las funciones de cada área y la productividad.

**2.1.6.- Por otra parte (Pizzonlante, 2006) en su libro “El Poder de la Comunicación Estratégica”.** E expone que dentro de la comunicación estratégica se requiere que el equipo humano de la empresa debe estar alineado hacia los propósitos, valores y objetivos comunes, de esta manera los esfuerzos se podrán dirigir en una misma dirección y concentrarse en lo relevante para la empresa y la calidad de la organización. Además el autor, sostiene que las empresas son recordadas, más que por contexto económico, lado humano, sensibilidad social, su comportamiento con la comunidad de mujeres y hombres que la rodean, y lo más importante, por quienes integran su fuerza laboral

Las organizaciones deben demostrar día a día lo que son y lo que pretenden ser, observando además un comportamiento coherente ante su personal y todos sus interlocutores, es decir, la comunicación, tanto interna como externa, deben estar perfectamente encadenadas con idénticos mensajes, para llegar efectivamente a sus públicos. La Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. En este sentido, es entendida como la integración de todas las

formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa pues reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla.

## **2.2.- BASE TEÓRICA – CIENTÍFICA**

### **2.2.1.- MARCO TEÓRICO**

#### **2.2.1.1.- COMUNICACIÓN INTERNA**

La empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios. Lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y, en fin, la existencia del mercado. En cuanto organizaciones, las empresas, las empresas (por privada que sea su titularidad) son instituciones sociales y, de alguna manera públicas, en el sentido de que comparecen en el mercado para satisfacer una serie de necesidades, no sólo privadas y materiales, sino también públicas y sociales.

#### **El Sistema Empresa:**

**Según (Anthony, 2008)** “Una empresa es una institución para el empleo eficaz de los recursos, mediante un gobierno (Junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad de los empleados”.

En cuanto organización posee tres características: la complejidad, la estructura jerárquica y la tendencia a la especialización. Este sistema de interacción humana que es la empresa es, como lo es también el patrón organizador de esas interacciones: la comunicación. La comunicación hace discernible el sistema

empresa porque, pese a estar constituida por intercambio, muestra su faz visible (como sucede con la energía, siempre indefinible) a través de sus indicadores y de sus efectos: las conductas de tarea (redes de actividades) y las conductas de relación (redes de comunicación).

### **La Comunicación Interna y la Organización Transfuncional:**

La organización funcional que ha imperado durante mucho tiempo en la empresa se caracterizaba por el hecho de que cada persona estaba encargada de llevar a cabo tareas y funciones específicas. El comportamiento de sus unidades funcionales implicaba un serio riesgo de insolidaridad y departamentalismo en la organización. A medida que las organizaciones han evolucionado se ha impuesto la necesidad de coordinar e integrar las acciones de todas esas unidades a partir del conocimiento de las repercusiones que producen en cada una de las funciones de todas las demás. El cambio ha determinado la aparición de la llamada organización transfuncional en la cual desempeña un papel decisivo la comunicación interna.

#### **2.2.1.2.- LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE CALIDAD**

(Javier, 2006) Nos habla acerca del moderno concepto de calidad, señala que han influido dos hechos fundamentales. Las empresas japonesas en los años sesenta, con la implantación de los “(círculos de calidad) Estudian y analizan los problemas, con métodos y técnicas científicas, hasta conseguir plantear varias alternativas de solución. Después de llegar al consenso se propone a la dirección de la empresa las mejores alternativas”, entendieron que el concepto de calidad debía extenderse al conjunto de la organización. A partir de esta iniciativa las empresas occidentales comenzaron a cambiar de actitud en los años setenta respecto al significado del cliente externo e interno. El nuevo objetivo era tener más clientes, más satisfechos y

al menor costo posible. La comunicación con el cliente interno y externo comenzó a revelarse en esa nueva cuenta óptica como una de las herramientas decisivas.

El concepto de calidad se ha ido depurando gracias a la aportación de expertos como **Philip Crosby, W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran o el Instituto Kaizen**. La gestión de calidad supone la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, mediano y largo plazo. Comunicación y formación son los dos grandes pilares para motivar a la participación en el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que la información circule por toda la organización: comunicación interna vertical (descendente, o de directivos-empleados y ascendente, o de empleados directos) y horizontal (empleados-empleados).

La calidad no aparece espontáneamente en una organización, ni es el resultado del puro conocimiento de las necesidades de los clientes internos y externos; es preciso gestionarla, es decir: planificarla, asignar responsabilidades, aplicar a ello los recursos necesarios y evaluar sus resultados. La dirección general responsable se ha de valer de la comunicación interna para implicar en ese compromiso a toda la organización; no sólo a los departamentos y directores, sino al conjunto de empleados. La gestión de calidad no puede lograrse con independencia de la cultura organizacional. La cultura de la calidad implica y exige, en cuanto tal, alteraciones orgánicas; las alteraciones orgánicas implican y exigen a su vez, para ser tales, una cultura de calidad.

Ésta responde a un conjunto de valores prácticos y proclamados que se caracteriza por las siguientes propiedades:

- Continuidad.
- Entorno social.
- Entorno institucional.
- Entorno financiero.
- Entorno comercial.
- Entorno de Proveedores.

### **Continuidad:**

Entender la función de la empresa (oferta de productos y servicios) como legado perfectible estrechamente vinculado a las percepciones, requerimientos y expectativas de los clientes internos y externos.

### **Concepto y Tipología de los Entornos de la Empresa:**

Se entiende por entorno al conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modificarán una empresa u organización o influyen en ellas. Este es el sentido que da al entorno el Webster's Third International Dictionary. Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por variables exógenas mencionadas, y su propio entorno particular. Esas variables influyen en la configuración de las circunstancias operativas y concretas, ejercen influencia en el origen, funcionamiento y desarrollo de la empresa y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades competitivas. Toda empresa, en cuanto sistema humano y social, se ve influida y condicionada por varios entornos.

### **Entorno social:**

Abarca los medios de comunicación, las actividades socioculturales y el apoyo a las iniciativas sociales. La comunicación que responde al ambiente social reviste las

formas de acción (formas de patrocinio, mecenazgo, comunicación por acontecimientos y pseudoacontecimientos, etc.) y tiene por escenario la cultura viva de sus clientelas reales y potenciales (estilos de vida, sensibilidad ecológica, etc.).

### **Entorno Institucional:**

Comprende los colectivos ligados al poder de decisión y de representación. La capacidad de reacción de la empresa al ambiente institucional se ve potenciada por grupos de interés, que hacen llegar sus percepciones e interés al gobierno, a las autoridades, al poder legislativo y a los grupos políticos y sociales, al tiempo que facilitan y cultivan un diálogo especializado y trabajan para anticiparse a las decisiones de alto nivel que les conciernen. A ese mismo objetivo responde la acción de las asociaciones empresariales (aquellas constituidas con la finalidad de intervenir en las relaciones laborales, contribuyendo, a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que le son propios). Y siguiendo con los entornos empresariales se encuentran los siguientes:

### **Entorno Financiero:**

Está constituido por los accionistas, el mercado de valores, las entidades financieras. Es un ambiente configurado por un conjunto de inputs específicos. Una gestión inteligente de la comunicación interna y externa contribuye eficazmente a la reacción positiva de la empresa frente al ambiente financiero, creando una buena imagen, basada en políticas de credibilidad y confianza.

### **Entorno comercial:**

Lo conforman los clientes reales y potenciales, los públicos- objetivos, las empresas y clientes de la competencia y, en general, los públicos sociales. El ambiente comercial constituye la atmósfera natural en la que vive y se desarrolla la empresa. Una empresa no es en definitiva sino aquello que piensan de ella sus públicos y

audiencias. El ambiente comercial está configurado por los outputs del sistema empresa (sus productos, bienes y servicios).

### **Entorno de proveedores:**

Comprende a los proveedores de materias primas, de productos y de servicios, a los servicios externos auxiliares, las empresas de seguridad, de mensajería, asesorías, constructoras, etc.).

### **2.2.1.3.- LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS ENTORNOS DE LA EMPRESA**

**Según (EmeryTrist, 2009)** Nos dice que en sus relaciones con la empresa como organización o sistema, la gestión de la comunicación interna depende de la naturaleza del entorno que condiciona a la empresa y del modo como ésta reacciona ante él. La naturaleza del ambiente puede establecerse mediante un diagnóstico que tome en consideración la aplicación de los siguientes criterios básicos:

- El grado de reacción de la empresa (un grado alto de cerrazón o clausura conduce a la destrucción de la empresa como sistema y la interacción excesiva amenaza a la personalidad corporativa).
- El carácter estático o dinámico, simple o complejo, integrado o diversificado y favorable u hostil del entorno.
- La definición o indefinición de objetivos.
- La capacidad para distinguir entre tácticas y estrategias.
- La previsión frente a la influencia del entorno y el grado en que la organización está preparada de defensas críticas para salir al encuentro de los acontecimientos.

- La profundidad de sus crisis, su tratamiento peculiar, sus salidas y el enjuiciamiento de su valor de precedente en la cultura corporativa.
- La existencia de criterios propios (personalidad) para afrontar la competitividad.

**(EmeryTrist, 2009)** La aplicación de tales criterios permite distinguir los siguientes ambientes, que van a condicionar la gestión de la comunicación interna: plácido fortuito, plácido en racimo, inquieto y turbulento y autorrecreado.

### **Los Flujos de la Comunicación Interna:**

La comunicación interna actúa sobre las conductas de tarea (redes de actividad) y sobre las conductas de relación (redes de comunicación). Gracias a la comunicación, ambas conductas se ven inter afectadas. La comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/comunicación efectivas.

#### **2.2.1.3.- LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SISTEMA TECNOLÓGICO DE LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA.**

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación, facilitan una coordinación óptima entre todas las unidades operativas, dando a la vez su verdadera dimensión, pertinencia y eficacia a la comunicación interna. Cada equipo de trabajo, y, dentro de él cada integrante del mismo, recibe el propio sistema la propuesta del asunto exacto y concreto que debe resolver y, una vez resuelto, lo envía al eslabón siguiente de la cadena productiva. La comunicación es la más funcional de las dimensiones de una organización moderna. Los organigramas son representaciones gráficas y sintéticas de la anatomía (posición, relación, estructura y funciones) y de la fisiología (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones. Estos términos son utilizados por **William S. Howell y ErnestBormann**, de la Universidad de

Minnesota, indican las funciones básicas que en ellas desempeña la comunicación interna.

#### **2.2.1.4.- LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS OBJETIVOS DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

Ese sentido estratégico asigna a las políticas de comunicación interna los objetivos y fines del planteamiento estratégico:

- Dar estabilidad a la organización, hacer predecible su comportamiento comercial y reducir la incertidumbre del futuro.
- Definir bien y comunicar con claridad y con eficacia sus objetivos (pocos, precisos, concretos, prácticos, alcanzables y evaluables).
- Establecer una organización acorde con estos objetivos.
- Diseñar una acción eficaz, pero flexible y constructiva.
- Disciplinar y aunar la forma de pensar y actuar.
- Motivar a las personas para que se concentren en lo importante.
- Facilitar la coordinación entre los órganos de la empresa.
- Permitir un mayor diálogo y motivación internos.
- Trabajar en equipo, participar y delegar.
- Lograr mejores resultados de eficacia social, de rentabilidad y de crecimiento.
- Evitar crisis de la organización.

### **2.2.1.5.- LOS CANALES INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

**Según (Jímenez García, 2009) En su libro “La Comunicación Interna”.** La existencia de comunicaciones internas de carácter informal no es una patología organizacional sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y los diversos grupos a los que pertenece simultáneamente (**principio de inclusión allport**).

Los circuitos de la comunicación informal, no siempre identificables, aducen en las organizaciones contemporáneas de la estructura tenue y traslucida que, la expone a una creciente influencia de lo social y de lo humano. Esto implica aspectos positivos. Más que hablar de organización formal o informal, sería bueno hablar de organización real.

La gestión de la comunicación interna requiere un conocimiento detallado de esta realidad peculiar, tan plural y cambiante como las mismas empresas. lo importante es tener en cuenta estos hechos:

- Los mensajes circulan por ellos.
- No se proyectan tan minuciosamente.
- Se interpretan de formas variadas.
- A menudo contienen muchas inexactitudes.
- No tienen origen cierto.
- Circulan por varias redes o de diferentes maneras. •  
Proceden a la organización social.

### **Tratamiento de los Rumores:**

Para el tratamiento de los rumores conviene una estrategia de acción, que incluya, entre otras, estas decisiones:

- Localizar los elementos influyentes (líderes de opinión). Tratar con ellos y pedirles sugerencias.
- Establecer juntas de empleados con representantes de los distintos departamentos y pedirles que acudan para confirmar, desmentir o aclarar el rumor.
- Buzones para preguntas y sugerencias en lugares estratégicos. Exponer en el tablón de anuncios las preguntas formuladas y la respuesta de la dirección.
- Reservar sección en medios de comunicación para responder a los rumores, tal como han llegado a los oídos de la dirección.
- Mencionar los hechos escuetamente, sin mencionar el rumor. Pregunta y respuesta (rumor y cauce formal) se han de mover dos niveles funcionales y éticos.

#### **2.2.1.6.- VALOR INSTRUMENTAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO RECURSO GERENCIAL.**

La comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa:

- Para hacerla más productiva y competitiva, ya que los trabajadores conocerán los beneficios que tienen al trabajar en dicha organización y los beneficios que da ésta misma a la sociedad.

- Mejorar las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal (empresa- personal, personal- sociedad, sociedad- empresa).
- Para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos.
- Para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución.
- Para sensibilizar al activo humano, constituido por quienes hacen, desarrollan, viven en la empresa y exteriores.
- Para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo.
- Para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios (que mantengan su área de trabajo limpio, en buen estado y segura para uno mismo y para sus compañeros de trabajo).
- Para dar a conocer informaciones y resultados y contestar con las ideas y opiniones de todos.
- Para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar y administrar los recursos, mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupo.
- Su extraordinario valor instrumental constituye a la comunicación interna en recurso estratégico gerencial.

### **2.2.2.- MARCO CONCEPTUAL 2.2.2.1.-**

#### **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

**Según (Pizzolante, 2004 )** La comunicación institucional define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

#### **2.2.2.2.- FEEDBACK**

**(Wiener, 1948)** El concepto de feedback fue introducido por Wiener en el estudio de los sistemas de control y de comunicación (cibernética), y a partir del modelo tradicional de comunicación creado por Claude Shannon (shannon1948). Este concepto se basa en la idea de interacción entre efecto y causa. Así, en todo proceso y sistema social se reconoce un intercambio circular de información entre al menos dos partes, que ayuda a organizar ese sistema. Sin esa capacidad de respuesta que genera el feedback no hay posibilidad de mantener un sistema en equilibrio y esto se transformará en una influencia determinante en la conceptualización de lo que luego serán las ciencias de la comunicación.

#### **2.2.2.3.- TECNOESTRUCTURA**

**(Galbraith, 1967)** La Tecnoestructura es un concepto que introdujo al lenguaje organizacional John Kenneth Galbraith, en su libro “**El Nuevo Estado Industrial**”, para denominar al grupo de técnicos, analistas y/o asesores que aportan

conocimiento especializado, talento o experiencia a la elaboración de decisiones empresariales.

Galbraith señala que encontramos en la tecnoestructura a los analistas (así como a su personal administrativo) que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones: puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan, pero no participan en él. Así pues, la tecnoestructura sólo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno.

#### **2.2.2.4.- DIRECTIVOS DEL STAFF**

**(Galbraith, 1967).** Son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen por ellos mismo, este tipo de unidades especializadas proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que y que se encuentran fuera de su corriente operacional, pueden ejercer labores de:

- Consejería (asesoría legal).
- Personal.
- Remuneraciones.
- Servicios Generales.
- Seguridad.
- Central Telefónica, etc.

#### 2.2.2.5.- CULTURA ORGANIZACIONAL

**Según (Edgar, 1992)** Planteó su definición de cultura en Organizacional, que tuvo dos ediciones: 1986 y 1992. En este trabajo se toma la del último año y la define como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Cabe señalar que para Schein por grupo se debe entender una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis (Schein 1992: 16): Artefactos, valores aceptados y declarados y supuestos básicos.

#### 2.2.2.6.- CLIMA ORGANIZACIONAL

**Según (Chiavenato, 2009)** El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados. Idalberto Chiavenato, en su libro

**"Administración de Recursos Humanos"** toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados.

Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones

que se presentan en el ámbito laboral. El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

#### **2.2.2.7.- SINERGIA ORGANIZACIONAL**

**Según (Ansoft, 2000).** Sinergia organizacional es "la unión de dos fuerzas puede ser mayor que el resultado de la suma de dos fuerzas actuando individualmente" lo que implica que para que las uniones y fusiones funcionen correctamente deben estar bien administradas, la diferencia de resultados, ya sea positivos o negativos en relación a la suma de los resultados de sus integrantes será mayor, mientras mejor o peor se administren.

#### **2.2.2.8.- ESTRATEGIA CORPORATIVA**

**Según (Scholes, 2001).** En su libro "Dirección Estratégica" señala a la estrategia corporativa como la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los "stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa".

#### **2.2.2.9.- SERVICIOS INTANGIBLES**

**Según (Staton, Etzel, & Walker, 2004)**, definen los servicios intangibles "como actividades identificables que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"(en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia.

#### **2.2.2.10.- INSTRUMENTOS DE GESTION**

Los instrumentos de gestión son aquellos elementos y métodos que permiten ayudar a los tomadores de decisiones a elegir de manera racional entre las diferentes alternativas, con base en la información disponible. Estas alternativas incluyen una diversidad de métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, basadas en disciplinas tales como economía, sociología, ciencias legales, etc.

#### **2.2.2.11.- MARKETING**

**Según (Kotler & Armstrong, 2008)**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el concepto de marketing es "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores".

Dentro de este contexto, es necesario considerar la diferencia entre el concepto de venta y el concepto de marketing. Al respecto, ambos autores, Kotler y Armstrong, mencionan que el concepto de venta "adopta una perspectiva de adentro hacia

afuera. (Por tanto), el punto de partida es la fábrica y requiere de muchas ventas y promoción para obtener ventas rentables". Por su parte, el concepto de marketing "adopta una perspectiva de afuera hacia adentro. (Por tanto) el punto de partida es un mercado bien definido y el enfoque es hacia las necesidades del cliente. Así, bajo el concepto de marketing, la orientación hacia el cliente y el valor son el camino que lleva a las ventas y las utilidades".

Finalmente, ambos autores advierten que "la implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y sus necesidades obvias

#### **2.2.2.12.- MODO INTERDISCIPLINARIO**

**Según (Wirtz, 1937)** Señala como modo interdisciplinario a la cualidad de llevar a cabo a partir de la puesta en práctica de varias disciplinas. El término, según se cuenta, fue desarrollado por el sociólogo Louis Wirtz y habría sido oficializado por primera vez en 1937.

La interdisciplinariedad supone la existencia de un grupo de disciplinas relacionadas entre sí y con vínculos previamente establecidos, que evitan que se desarrollen acciones de forma aislada, dispersa o segmentada. Se trata de un proceso dinámico que pretende hallar soluciones a diferentes dificultades de investigación.

#### **2.2.2.13.- CIRCULOS DE CALIDAD**

**Según (Thompson, 1984)** Señala que los círculos de calidad son: “Grupos pequeños que desarrollan actividades de control de calidad dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejora dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros”

#### **2.2.2.13.- CULTURA DE CALIDAD**

**Según (Juran)** Una cultura de calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por Cultura de calidad Juran entiende la ausencia de deficiencias que pueden presentarse en una organización como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc.

# CAPÍTULO

## III

## **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1.- HIPÓTESIS**

#### **3.1.1.- HIPÓTESIS GENERAL**

La propuesta de un programa de comunicación corporativa interna, mejora la motivación de los colaboradores de Pacífico Seguros Chiclayo - 2015

#### **3.1.2.- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- La dirección participativa, influye directamente sobre la motivación de los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.
- Las dificultades en la circulación de información por toda el área del personal, influye directamente sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.
- La falta de espacios para trabajar de una manera más colaborativa y transversal, influye directamente sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.

### **3.2.- VARIABLES**

#### **3.2.1.- VARIABLES**

##### **VARIABLE DEPENDIENTE**

- MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES

##### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

- COMUNICACIÓN CORPORATIVA

### 3.2.2.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES                                  | DIMENSIONES                                                           | INDICADORES                                                                                                                                                 | ITEMS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vi = V1</b><br>COMUNICACIÓN CORPORATIVA | Flujo de Información Operativa.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de Satisfacción de los Colaboradores</li> <li>Recolección de Información</li> <li>Retroalimentación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la empresa con sus empleados?</li> <li>¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados la empresa usa herramientas adecuadas?</li> <li>¿Ha realizado entrevista de evaluación de desempeño o retroalimentación en el último año?</li> </ul> |
|                                            | Nivel de Efectividad de la Red de Medios de Comunicación.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Canales de Comunicación (Correo electrónico, página web, etc.)</li> <li>Uso del Intranet</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Con que frecuencia usted usa los canales de comunicación de la Empresa?</li> <li>¿Cuántas veces a la semana ingresas a la Intranet?</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
|                                            | Nivel de Satisfacción en la Comunicación Interpersonal en la Empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación Interna con su jefe Inmediato.</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo valora la efectividad en la comunicación interna con su jefe?</li> <li>¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?</li> </ul>                                                                                                                                                                    |

| VARIABLES                                                   | DIMENSIONES                   | INDICES                                                                                                     | ITEMS                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vd = V2</b><br><br>MOTIVACIÓN DE<br>LOS<br>COLABORADORES | 1. Seguridad Laboral.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del Personal</li> <li>• Oportunidad de ascenso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?</li> <li>• ¿Considera usted que en la empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?</li> </ul>                       |
|                                                             | 2. Buen Clima Organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañeros de trabajo</li> <li>• Jefes y Superiores</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?</li> <li>• ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?</li> </ul>                                                                         |
|                                                             | 3. Beneficios Laborales       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación</li> <li>• Remuneración</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?</li> <li>• ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?</li> </ul> |

| TITULO                                                                                                                                               | PROBLEMA GENERAL Y ESPECIFICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | HIPOTESIS GENERAL Y ESPECIFICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | VARIABLES E INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DISEÑO DE INVESTIGACION | METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION                                                                                                                                                                                                                                                                              | POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA EN PACIFICO SEGUROS Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES CHICLAYO - 2015 | <p><b>PROBLEMA GENERAL</b><br/>¿En qué medida la propuesta de un programa de comunicación corporativa permitirá mejorar la motivación en los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo - 2015?</p> <p><small>PROBLEMAS ESPECIFICOS</small><br/>¿En qué medida la dirección participativa, influye sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo - 2015?</p> <p>¿En qué medida las dificultades en la circulación de información por toda el área</p> | <p><b>OBJETIVO GENERAL</b><br/>Proponer un programa de comunicación corporativa interna, para mejorar la motivación en los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo – 2015.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar en qué medida la implantación de una dirección participativa, influye sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo – 2015.</li> <li>• Determinar en qué medida la carencia de mecanismos para circular la información en</li> </ul> | <p><b>HIPOTESIS GENERAL</b><br/>La propuesta de un programa de comunicación corporativa interna, mejora la motivación de los colaboradores de Pacifico Seguros Chiclayo - 2015</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección participativa, influye directamente sobre la motivación de los colaboradores de la empresa Pacifico Seguros Chiclayo – 2015.</li> <li>• Las dificultades en la circulación de información por toda el área del personal, influye directamente sobre la motivación en</li> </ul> | <p><b>Vi = V1</b></p> <p>COMUNICACIÓN CORPORATIVA</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flujo de Información Operativa.</li> <li>2. Nivel de Efectividad de la Red de Medios de Comunicación.</li> <li>3. Nivel de Satisfacción con la Comunicación Interpersonal en la Empresa.</li> </ol> <p><b>Vd = V2</b></p> <p>MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguridad Laboral.</li> </ol> | -                       | <p>NO EXPERIMENTAL TRANSACCIONAL CORRELACIONAL</p> <p><b>METODO</b><br/>- Inferencial<br/>- Analógico</p> <p>Comparativa</p> <p><b>TECNICA</b><br/><b>De Muestreo:</b><br/>- Estadística</p> <p><b>De recolección de datos:</b><br/>- Encuesta por entrevista.<br/>- Encuesta por cuestionario.<br/>- Fichas</p> | <p>Población</p> <p>Muestra</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                     |  |  |  |  |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|  | <p>del personal, influye en la motivación de los colaboradores en la empresa Pacífico Seguros Chiclayo - 2015?</p> <p>¿Cómo la falta de espacios para trabajar de una manera más colaborativa y transversal, influye sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo - 2015?</p> | <p>tiempo y forma, influye en la motivación de los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.</p> <p>•Determinar y describir como la falta en el desarrollo de espacios para trabajar colaborativa y transversalmente influye sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.</p> | <p>los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.</p> <p>• La falta de espacios para trabajar de una manera más colaborativa y transversal, influye directamente sobre la motivación en los colaboradores de la empresa Pacífico Seguros Chiclayo – 2015.</p> | <p>2. Buen Clima Organizacional.</p> <p>3. Beneficios Laborales</p> |  |  |  |  |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

# CAPÍTULO

## IV

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque Cualitativo – Cuantitativa ya que estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, encuestas , en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas.

### **4.2.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Método transversal: Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Diseños transversales descriptivos: son aquellos que tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

### **4.3.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo corresponde a una investigación Aplicativa – Explicativa, ya que en su desarrollo se propone la creación de un programa de comunicación corporativa que permita mejorar la motivación en los colaboradores dentro de Pacifico Seguros. Los datos y fuentes necesarias serán obtenidos por encuestas.

#### **4.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **4.2.1.- POBLACIÓN**

Trabajadores de Pacifico Seguros S.A, se ha encontrado una población de 3000 colaboradores, dicho número de trabajadores ha sido recogido de todas las áreas ubicadas en la Filial Norte

##### **4.2.2.- MUESTRA**

Debido a que contamos con el total de población a analizar, se procede a realizar los siguientes cálculos para tener una muestra:

Población: 300 personas

Fórmula para determinar la muestra:

$n$ = tamaño de la muestra

$t$ = nivel de fiabilidad de 95 % (valor estándar de 1.96)

$p$ = prevalecía estimada de mala comunicación y desconocimiento de beneficios

$m$ = margen de error de 5% (valor estándar de 0.05)

Muestra mínima: 98 personas

## **4.5.- PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **4.5.1.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **4.5.1.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

##### **FICHAJE**

Permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar, organizar y precisar aspectos importantes considerandos en las diferentes etapas de investigación. Las fichas utilizadas fueron:

- Ficha de resumen: esta ficha fueron utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes (primaria, secundaria, etc.), para que sean organizadas de manera concisa y de manera pertinente en estas fichas.

Esta técnica permitió captar la temática a nivel de títulos, subtítulos, capítulos, etc. Que luego serían consultadas en los respectivos libros.

- Fichas textuales: estas fichas sirvió para la transcripción literal de contenido sobre su versión bibliográfica o fuente informativo original.
- Fichas bibliográficas: Esta técnica permitió la identificación priorizada de los autores de las diferentes fuentes de consulta, que luego fueron sistematizados para construir el marco teórico científico y, así tener un mayor dominio de los diferentes elementos que conforma la investigación.

#### **4.5.1.2.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Una vez efectuada la operacionalización de las variables y definido los indicadores, se selecciona los instrumentos de recolección de datos para responder las interrogantes planteadas.

Para recoger estos datos se ha utilizado el instrumento de encuesta, donde se definirá a continuación:

##### **Encuesta.**

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

Como se observó el concepto de la encuesta, he planteado un modelo de encuesta en donde poder llegar a resultados verdaderos sobre la aplicación de un programa de comunicación corporativa en Pacifico seguros.

#### **4.6.- TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS ENCUESTA**

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos.

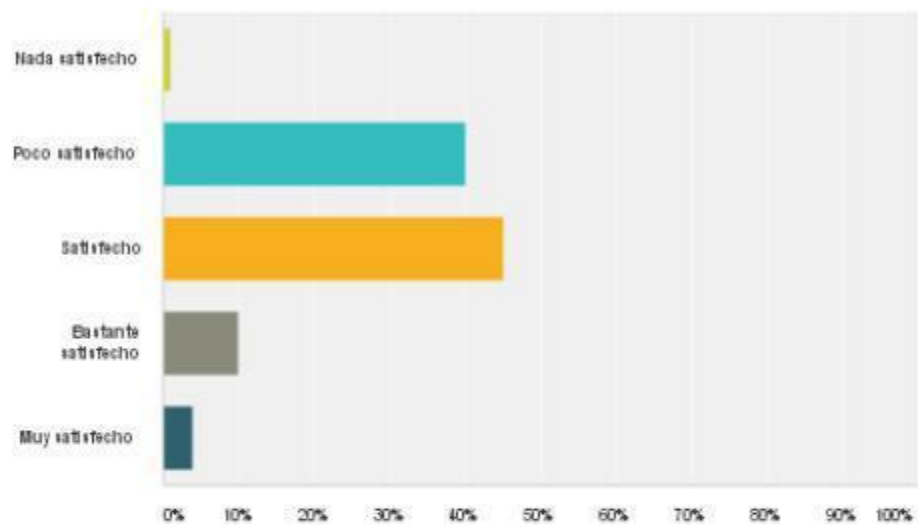
En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

## 4.7.- TECNICAS DE REPRESENTACION DE RESULTADOS

### PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS

**En general ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la empresa con sus empleados?**

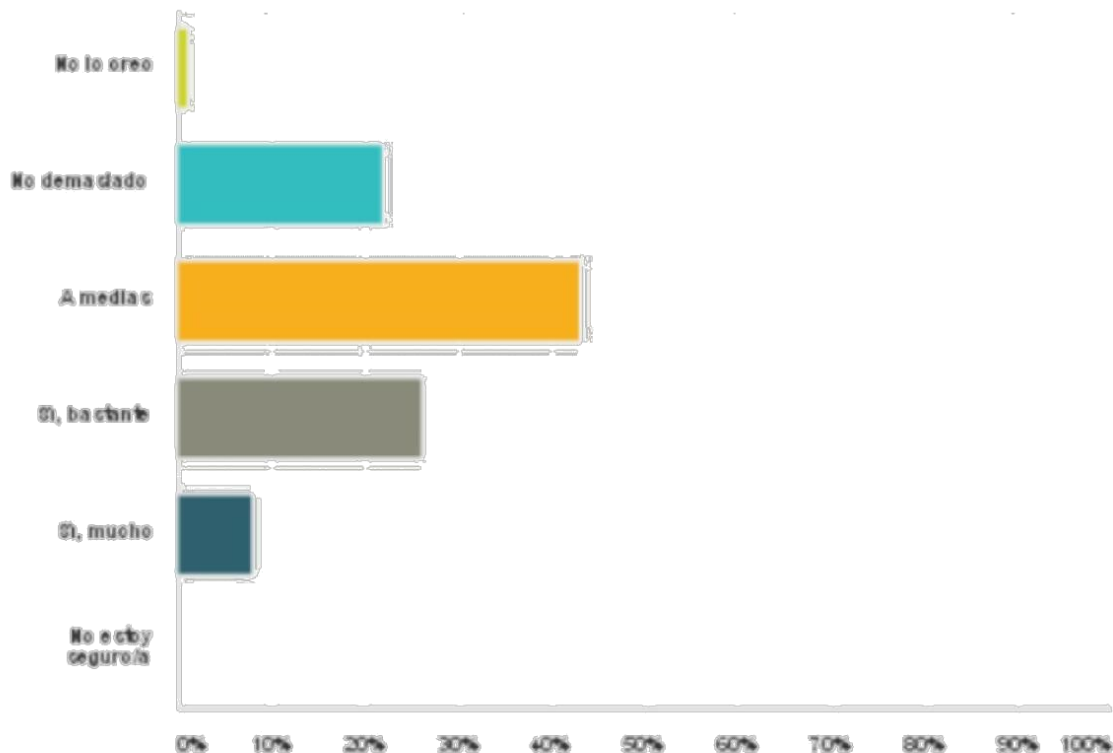
Respondido: 100 Cuestionario: 8



| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| Nada satisfecho       | 1,00% 1    |
| Poco satisfecho       | 40,00% 40  |
| Satisfecho            | 45,00% 45  |
| Bastante satisfecho   | 10,00% 10  |
| Muy satisfecho        | 4,00% 4    |
| Total                 | 100        |

**¿Cree que la comunicación interna en Pacifico favorece que el empleado conozca los beneficios corporativos e indicadores de medición al personal de la compañía, y esta a su vez mejore las relaciones humanas entre los trabajadores para un mejor desempeño?**

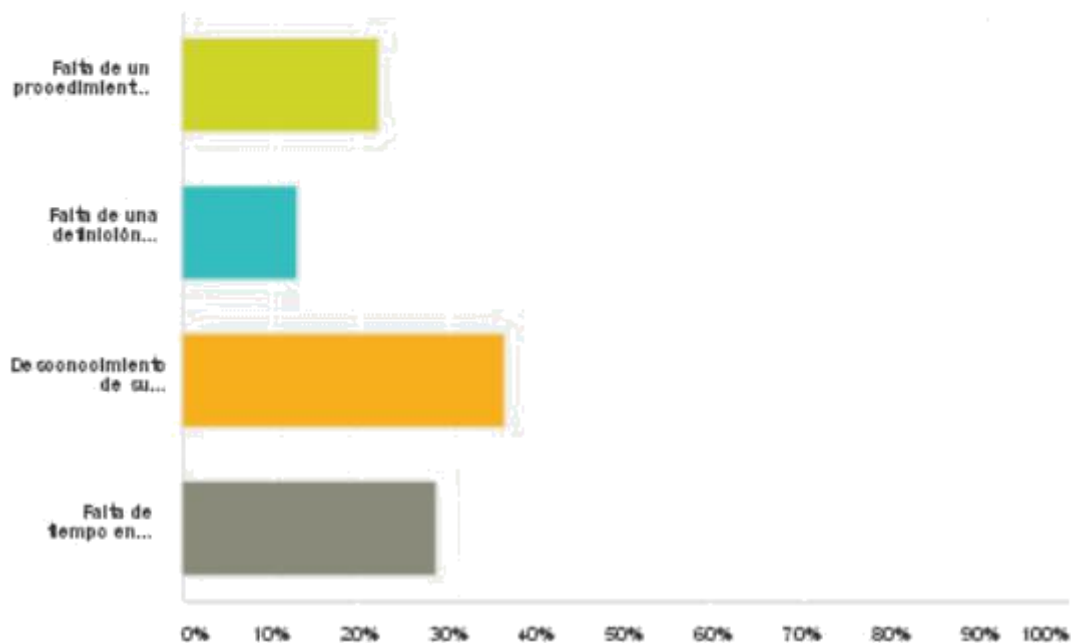
Respondido: 100 Omitido: 0



| Opciones de respuesta | Respuestas |     |
|-----------------------|------------|-----|
| No lo creo            | 1,00%      | 1   |
| No demasiado          | 22,00%     | 22  |
| A medias              | 43,00%     | 43  |
| Si, bastante          | 26,00%     | 26  |
| Si, mucho             | 8,00%      | 8   |
| No estoy seguro/a     | 0,00%      | 0   |
| Total                 |            | 100 |

**Si ha contestado "No", o "No demasiado" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.**

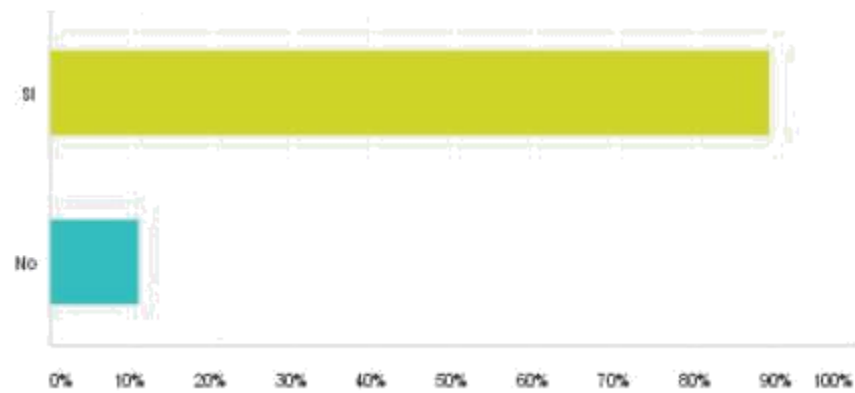
Respondido: 77 Omitido: 23



| Opciones de respuesta                                                                 | Respuestas |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.) | 22,08% 17  |
| Falta de una definición clara de la información                                       | 12,98% 10  |
| De conocimiento de su relevancia para la compañía                                     | 36,36% 28  |
| Falta de tiempo en general                                                            | 28,57% 22  |
| Total                                                                                 | 77         |

## ¿Ha realizado entrevista de evaluación de desempeño o retroalimentación en el último año?

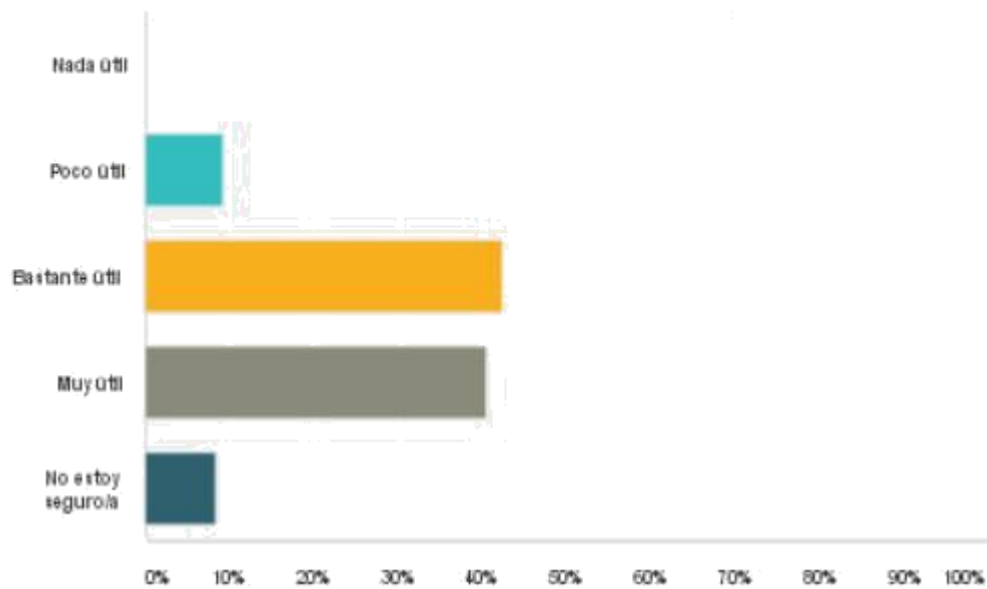
Respondido: 99 Omitido: 1



| Opciones de respuesta | Respuestas |    |
|-----------------------|------------|----|
| Si                    | 88,89%     | 88 |
| No                    | 11,11%     | 11 |
| Total                 |            | 99 |

## Si es así, por favor, valore su grado de utilidad:

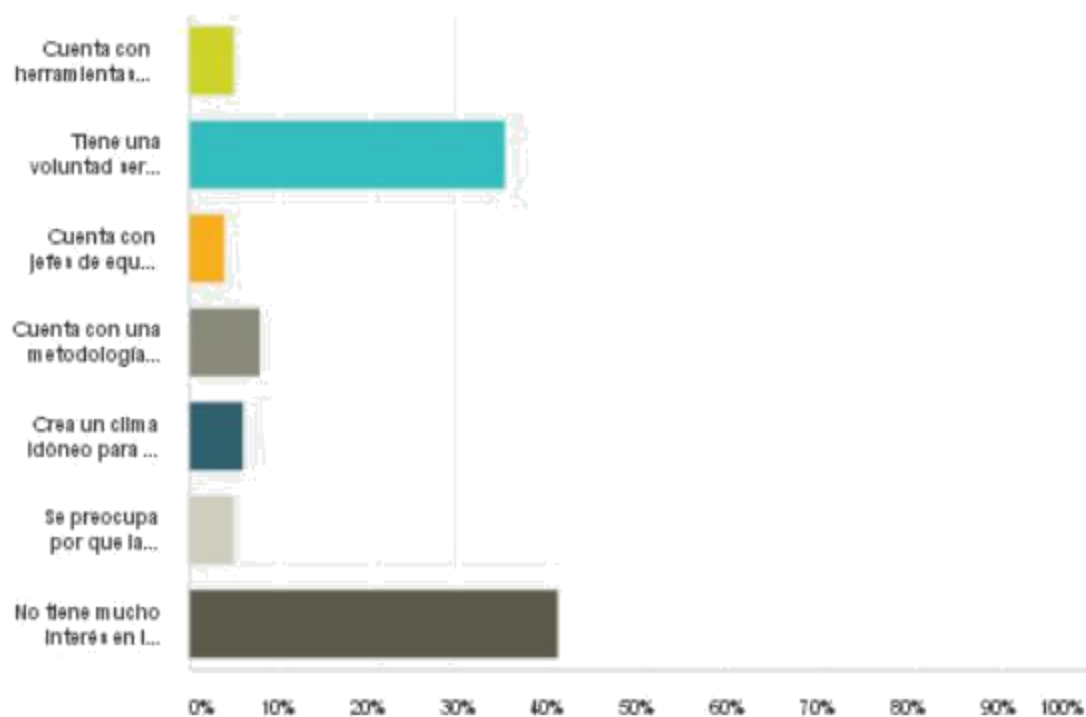
Respondido: 97 Omitido: 3



| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| Nada útil             | 0,00% 0    |
| Poco útil             | 9,28% 9    |
| Bastante útil         | 42,27% 41  |
| Muy útil              | 40,21% 39  |
| No estoy seguro/a     | 8,25% 8    |
| Total                 | 97         |

## ¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados la empresa:

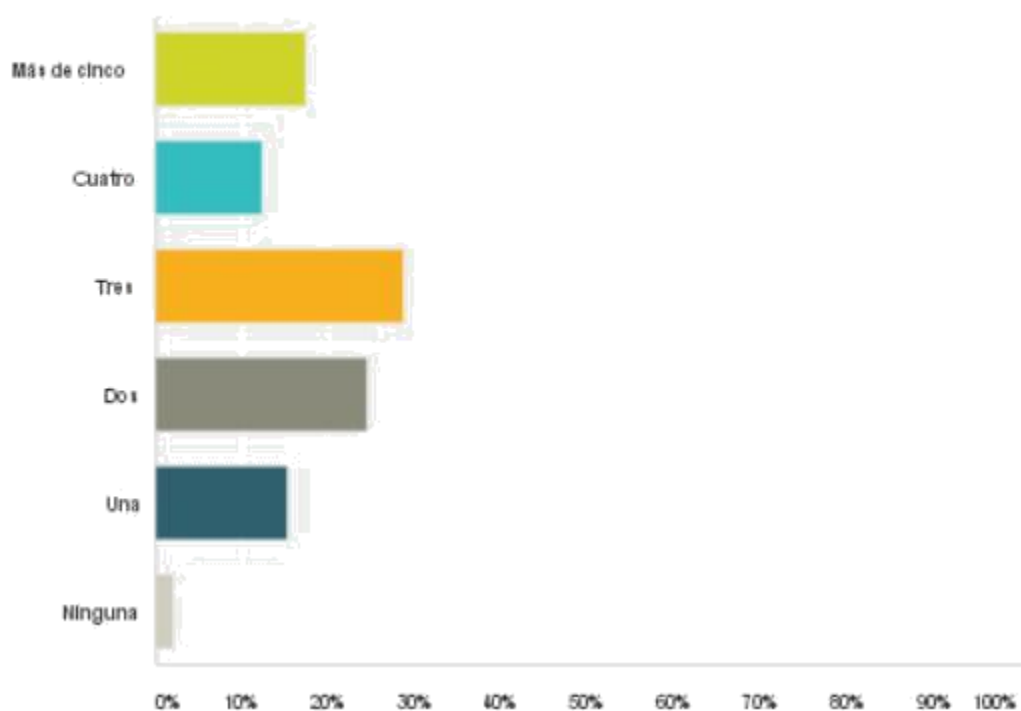
Respondido: 100 Cmtido: 0



| Opciones de respuesta                                                                            | Respuestas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Cuenta con herramientas adecuadas                                                                | 5,00% 5    |
| Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados                                | 35,00% 35  |
| Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea                                    | 4,00% 4    |
| Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información                           | 8,00% 8    |
| Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida                          | 6,00% 6    |
| Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa                 | 5,00% 5    |
| No tiene mucho interés en los objetivos personales del trabajador como un objetivo de la empresa | 41,00% 41  |
| Total de encuestados: 100                                                                        |            |

## ¿Cuántas veces a la semana ingresas a la Intranet?

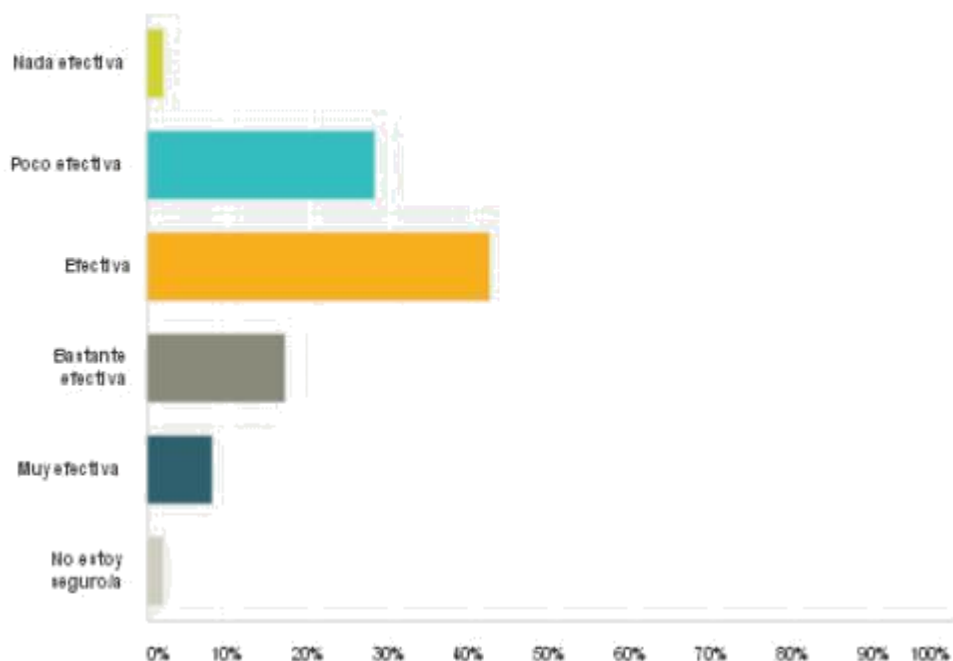
Respondido: 98 Omitido: 2



| Opciones de respuesta | Respuestas |    |
|-----------------------|------------|----|
| Más de cinco          | 17,35%     | 17 |
| Cuatro                | 12,24%     | 12 |
| Tres                  | 28,57%     | 28 |
| Dos                   | 24,49%     | 24 |
| Una                   | 15,31%     | 15 |
| Ninguna               | 2,04%      | 2  |
| Total                 |            | 98 |

## En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación interna con su jefe?

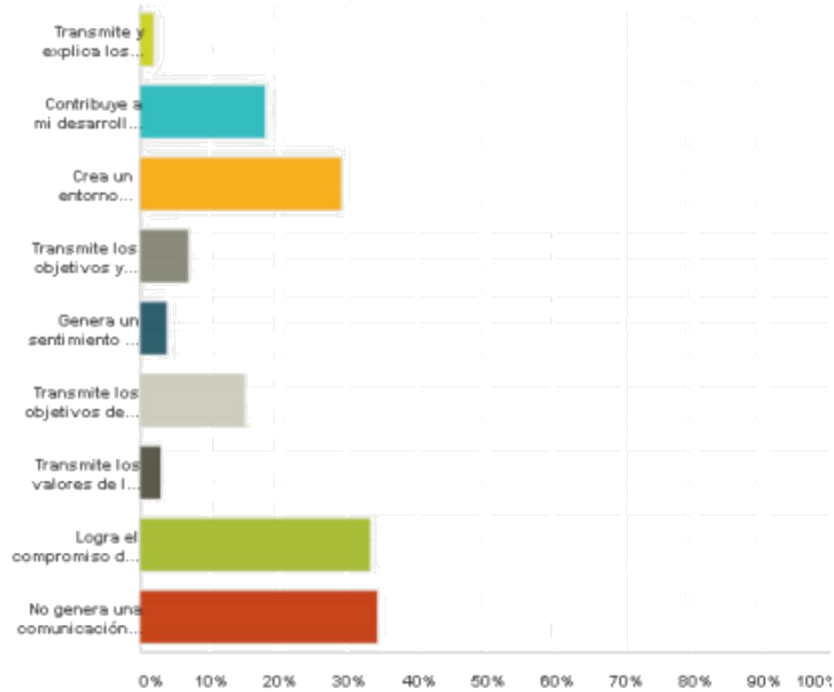
Respondido: 99 Omitido: 1



| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| Nada efectiva         | 2.02% 2    |
| Poco efectiva         | 28.28% 28  |
| Efectiva              | 42.42% 42  |
| Bastante efectiva     | 17.17% 17  |
| Muy efectiva          | 8.08% 8    |
| No estoy seguro/a     | 2.02% 2    |
| Total                 | 99         |

## Mi jefe ...

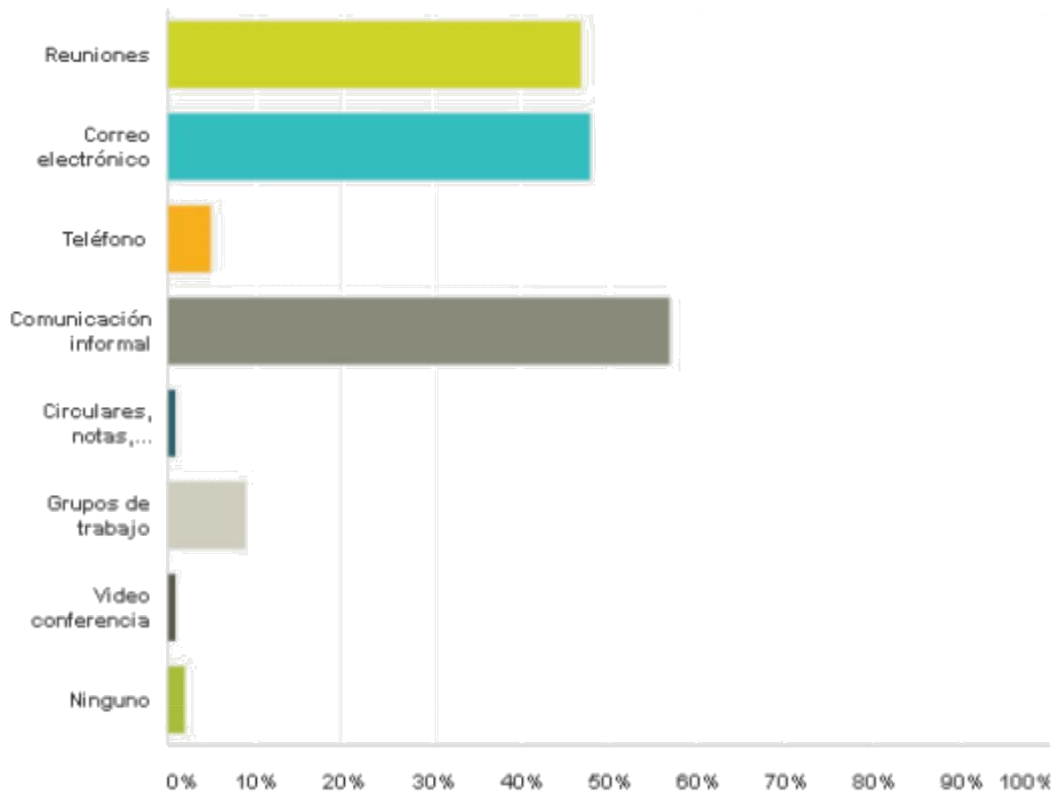
Respondido: 99 Omitido: 1



| Opciones de respuesta                                                  | Respuestas |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| Transmite y explica los temas salariales                               | 2,02% 2    |
| Contribuye a mi desarrollo profesional                                 | 18,18% 18  |
| Crea un entorno motivador                                              | 29,29% 29  |
| Transmite los objetivos y resultados de la compañía                    | 7,07% 7    |
| Genera un sentimiento de pertenencia a la compañía                     | 4,04% 4    |
| Transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento | 15,15% 15  |
| Transmite los valores de la compañía                                   | 3,03% 3    |
| Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos      | 33,33% 33  |
| No genera una comunicación completa o efectiva                         | 34,34% 34  |
| Total de encuestados: 99                                               |            |

## ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?

Respondido: 100 Omitido: 0



| Opciones de respuesta              | Respuestas |
|------------------------------------|------------|
| Reuniones                          | 47,00% 47  |
| Correo electrónico                 | 48,00% 48  |
| Teléfono                           | 5,00% 5    |
| Comunicación informal              | 57,00% 57  |
| Circulares, notas, comunicorreo... | 1,00% 1    |
| Grupos de trabajo                  | 9,00% 9    |
| Video conferencia                  | 1,00% 1    |
| Ninguno                            | 2,00% 2    |
| Total de encuestados: 100          |            |

## **CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA**

Después de haber realizado todo el proceso de encuestas a los Trabajadores la empresa Pacifico Seguros de la ciudad de Chiclayo y haber elaborado de forma detallada los resultados obtenidos, he llegado a la conclusión que el resultado obtenido de los 98 trabajadores encuestados nos da a conocer lo siguiente:

- (i) Poca frecuencia de retroalimentaciones.
- (ii) Baja calidad de la información en cada comunicación.
- (iii) Desinterés en mejorar la calidad de vida del trabajador Estos son los problemas/causas que generan una comunicación inadecuada, lo cual desemboca en el deterioro de las relaciones humanas y afectan en la motivación intrínseca y en el desempeño del trabajador.

## CONCLUSIONES

- Buscar perfeccionarse constantemente implementando planes de mejora reflejará un mejor desempeño de los colaboradores.
- La comunicación interna es un recurso importante, la columna vertebral de un sistema, el cual debe mantenerse mejorando continuamente con un control adecuado. Esto permitirá que la empresa mantenga su desarrollo y crecimiento.
- Para una percepción orientada a lo que la empresa quiere expresar, es recomendable saber escuchar, saber decir, saber relacionar, y saber optar.
- Para lograr percepciones positivas de los beneficios que los trabajadores reciben de sus empresas, se debe combinar los objetivos de la compañía con la de sus colaboradores.
- Una buena percepción de los beneficios que recibe el colaborador garantiza satisfacción del trabajador, del cliente y la rentabilidad deseada.
- Todo proyecto debe poder medirse para saber si es factible y si vale la pena llevarlo a cabo. Los instrumentos financieros nos ayudan a la medición y control.
- Pacífico Seguros tiene una amplia gama de beneficios corporativos bien estructurados y variados para el desarrollo integral del colaborador.
- Los resultados arrojan baja percepción y conocimiento sobre estos beneficios, así como baja comunicación entre ellos y sus jefes y un bajo conocimiento de los indicadores con los que se les mide. Por lo cual nos indica que se debe implementar planes de mejora relacionados a esos temas.
- De acuerdo con estos resultados, se puede observar que no es necesario aumentar o mejorar los beneficios, sino más bien mejorar la comunicación interna entre jefes y colaboradores, así como las estrategias de difusión de los beneficios para poder aumentar el “salario emocional” en ellos y puedan sentirse más cómodos, y en consecuencia, incrementar su productividad y la posterior rentabilidad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Al haber determinado las formas de medición, indicadores y detalle de los mismos, se debe complementar cada uno con un seguimiento y control adecuado.
- Cada año se debe poder medir y comparar los resultados para conocer las mejoras, los puntos débiles y lo que se tienen que seguir perfeccionando para llevar una mejora continua adecuada y mantener una alta calidad en el plan. Para ello se han determinado los indicadores a usar, los cuales servirán como instrumentos de medición, análisis y control.
- Se puede observar que al implementar los planes de mejora propuestos, se logrará un incremento en la productividad del personal, aumento de la percepción positiva y valoración de los beneficios corporativos, incremento del nivel de conocimiento de los indicadores con los que la empresa mide a los trabajadores, mejora en la comunicación interna entre jefes y sus equipos. En suma, se mejorará el nivel de satisfacción del personal con relación a la empresa y a sus jefes

## BIBLIOGRAFÍA

Ansoff. (2000). *Corporate Strategy*.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. . México: Mc Graw Hill.

Costa, J. (1995). *La Comunicación Corporativa, germen de nuevas estrategias de las organizaciones* . España.

Edgar, S. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Galbraith. (1967). *El nuevo Estado industrial*.

Garrido. (2004). *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI*.

Gibson. (2006). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*.

Jímenez García, J. (2009). *La comunicación interna*. Ciudad de México : Díaz de Santos.

Juran, J. (s.f.). *Análisis y planeación de la calidad*. Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*.

Mazo. (2001). *Las Decisiones Sobre Medios en Comunicación por Objetivos*.

Pizzolante, I. (2004 ). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Caracas: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Pizzonlante. (2006). *El Poder de la Comunicación Estratégica*.

Riel, V. (2000). *Comunicación Corporativa*.

Scholes, J. y. (2001). *Dirección Estratégica*.

Staton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*.

Thompson, P. C. (1984). *Círculos de Calidad*. Editorial Norma .

Wiener, N. (1948). *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas*.

Wirtz, L. (1937).

# ANEXOS



## CUESTIONARIO: COMUNICACIÓN CORPORATIVA



### **1. GRADO DE SATISFACCIÓN**

1.1. En general ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la empresa con sus empleados?

- a) Nada satisfecho
- b) Poco satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Bastante satisfecho
- e) Muy satisfecho

### **2. COMUNICACIÓN INTERNA CON LA EMPRESA**

2.1. ¿Cree que la comunicación interna en Pacífico favorece que el empleado conozca los beneficios corporativos e indicadores de medición al personal de la compañía?

- a) No lo creo.
- b) No demasiado.
- c) A medias.
- d) Si, bastante.
- e) Sí, mucho.
- f) No estoy seguro/a.

2.2. Si ha contestado "No", o "No demasiado" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas

☐ Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.) ☐

Falta de una definición clara de la información

☐ Desconocimiento de su relevancia para la compañía ☐

Falta de tiempo en general

2.3. ¿Ha realizado entrevista de evaluación de desempeño o retroalimentación en el último año?

a) Sí.

b) No.

2.4. Si es así, por favor, valore su grado de utilidad:

a) Nada útil.

b) Poco útil.

c) Bastante útil.

d) Muy útil.

e) No estoy seguro/a.

2.5. ¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados la empresa:

- a) Cuenta con herramientas adecuadas
- b) Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados.
- c) Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea.
- d) Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información.
- e) Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida.
- f) Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa.

### **3. USO DE INTRANET**

3.1. ¿Cuántas veces a la semana ingresas a la Intranet?

- a) Más de cinco
- b) Cuatro
- c) Tres
- d) Dos
- e) Una
- f) Ninguna

### **4. COMUNICACIÓN INTERNA CON SU JEFE**

4.1. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación interna con su jefe?

- a) Nada efectiva
- b) Poco efectiva
- c) Efectiva
- d) Bastante efectiva

e) Muy efectiva

f) No estoy seguro/a

4.2. Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo":

Mi jefe...

|                      |                                                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <input type="text"/> | ...transmite y explica los temas salariales                               |
| <input type="text"/> | ...contribuye a mi desarrollo profesional                                 |
| <input type="text"/> | ...crea un entorno motivador                                              |
| <input type="text"/> | ...transmite los objetivos y resultados de la compañía                    |
| <input type="text"/> | ...genera un sentimiento de pertenencia a la compañía                     |
| <input type="text"/> | ...transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento |
| <input type="text"/> | ...transmite los valores de la compañía                                   |
| <input type="text"/> | ...logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos      |

4.3. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?

a) Reuniones

b) Correo electrónico

c) Teléfono

d) Comunicación informal

e) Circulares, notas, comunicorreo...

f) Grupos de trabajo

g) Video conferencia

## **CUESTIONARIO: MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES**

### **1. SEGURIDAD LABORAL**

1.1. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?

a) Sí.

b) No.

1.2. ¿Considera usted que en la empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

a) Sí.

b) No.

### **2. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

2.1. ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?

a) Sí.

b) No.

2.2. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

a) Sí.

b) No.

### **3. BENEFICIOS LABORALES.**

3.1. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

a) Sí.

b) No.

3.2. ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?

a) Sí.

b) No.